

Supported Employment

- En løsning for å møte Arbeidslinjen?

MIRVA M. ANDERSEN

VEILEDER

Morten Øgård

Nichole M.Silva Elgueta

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelse

Forord:

Masteroppgaven er avslutningen på studiet Master i Ledelse ved Universitetet i Agder. Jeg valgte kommunalledelse som spesialiseringsemne. Studiet har vært svært lærerikt og utviklende både som leder og på det personlige plan. Og studiene har gitt mer faglig trygghet til jobben som leder.

Først og fremst vil jeg takke min familie for tålmodighet og forståelse for de årene studiene har vart. I en hektisk hverdag er jeg takknemlig jeg har fått anledning til å prioritere det å tilegne meg mer faglig kunnskap.

Takk til mange fantastiske forelesere, spesielt til Morten Øgård og Linda Hye. Dere har formidlet kunnskap på en svært inspirerende måte. Dere har gitt meg alt fra a-ha opplevelser til mye latter i undervisningene. Morten var også sammen med Nichole M. Silva Elgueta mine veiledere på Masteroppgaven. Dere «loset» meg godt gjennom oppgaven. Takk for det!

Til slutt vil jeg takke min arbeidsgiver NAV og leder Geir Svendsen som har gitt meg mulighet for å studere parallelt med jobben. Tusen takk for mange gode samtaler, veiledning og støtte underveis.

Arendal, 12.juni 2022

Mirva Andersen

Sammendrag:

Tema for oppgaven er å identifisere om kulturen ved Nav Arendal har den organisasjonskulturen som fremmer Nav sin strategi om Supported Employment metoden. Det ble allerede i 2015 gjennomført forsøk mellom Nav og arbeidsgivere med Supported Employment metoden som et virkemiddel for å «tette gapet» mellom Nav og arbeidsgiverne. «Culture eats structure», sitert Morten Øgård fra forelesning om organisasjonskultur. Med dette som et bakteppe vil det være avgjørende at organisasjonskulturen støtter opp under metoden for å fremme Supported Employment som en strategi.

Problemstillingen for oppgaven er:

I hvilken grad vil organisasjonskulturen blant jobbspesialistene og jobbveilederne ved Nav Arendal støtte opp under strategien om Supported Employment?

I casebeskrivelsen redegjør jeg for det historiske forløpet til Nav, organisasjonen i dag og litt om tiltaksmenyen. I dette inngår også en beskrivelse av Supported Employment. Metoden forventes å være en del av løsningen til å møte arbeidslinjas forventning til å øke arbeidsdeltakelse og hindre utenforskap. Den teoretiske forankringen ligger i organisasjonsteori, organisasjonskultur og The Competing Values Framework. Dette er et rammeverk utredet av Cameron og Quinn som en teoretisk modell med høy validitet og reliabilitet.

I selve forskningen har jeg benyttet meg av en kvantitativ metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) som et kulturkartleggingsverktøy. Den bygger på den teoretisk forankrede «The Competing Values Framework». Jobbspesialistene og jobbveilederne ved Nav Arendal har vært respondenter.

Av dataen fremkommer det at organisasjonskulturen blant jobbspesialistene og jobbveilederne dominerer i den intern orienterte samarbeids- og kontroll kulturen. Nav som en offentlig forvaltning og etat innehar ikke uventet en del kontroll kultur som er strengt rutine og regelstyrt. Kultur profilene deres både den nåværende og den foretrukket profilen viste en dimensjonering mot internt orientert fokus, selv om den foretrukket profilen preget noe mer av den eksterne adhokrati kulturen som blir beskrevet som en fleksibel kultur hvor fokus

områdene ligger mer i den eksterne retningen. Dette er en også en foretrukket kultur sett i forhold til metodens formkrav. Metoden forutsetter en proaktiv tilnærming til markedet og samarbeid for øvrig. I tillegg krever den høy grad av fleksibilitet for å finne de individuelle løsningene til den enkelte som er i behov for støtte i arbeidslivet. Det å manøvrer seg i et marked med mange aktører om arbeidsgivernes vilje til ansettelse forutsetter også konkurransevillighet for å skape og se handlingsrommet i markedet. Forskningen antyder en negativ korrelasjon mellom strategien om Supported Employment metoden og organisasjonskulturen. Det blir likevel vanskelig å konkludere med de svakhetene denne undersøkelsen har, primært av årsak få respondenter.

Til slutt kommer jeg med noen anbefalinger til videre forskning på temaet.

Innhold

Forord:	2
Sammendrag:	3
Innledning og presentasjon av oppgaven:	7
Problemstilling:.....	9
2.0 Case beskrivelse:.....	11
2.1 Organisering av jobbveiledere og jobbspesialister ved Nav Arendal.....	11
2.1 NAV reformen:	13
2.2 Hva er NAV og hvordan er NAV bygd opp?	15
2.3 Hva er Arbeidslinja og hva har strategien vært?.....	17
2.4 Supported Employment – en metode for å møte arbeidslinja?	20
2.5 Tiltak i NAV	25
3.0 Teori:	27
3.1 Organisasjonsteori:.....	27
3.2 Organisasjonskultur:.....	31
3.3 The Competing Values Framework	36
4.0 Metode:.....	41
4.1 Forskningsdesign:	42
4.2 Valg av metode:	43
4.3 Kartleggingsverktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	44
4.4 Gjennomføring av undersøkelsen	46
4.5 Analyse av datainnsamlingen	46
4.6 Dilemmaer knyttet til forskning i egen organisasjon	47
4.7 Reliabilitet og validitet av OCAI	48
5.0 Presentasjon av funn.....	49
5.2 OCAI undersøkelsen	50
6.0 Drøfting og teoretiske refleksjoner	55
6.1 Supported Employment – hvilken organisasjonskultur kreves?	56
6.1 Er dagens organisasjonskultur forenlig med å fremme SE metoden som strategi?.....	59

7.0. Oppsummering, konklusjon og veien videre	63
Litteraturliste:	65
1. Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende blant jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV Arendal?	69
2. Hvordan vil du si ledelse gjennomgående er oppfattet blant jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV Arendal?	69
3. Hvilke forventninger vil du si ledelsen for jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV har til sine ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene sine?	70
4. Hvordan vil du beskrive "limet" blant jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV Arendal? (Hva som holder dere sammen).....	70
5. Hva vil du si er det strategiske fokuset blant jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV Arendal? ..	71
6. Hvordan vil du si at suksess defineres blant jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV Arendal? ..	72

Innledning og presentasjon av oppgaven:

I Norge og i de fleste andre land har det vært og er fortsatt et politisk mål om at de fleste borgere skal ha arbeidsdeltakelse og således være selvforsørgende. Færrest mulig skal være på passive stønader. Dette er den såkalte arbeidslinja, som ikke er noe særegent for Norge. I det internasjonale sammenheng er det blitt utprøvd ulike former som tvang og delvis til helt frivillige deltakelser i ulike kvalifiserings-, aktiviserings- og arbeidsmarkedstiltak. Innsatsen har hovedsakelig hatt en metodisk tilnærming hvor gradvis tilvenning til arbeid har vært målet.

Det har vært mange ulike satsninger rundt inkluderende arbeidsliv, for å forhindre marginalisering og fattigdomsproblematikk. Arbeid er for oss mennesker svært identitetsskapende og arbeidsintegrasjon er ofte nøkkelen for sosialintegrasjon. Likevel etter mange års ulike tilnærminger til problematikken om å få flere ut i arbeid, viser tall fra SSB at i overkant av 500 000 mennesker står utenfor arbeidslivet i Norge. I underkant av 400 000 av disse er passive mottakere av ulike trygdeytelser. Avtalen om inkluderendearbeidsliv (IA) har ut ifra evalueringer ikke vist til å få økt sysselsetting for personer med redusert funksjonsevne. Samtidig ser vi at de helseutfordringer vi i samfunnet har hatt med muskel- og skjelettsykdommer har gått ned, mens i de senere år har det vært vesentlig økning av psykiske lidelser, spesielt blant de unge. Tilrettelegging på arbeidsplassen for fysiske plager er vi langt bedre på, enn med psykiske lidelser. Dette kan også ses i sammenheng med evalueringene av inkluderende arbeidsliv.

Samfunnet har høyt fokus på effektivisering og kostnadsminimering. Det stilles høye krav til utdanning, kunnskap og ferdigheter som ikke bare gjenspeiles i de typiske teoretiske yrkene, men også i håndverkyrkene der teknologien også har gjort disse praktiske yrkene til mer teoretiske. Begreper som outsourcing, underleverandører og arbeidsinnvandring endrer også på det organisatoriske og det strukturelle i de mer tradisjonelle lokale bedriftene der de tidligere kunne ansette «sjauere» eller andre yrker med lavere inngangsterskler. Andre årsaker til økt marginalisering kan også ligge i oppbyggingen av hjelpe- og tjenesteapparatet med lite hensiktsmessig metodebruk og eventuelt kompetansemangel hos hjelperne i NAV og andre velferdstjenester i tillegg til tiltaksarrangørene. Det er blitt sett på om det foregår en økt individualisering av sosiale utfordringer, som igjen gir en uuntendert konsekvens der bruker i

større grad må løse egne utfordringer, mens hjelpeapparatets oppgave i større grad blir å tilrettelegge med prosessen.

Det gir oss samfunnsmessige utfordringer når vi vet at arbeid kan bidra til tilfriskning, inkludering og sosialisering. Hvordan kan vi i større grad benytte oss av arbeidslivet som et virkemiddel? I stedet for en gradvis tilvenning ved hjelp av ulike tiltak. Og hvordan kan vi understøtte at personer uten tilknytning til arbeidslivet kan få et arbeidsforhold der både arbeidsgiver og arbeidstaker blir ivaretatt.

Det er en sentral målsetting at NAV i større grad skal ta i bruk det ordinære arbeidslivet som opplæring og treningsarena og få en raskere overgang til ordinært arbeid for personer med bistandsbehov. I mål og disponeringsbrevet fra 2016 fikk alle fylker i oppdrag å legge til rette for miljøer som utvikler og tar i bruk inkluderingskompetanse. Begrepet inkluderingskompetanse defineres som kunnskap, ferdigheter og holdninger i å støtte arbeidssøkere og arbeidsgivere slik at disse personene med ekstra bistandsbehov kan delta i arbeidslivet. Inkluderingskompetansen skal effektueres i økt arbeidsinkludering.

I 2018 lanserte regjeringen inkluderingsdugnaden som er et felles samfunnsoppdrag for å få flere i arbeid. Da skulle de med nedsatt arbeidsevne og ikke minst de med «hull» i sin cv prioriteres.

I arbeidet med å skape relasjon og tette «gapet» mellom arbeidsgiverne og NAV har det siden 2015 vært gjennomført ulike forsøk på arbeidsmetodikken - SE (Supported Employment). Dette er et verktøy som skal sikre arbeidslinjen og øke sysselsetting. Forsøkene har blitt rettet mot ulike arbeidssøkere blant annet de med lettere psykiske lidelser, moderat til alvorlige lidelser og andre langtidsledige av ulike årsaker. Erfaring så langt viser til at metoden gir resultater, men at det må være visse mekanismer på plass for å oppnå gevinst.

Med de riktige forutsetningene kan en mulig løsning på marginaliseringsutfordringen og utenforskapet være metoden Supported Employment (SE).

Hvordan fasilitere verktøyet SE metoden slik at Nav kan få et effektivt virkemiddel i å få flere arbeidssøkere i jobb?

Problemstilling:

Siden 2016 har Nav Arendal i Agder arbeidet på flere områder for å tilegne mer kunnskap om metoden. I 2019 ble det gjennomført en omorganisering i enheten slik at en både raskere og mer sømløst kunne treffe brukernes behov. Formålet var å skape et fagmiljø som var bedre rustet for å løse de komplekse utfordringene, samt videre utvikling av metoden lokalt.

Primært av ressursmessige årsaker er det ikke mulig for at alle veiledere kan arbeide etter metoden, heller ei hensiktsmessig.

I implementeringsprosessen av en ny arbeidsmetode fremtrer det underveis utfordringer, som får en å stille spørsmål om organisasjonskulturen til NAV understøtter kulturen metoden egner seg for utvikling og for resultatoppnåelse. Har organisasjonen en kultur for å være «ute i feltet» som metoden krever? NAV skal ikke lenger kun saksbehandle, men aktivt være på arenaer der brukerne, arbeidsgiverne, fastlegene og andre relevante tjenester befinner seg. NAV skal være til stede for å skape relasjoner og nettverk, slik at de aktivt kan bidra til å få mennesker ut i arbeid.

I denne forbindelse har jeg valgt å forske på kulturen i organisasjonen.

Det er mange faktorer som kan virke inn på et angitt virkemiddel skal bli en suksess.

Nærliggende er:

- 1) organisasjonens struktur
- 2) kompetansen i Nav
- 3) trekk ved ledelse
- 4) økonomi, hvilke ressurser er det til rådighet.

Alle disse faktorene er viktige, men på grunn av begrensingene i oppgaven ønsker jeg å forfølge organisasjonskulturen. Årsaken er at Supported Employment metoden bygger på at organisasjoner som skal få mennesker i arbeid må ha en proaktiv holdning samtidig med nytenkning og entreprenørskap for å skape relasjon til arbeidsmarkedet. Det vil si at den statlige autoriteten holder ikke når vi skal benytte oss av SE- metoden. Det må andre mekanismer til. Premiss og leverandør for å slippe andre mekanismer til er kulturen. Det vil si: hvordan gjør vi det hos oss?

Med bakgrunn i dette blir problemstillingen følgende:

I hvilken grad vil organisasjonskulturen blant jobbspesialistene og jobbveilederne ved Nav Arendal støtte opp under strategien om Supported Employment?

Forskningsspørsmålene mine er:

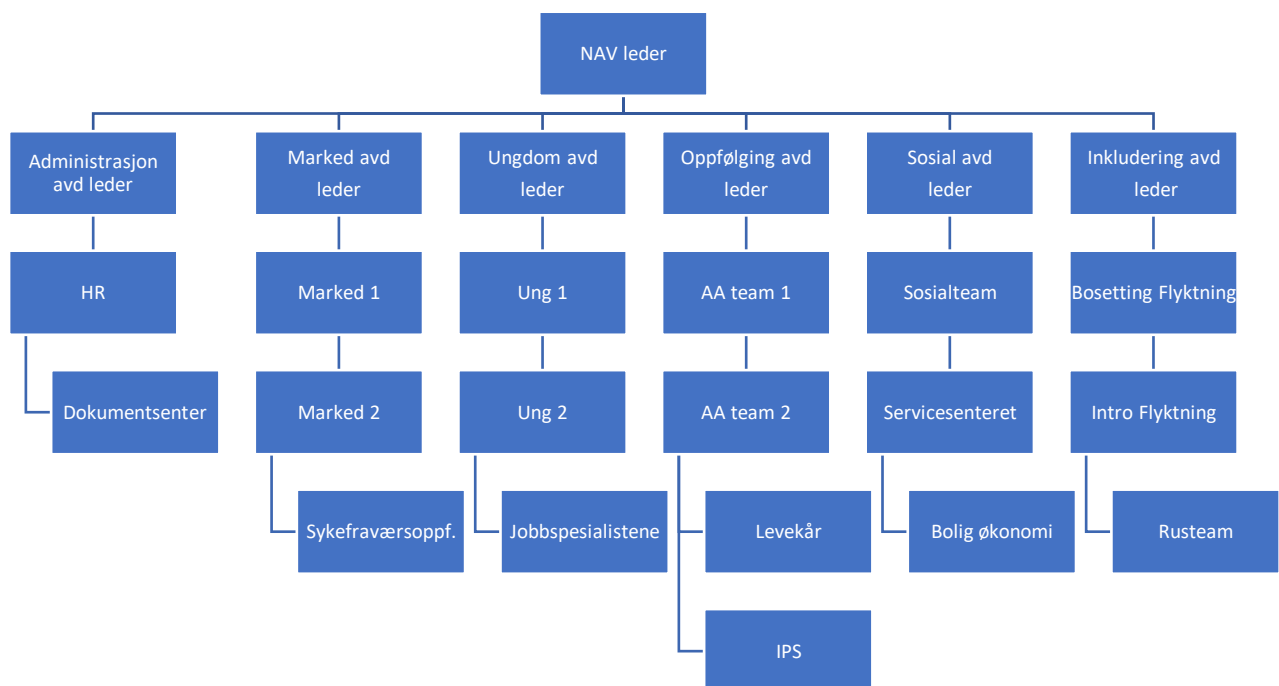
- 1) Hvilken organisasjonskultur dominerer blant jobbveilederne og jobbspesialistene ved Nav Arendal?
- 2) I hvilken grad samsvarer nåværende kultur med ønsket organisasjonskultur?
- 3) Er dagens kultur forenlig med å fremme SE metoden som strategi?

Jeg velger å benytte forkortelsen SE som i betydning av Supported Employment.

2.0 Case beskrivelse:

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for organiseringen ved det lokale Nav kontoret i Arendal og Nav som en offentlig etat underlagt Arbeids- og velferdsforvaltningen. Jeg redegjør kort NAV reformen for å få med bakgrunnen forut vedtaket om sammenslåing av de statlige organene Aetat og Trygdekontoret sammen med den kommunale sosialtjenesten. Med dette skal jeg forsøke å gi svar på hva er Arbeidslinja og dens betydning for velferdssamfunnet. Hvordan har arbeidslinjen utviklet seg, og hva er utfordringsbildet i dag? Hva har så strategien vært?

2.1 Organisering av jobbveiledere og jobbspesialister ved Nav Arendal



Dette er organisasjonskart over Nav Arendal.

Organisasjonen er delt inn i 6 avdelinger med hver sin avdelingsleder. Alle avdelinger er fordelt inn i team, alt fra 2-4 team. Og fordelingen er ca. 30 ansatte pr avdeling, utenom Administrasjonsavdelingen som har noen færre.

Jobbspesialistene er organisert i eget team under Ungdomsavdelingen, mens jobbveilederne er organisert i ulike team i tre ulike avdelinger: Oppfølgingsavdelingen, Ungdomsavdelingen og Inkluderingsavdelingen. Jobbveilederne jobber med avdelingens målgruppe etter SE metoden. De er i tillegg det vi kaller for *primærveileder*. Det vil si de har både oppfølging- og saksbehandlingsansvaret overfor brukerne sine. Jobbspesialistene der imot har brukere som også har en saksbehandler/ veileder i tillegg til dem selv. Det vil si disse brukerne har to veiledere på NAV. Både jobbveilederne og jobbspesialistene har en grense på 20 brukere. Dette slik at de skal ha anledning til å følge så tett opp, som metoden krever. Sammenlignet med øvrige veiledere som har alt fra ca 40- 150 i sine porteføljer. Dette er fastsatt ut ifra bistandsbehovet. Dette er da naturligvis fordelt slik at de som følger opp brukere med lavt bistandsbehov fra Nav har flere i sine porteføljer, enn de som følger opp brukere med et større hjelpe behov.

Til sammen i organisasjonen er det ca 160 ansatte, fordelt på fast ansatte, vikarer og prosjekter. Jobbveilederne og jobbspesialistene utgjør 9 ansatte til sammen.

2.1 NAV reformen:

Helt siden 1970-tallet har det blitt påpekt for behovet for tverrfaglige løsninger. Men slik det offentlige er organisert, har det krevd større reformer for at den sektoriserste staten skal kunne løse disse tverrfaglige utfordringene. Allerede så tidlig som på 70 tallet ble det satt i gang mindre forsøk på å møte behovet for tverrfaglige utfordringer. (Nyseter,2015, s. 125)

Fra 1970 tallet gikk det til 1986 før Grimstad kommune under frikommuneforsøket at den spe begynnelsen på Nav ble startet. Grimstadforsøket varte fra 1986 til 1992 før det ble avsluttet uten videreføring. Grimstad ble en pioner i Norden for å forenkle virksomheten samtidig som en skulle effektivisere og målsette arbeidet, alt på et forvaltningsnivå. Prosjektet handlet i prinsippet om samlokalisering av de ulike kommunale og statlige tjenestene. Fagmiljøene ble inspirert, men de organisatoriske skillene mellom stat og kommune gjorde det likevel vanskelig for brukerne å kun forholde seg til «en dør». Både de faglige, organisatoriske og kulturelle utfordringene stod i kø (Nyseter, 2015).

I 2001 ba Stortinget Regjeringen om å utrede en felles etat for Sosial, Arbeidsmarkeds- og Trygdeetaten. Bakgrunnen for forslaget var at en del brukere opplevde å bli kasteballer mellom etatene. Derav fikk Samordningsforsøket starten hvor målet var å gi praktiske erfaringer til forarbeidet av sammenslåingen. Dette var et samarbeid mellom Sosialdepartementet og Arbeids- og Administrasjonsdepartementet. Her skulle den kommunale sosialtjenesten sammen med de statlige Aetat og Trygdekontoret få et tettere samarbeid. Til sammen var 15 kommuner med i dette forsøket (Nyseter, 2015).

Dette utvidete samarbeidet, Samordningsforsøket, ble evaluert i Telemarksforskning- Bø engasjert av Sosial- og helsedirektoratet, som kom et år etter at Nav reformen ble vedtatt. Den gangen viste rapporten til tre sentrale problemstillinger 1) desentralisering av Aetat 2) lederstruktur 3) differensiert kultur.

Selv om også Grimstad forsøket ble godt evaluert er Nav reformen blitt kritisert for å gå i de samme sporene 20 år senere. Også Rattsø- utvalgets utredning, ledet av NTNU-professor Jørn Rattsø, viste også til utfordringer knyttet til blant annet kompleksitet, fleksibilitet og ledelsesutfordringer og anbefalte reformløsningene i NOU 2004:13. Forslaget var to statlige

etater og en videreføring av ansvarsfordeling mellom kommune og stat. (Nyseter, 2015, Regjeringen, 2022)

I 2005 la Bodevik Regjeringen frem St.prop nr 46 (2004-2005) hvor det fremlegges forslag om å etableres en statlig Arbeids- og velferdsetat. Forslaget innebar en sammenslåing av Aetat, Trygdekontoret og den kommunale sosialtjenesten. Formålet med reformen var å få helhetlig arbeids- og velferdsforvaltning som skulle løse de tverrfaglige utfordringene. Stortingsproposisjonen stilte ingen krav til organiseringen, men inneholdt en reformplan og varslet utvikling om videre virkemidler.

31.mai 2005 ble vedtaket sammenslåing vedtatt. Regjeringens forslag fikk en bred tilslutning i stortinget. Selv om forslaget var i strid med anbefalinger fra eksperter og to ulike rapporter, så var den politiske viljen til en reform uangrikelig. NAV har vært den mest evaluerte og utredede reformen vi har hatt i Norge. (Nyseter, 2015) Formålet med reformen er like enkel som den er kompleks, flere i arbeid og færre på stønad. Måten reformen skulle lykkes på var gjennom partnerskap mellom stat og kommune (Hansen et al., 2012).

Reformen fikk en stor utfordring med iverksettingen. I arbeidet med sammenslåing av tre forvaltningsenheter, er det ikke bare de organisatoriske og strukturelle endringene som måtte implementeres, men de kulturelle hensyn som må tas til etterretning. Risikoen var at alle tre kulturer fikk bestå i den nye strukturen og leve side om side, mens på andre siden kan en oppnå at kulturene smelter sammen (Christensen, 2008, s.63).

NAV reformen besto av både en ekstern og intern prosess. Den eksterne prosessen bestod i å koordinere en helhetlig tjeneste for brukerne, mens den interne prosessen var knyttet opp mot *den interne* omorganiseringen. Forvaltningen ble styrt med tydelige styringssignaler og konkrete resultatmål, mens de lokale NAV kontorene fikk større handlingsrom til å styre den faglige og organisatoriske utviklingen, selvfølgelig innenfor rammene til partnerskapet (Hanssen et al., 2012).

Vågang utvalget har foreløpig gjort den siste utredningen med flere omfattede anbefalinger. Disse har bestått i at NAV må øke nærheten til arbeidsgivere og brukere, større lokale tilpasninger, mindre styring og mer ledelse, samtidig som kompetansen og kunnskapen må styrkes (Nyseter, 2015).

2.2 Hva er NAV og hvordan er NAV bygd opp?

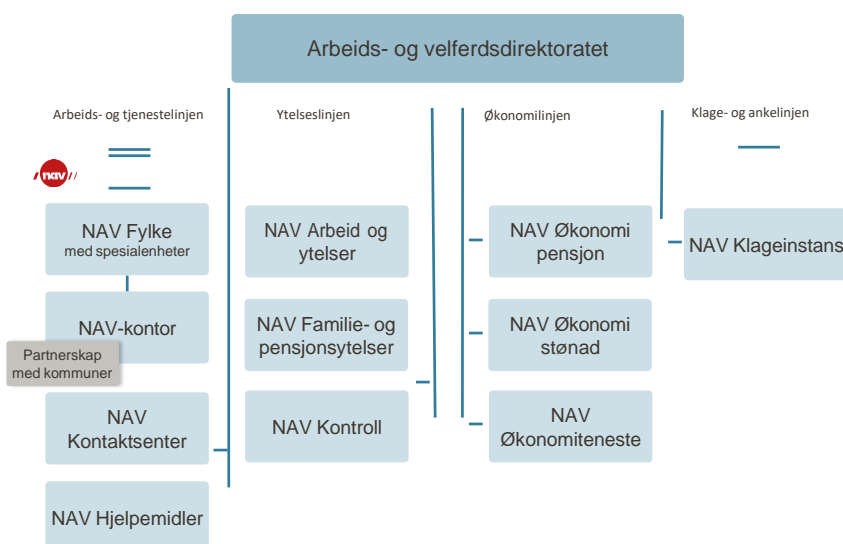
De første Nav kontorene ble etablert i 2006 og i dag har vi så mange som 268 kontorer i Norge. NAV sitt hovedmål er:

- Flere i arbeid og aktivitet, færre på stønader
- Et velfungerende arbeidsmarked
- Rett tjeneste til rett tid
- God service tilpasset brukerens behov
- En helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning

Gjennom NAV sine ordninger som arbeidsavklaringspenger, sykepenger, pensjon, barnetrygd, kontantstøtte og dagpenger forvalter NAV 1/3 av statsbudsjettet (NAV, 2022).

Arbeids- og velferdsdirektoratet ligger inn under Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Det er direktoratet som både styrer og leder og ansvaret for å utvikle etaten. De har det overordnede ansvaret for at de politiske føringene blir gjennomført og at måloppnåelsene tilfredsstilles. NAV igjen skal få føringene ut til praktiske handlinger (NAV, 2022).

NAV er inndelt i fire ulike linjer som alle rapporterer til Arbeids og velferdsdirektoratet.



(NAV, 2022)

NAV er organisert som et partnerskap mellom stat og kommune. På fylkes nivå er det etablert en koordinerende enhet, kalt NAV fylket. Denne enheten har et styringsorgan som er satt sammen av ulike instanser både fra det private og det offentlige. Det er dette styringsorganet som er *partnerskapet* og har medlemmer som representerer både NAV fylket, KS (Kommunens interesse -og arbeidsgiverorganisasjon) og fylkeskommunen. Selv om alle kommuner skal ha et NAV kontor er de noe ulikt organisert, men betinges av de samme partnerskapsprinsippet. Ansvarer tilhører de etablerte styringslinjene, men de lokale kontorene skal bistå med en felles førstelinjetjeneste for alle (Hanssen et al., 2012).

Organiseringen på fylkes – og kommunenivå utformes fra en rammeavtale mellom Arbeids – og regionaldepartementet og KS. KS fremmer kommunens interesser i sin kommunikasjon opp mot departementet og organisasjonen, men har ikke beslutningsmandat for kommunene.

Videre gir denne rammeavtalen føringer for partnerskapet mellom kommunens kommunedirektører og NAV fylkes direktører i dette neste leddet som er nærmest lokale kontorene.

Partnerskapet skal legge til grunn for hvilke oppgaver det lokale NAV kontoret skal ha og hvilken modell for ledelse som skal etableres. Kontorene må derfor forholde seg til to styringslinjer i sin organisasjon. Det er gitt handlingsrom til å utforme de lokale NAV kontorene ut ifra kommunens størrelse og behov. Og det skal derfor tas hensyn til de lokale tilpasningene som trengs.

En såkalt minimumsløsning er at NAV forvalter den kommunale økonomiske sosialtjenesten. Utover denne løsningen er det som nevnt partnerskapet mellom kommune og fylke som legger til grunn for hva de ulike kommunene har behov for å legge tjenester av til NAV. Flere har valgt å legge til andre tjenester innen boligsosiale tiltak, rus, integrering av flyktning og innvandring, kvalifiseringsprogrammet og gjeldsrådgivning i tillegg til minimumsløsningen (Hanssen et al., 2012).

2.3 Hva er Arbeidslinja og hva har strategien vært?

Arbeidslinja betyr at virkemidler og velferdsordninger - enkeltvis og samlet – utformes, dimensjoneres, og tilrettelegges slik at de støtter opp under målet om arbeid (St.meld.nr 35 [1994-1995], s.89)

Arbeid har historisk vært en stor del av menneskers liv. Og ses på som en viktig aktør i enkelt menneskers liv og for et velfungerende samfunn. Det er slik velferdsstaten finansieres og et økt krav om vekst av arbeidsaktive har vokst de siste 20 år. Det er avgjørende for vårt samfunn at finansieringen til velferdsstaten er bærekraftig. Strategien for arbeidslinja har vært og er å stimulere til arbeid. Dette vises i at velferdsytelsene i større grad knyttes opp mot økt deltakelse i arbeid og/eller aktivitet (Stjernø & Øverbye, 2021).

De senere år har det blitt sentralt å aktivere til arbeid under eller før ytelser fra velferdsstaten. Og utformingen av stønadene bygger på at mennesker heller skal velge arbeid enn å foretrekke en stønad. Dette er hele kjernen til arbeidslinjen.

Arbeidslinja har blitt sentral ved norsk sosialpolitikk. Historisk kan vi se noen faser i denne utviklingen. Der alt begynner med en kulturell verdi. Einar Øverbye og Steinar Stjernø i sin bok «Arbeidslinja» referer til hvordan en i middelalderen gikk fra å se på arbeid som en forbannelse til å se på det som en plikt ovenfor Gud. I neste fasen på 1800 tallet hvor den engelske fattiglova tredde i kraft, hvor fattigstønadene skulle være mindre attraktiv enn de lavere klassens arbeid. Dette kjenner vi igjen fra dagens ordninger, men i en mildere variant. Arbeiderpartiet innledet den tredje fasen i Norge med sin nye økonomiske og politiske linje på 1930 tallet. I 1945 stod det i de politiske partiers fellesprogram at «alle i arbeidsføre skal ha rett og plikt til arbeid». Arbeiderpartiet innledet også den fjerde fasen på 1990 tallet hvor de satte fokus på utformingen av de sosialpolitiske stønadene og yrkesdeltakelse.

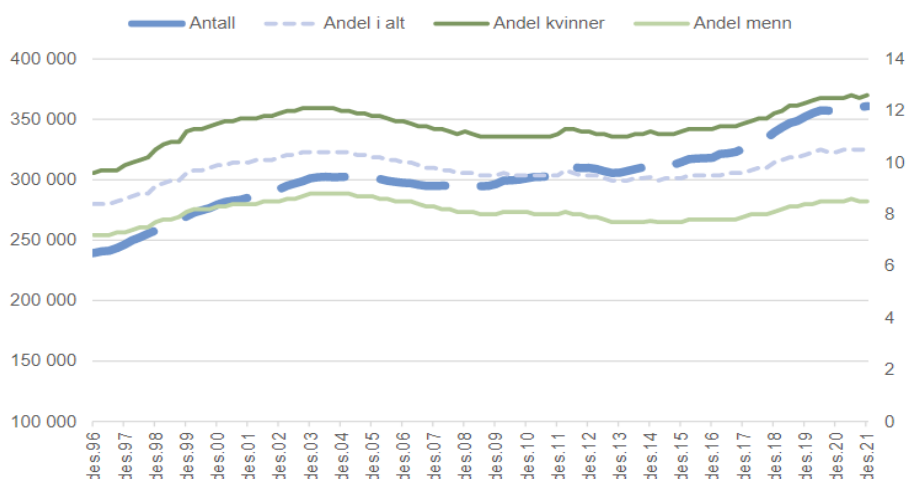
Arbeiderpartiet utgjør derfor drivkraften til utviklingen av den norske arbeidslinja, selv om de øvrige borgerlige partier i all hovedsak har støttet opp mot den. Det eneste unntaket her er de borgerlige partienes innføring av kontantstøtten i tillegg til at SV har ved enkelte saker har motsatt seg til å styrke intensiver mot arbeid når metodikken har vært nedjusteringer av enkelte ytelser (Stjernø & Øverbye, 2021).

Målsettingen til arbeidslinja er krevende da det er et forsøk på å balansere to motstridende hensyn. Den skal samtidig som å få flest mulig i arbeid og øke verdiskapning også ivareta folk der inntektssikringen bortfaller og forhindre fattigdom. Sammenlignet med øvrige europeiske

land har den norske stat alltid fremstått som sjenerøs i sine velferdsytelser. Selv med den økte satsningen på arbeidslinja har ikke dette endret seg. Det politikerne har reformert har i større grad vært tildelingskriteriene, enn hvem som kan søke eller størrelsene på stønadene (Stjernø & Øverbye, 2021).

Øverbye og Stjernø trekker frem i sin bok *Arbeidslinja velferdsforvalternes utfordrende jobb* med iverksettelsen av arbeidslinja. Hvor de trekker frem motivasjon for arbeid som en avgjørende faktor for å lykkes med målsettingen om arbeid for alle. Og i utfordringen ligger det å motivere for arbeid samtidig som en vokter velferdsstatens mange stønader. Her trekker de også frem spørsmålet om medborgerskap i større grad skulle ha fått plass i samfunnet og ikke kun inntektsgivende arbeid. *Bør velferdsstaten ha videre mål enn arbeid?* (Stjernø & Øverbye, 2021).

Figur 1. Mottakere av uføretrygd i antall (venstre akse) og som andel av befolkningen 18-67 år* (høyre akse). Kjønn. Per kvartal 31.12.1996-31.12.2021.



* Antall uføretrygdede og antall personer i befolkningen 18-67 år: Vi teller 11/12 av 18-åringene og 1/12 av 67-åringene. Dette skyldes at en person ikke kan bli uføretrygd før måneden etter fylte 18 år, og blir alderspensjonist senest måneden etter fylte 67 år. Nedre aldersgrense for uførepensjon ble hevet fra 16 til 18 år fra 1.1.1998.
Kilde: NAV

Ut ifra statistikker fra SSB og NAV kan vi se andel uføretrygdede øke med årene. Det utfordrer vårt velferdssamfunn på flere områder.

Da arbeidslinja ble presentert på 1990 tallet, ble den argumentert slik:

- 1) Samfunnsøkonomisk perspektiv, høy sysselsetting gir verdiskapning
- 2) Integrasjon av sosialt ekskluderte

- 3) Økt kompetanse, faglig
- 4) Arbeid som et gode
- 5) Resiprositetsnormen blir bevart

Sammenlignet med St.meld. nr.9 (2006-2007) hvor ordlyden er gått over til: for å skape økonomisk vekst og sikre velferdsstatens økonomiske bærekraft må Regjeringen skape flere arbeidsplasser og styrke inkluderingen av personer som er i ferd eller har falt utenfor arbeidslivet. Den ordlyden av at arbeid er et gode er fraværende og velferdsstatens finansielle bæreevne er gjennomgående. Også omtalen «rett og plikt» bærer preg av samfunnsøkonomi og velferdsstatens finansielle betydning. Flere har tatt til ordet og som her i oppgaven også tidligere nevnt er temaet om hvordan sikre den normative bærekraften videre. Spørsmålet blir stilt når en vurderer om den fallende arbeidskraften har en sammenheng med en fallende arbeidsmoral. Det kan tenke seg at det er paradoksalt at dagens sosialpolitiske reformer er utformet av kontrakter som styrer borgerens arbeidsmotivasjon i retning av egeninteresse og kalkuleringer og dermed i mindre grad i retning av de normative verdiene? (Stjernø & Øverbye, 2021).

Slik utviklingen er blitt, ser vi det er behov for å styrke arbeidslinjen. Det vil si vi må kunne møte den synkende arbeidsdeltakelsen med en løsning hvor vi skaper et mer inkluderende samfunn som i større grad kombinerer økt sysselsetting med en bærekraftig modell for å øke de normative verdiene i samfunnet.

Nedsatt arbeidsmotivasjon beskrives som en hovedårsak til en mindre sterk tilknytning til arbeidslivet (Halvorsen 1999, Murray 1990, Nordenmark 1999c). Men hva er egentlig arbeidsmotivasjon, er den medfødt eller kan den påvirkes? Begrepet omfatter våre holdninger og verdier om hvor høyt den enkelte verdsetter lønnsarbeidet som sentralt i ens liv. Ordet motivere kommer fra det latinske ordet bevegelse eller endring av lokasjon. Dermed kan vi beskrive arbeidsmotivasjon som hvordan en beveger seg mot arbeid. Fra forskning på området ser vi det er mange indikatorer som påvirker arbeidsmotivasjon. Noen av de er utdanning, helse, sivilstatus, inntekt/lønn og arbeidsoppgaver. Studier viser at arbeidsmotivasjon kan endres over tid og kan blant annet påvirkes gjennom belønning av arbeidet og arbeidsbetingelser (Stjernø & Øverbye, 2021).

Arbeidsmarkedspolitikken legger generelt vekt på at det er sammenheng mellom arbeidsledighet og arbeidsmotivasjon. Og dens føringer for støtteordninger blir utformet ut ifra at individer får i en mindre grad valgmulighet til å veie opp ulemper og fordeler med å

delta i arbeid. Ut ifra dette perspektivet; kan da metoden med Supported Employment være et ledd i å snu tankesettet fra sanksjoner og frykten for at de sjenerøse støtteordningene blir utnyttet til å se på mulighetene for økt arbeidsmotivasjon gjennom metodisk oppfølging inntil og i arbeidslivet?

2.4 Supported Employment – en metode for å møte arbeidslinja?

Supported Employment (SE) er en «*metodisk tilnærming for å sikre at mennesker med funksjonsnedsettelse/ utsatte grupper får tilgang til og opprettholder betalt arbeid i det åpne arbeidsmarkedet*» (Nøkleby H, Blaasvær N, Berg RC., 2017).

Metoden vektlegger personens muligheter og evner i større grad enn begrensninger.

Formålet til Supported Employment (SE) er et metodisk verktøy for å få flest mulig mennesker i arbeid. Slik vår samfunnsmodell er avhengig av for å være bærekraftig. Men hvordan støtte mennesker som har et større bistandsbehov ut i arbeid? Arbeidslinjen har tidligere vært kritisert for å være ensidig som tvinger mennesker med ulike utfordringer ut i et allerede krevende arbeidsliv hvor sannsynligheten for å mislykkes er stor. Metodikken forsøker å finne løsninger på inkluderingsutfordringen i selve arbeidslivet, hvor arbeidsplassen konkret kan brukes som en arena for å nå målet om ordinært arbeid for alle. SE skal i prinsippet bruke arbeidsplassen som virkemiddel for tilfriskning, sosialisering og inkludering. Arbeidslivet har allerede god kunnskap om tilrettelegging for fysiske utfordringer for mennesker som ønsker å komme i arbeid. En ser at det er behov for ytterlig kompetanse med psykiske og sosiale faktorer (Frøyland, Spjelkavik 2019).

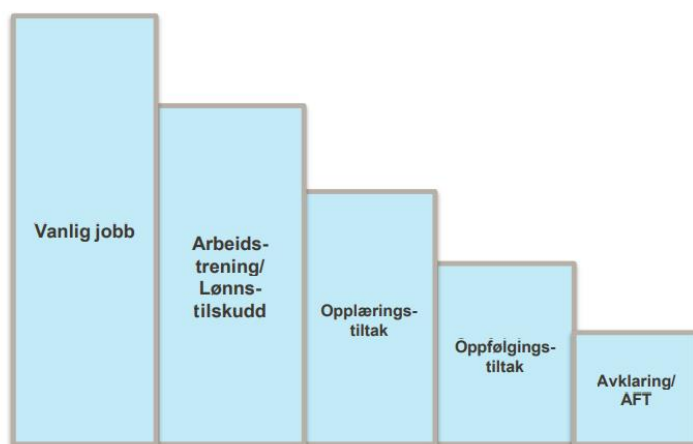
En stor andel av de som er i ytterkanten av arbeidsmarkedet har lav utdanning, negative erfaringer med hjelpeapparatet og kanskje også fra arbeidslivet. Delvis svingende motivasjon og ustabile livssituasjoner kan prege den psykiske og/eller den fysiske helsen. Utfallet er at de ikke når frem i konkurransen på de ledige stillingene i det åpne arbeidsmarkedet. Dette forsterker en allerede manglende selvtillit samtidig som vanskeliggjør kompetanseheving og erfaring (Frøyland, Spjelkavik 2019).

Dette utfordrer NAV til å kunne formidle disse umiddelbart til arbeid. Den relativt enkle logikken til SE metoden er å bruke den reelle arbeidsplassen som treningsarena. Forskning viser at de som har større bistandsbehov har bedre effekt på å øve seg i de faktiske oppgavene og situasjonene et arbeidsliv byr på i det reelle arbeidslivet (Frøyland, Spjelkavik 2019).

Som fortalt har den tradisjonelle tilnærmingen til arbeidslivet har vært «train then place», det vil si at NAV har fokus på arbeidstrening, kvalifisering og klargjøring blant annet i skjermede virksomheter hvor tanken er man trinnvis innfører arbeidslivets mekanismer hvor på sluttmålet er overgang til ordinært arbeid (NAKU, 2019).

SE metoden har sitt utgangspunkt i å snu den tradisjonelle tiltakskjeden.

Modellen nedenfor viser SE metodens tilnærming til arbeid i NAV. Den viser 1.trinn som vanlig jobb, der etter arbeidstrening/lønnskudd osv. Trappen vises hvordan tiltakskjeden i SE metoden går i motsatt retning enn den tradisjonelle metodikken med gradvis tilnærming til vanlig jobb.



Stortingsmelding nr. 33, 2015-2016 vektlegger Arbeids- og velferdsforvaltningen at brukere med sammensatte bistandsbehov skal gis en enklere, tettere og bedre individuelt tilpasset bistand i den arbeidsrettede oppfølgingen. Brukerne skal raskt ut i ordinært arbeid hvor nødvendig støtte og opplæring tilføres på arbeidet. Personene skal motta ordinær lønn, eventuelt kan arbeidsgivere i en periode igjen få støtte ordninger fra NAV.

Supported Employment fikk sin spe begynnelse allerede så tidlig som på 70 tallet og ble utviklet i Canada og USA. Med økt fokus på menneskerettigheter og de skjermede sysselsettingstiltakene for funksjonshemmede fikk formålet om normalitetsprinsippene i arbeidslivet økt tilsetning. Etter hvert ble det gjort forsøk på metoden med personer med psykiske lidelser. Disse viste også til gode resultater (NAKU, 2019).

Folkehelseinstituttets rapport fra 2017 så på flere studier gjort av metoden både Supported Employment, men også Individual Placement and Support som er metodikken utført på personer med psykiske lidelser, fant i sine funn at metoden får flere i arbeid sammenlignet med andre tradisjonelle tiltak. Best dokumentert var IPS Individual Placement and Support. Funnene viste også at menneskene fikk en lengre varighet i arbeid med økt inntekt sett i forhold til offentlige stønader. I det økonomiske aspektet så det ut som flere kom i arbeid med metoden for tilnærmet lik kostnad sammenlignet med de ordinære tiltakene som har som prinsipp å innføre arbeid gradvis. Undersøkelsene viste ingen endringer i faktorer som livskvalitet, sykehus innleggelse og sykdoms symptomer sett i forhold til hverandre. Likevel vises det til behov for å se på dette i nyere studier som anbefales å ha en lengre oppfølgingstid (Nøkleby H, Blaasvær N, Berg RC., 2017).

I Norge ble den metodikken først innført i prosjektet Arbeid med bistand i 1992, som ble videreført som et ordinært tiltak i 1996. Målgruppen i starten var de med lærevansker, selv om utover 2000-tallet utvidet målgruppen til å gjelde også andre utsatte grupper. I 2010 ble et offentlig utvalg satt til å vurdere de arbeidsrettede tiltakene, men NOU 2012:6 uttrykte uenighet for hvilken metode skulle være førende. Det var derfor ikke før Stortingsmelding 46 (2012-2013) det ble besluttet at SE metoden var den foretrukne modellen for gjennomføring av arbeidsrettet oppfølging. Siden den gang har tilslutningen for metoden vært økende i NAV (NAKU, 2019).

Metoden bygger på den enkeltes ønske om å komme i ordinært arbeid. Faktorer som sykdom og alder blir ikke sett på som avgjørende for arbeidsdeltakelse, men heller støtteapparatets bistandskompetanse. Eventuelle behandlinger, økonomisk rådgivning og andre tiltak må jobbes med parallelt som en er i arbeid. Det har i økende grad blitt vurdert hjelpeapparatets inkluderingskompetanse for å bistå med utfordringene knyttet til bruker.

Inkluderingskompetanse omhandler om å ha den tilstrekkelige kunnskapen om brukers behov og bruke den integrert i oppfølgingen. Det å gi nok trygghet til bruker om å delta noe i arbeid uten å kunne alt, uten å kunne de sosiale kodene, heller ei å være trygg hele tiden. I dette aspektet ligger det å la arbeidstakeren bruke arbeidsplassen til å trene på de ulike

utfordringene underveis. Inkluderingskompetansen innebærer at brukeren ikke blir avvist for å ikke å være jobbklar. Her må støtteapparatet ha et tett samarbeid med både arbeidsgiver og arbeidstaker. Oppfølgingen må forebygge eventuelle utfordringer, fremme mestring og avgjørende blir det å identifisere behovet for det fysiske, psykiske og sosiale (Frøyland, Spjelkavik 2019).

Viktig faktor ved metoden er innsatsen fra en jobbspesialist. Dermed blir jobbspesialistens kompetanse, rolle og funksjon essensielt. De viktigste oppgavene slik Frøyland & Spjelkavik forklarer er:

- 1) tett individuell oppfølging*
- 2) jobbmatch*
- 3) proaktiv dialog med arbeidsgivere*
- 4) jobbutvikling, jobbfastholdelse og karriereutvikling*
- 5) kunnskap og tilgang til støtte apparatet*
- 6) aktiv involvering i samarbeidet med støtteamet*

Modellen illustrerer hvordan jobbspesialisten bruker inkluderingskompetansen integrert i arbeidet sitt.



Studiene, både de nasjonale og ikke minst de internasjonale, viser til en grunn for optimisme. Men noe av kritikken som også Spjelkavik mfl., Cambell (2007), Drake mfl. (2009) viser til er at de med svake ferdigheter og lite utdanning ofte er de som raskest er ute av arbeidslivet igjen. I tillegg kan jobben være dårlig betalt og i lave stillingsprosjenter. Spjelkavik mfl. (2011) viser til at flere aktører i de nordiske landene fremlegger sine SE tiltak uten å være tro mot metoden. Samt at den tradisjonelle metoden med gradvis tilnærming til arbeid, inkluderes inn i SE metoden, slik at skilnaden blir vanskelig å definere (Frøyland, Spjelkavik 2019).

Dersom NAV sitt behov for formidlere til arbeid blir preget av at brukerne er i behov for tiltak som skal forberede dem for jobb, blir tiltaksleverandørene nødt til å levere ut ifra denne kravspesifikasjonen. I tillegg viser det seg at et rigid regelverk kan være til hinder for å finne de fleksible løsningene brukere er i behov for (Frøyland, Spjelkavik 2019).

2.5 Tiltak i NAV

NAV har flere tiltak for de som lengre tid har vært utenfor arbeidslivet eller har fått helseutfordringer og har et større bistandsbehov for å finne veien videre igjen. Og for de som kun trenger litt støtte og orientering for å raskt komme tilbake til arbeidslivet. Noen av tiltakene er kortvarige mens andre kan gå over flere år.

NAV har flere satsningsområder og samarbeid for at flest mulig for mulighet for deltakelse i arbeidslivet.

HelseIArbeid er et samarbeid mellom NAV og helsetjenesten som skal bidra med kunnskap om både helsefremmende og forebyggende tiltak for bedrifter. Og på det individuelle plan skal samarbeidet fremme tverrfaglig utredning og arbeidsfokusert avklaring i poliklinikken til de som har behov for mer bistand.

Økt satsning på kompetansetiltak for de langtidssykemeldte. Flere langtidssykemeldte og de med korte men hyppige sykemeldinger skal gjennom et forskningsprosjekt få mer kunnskap på hvordan komme tilbake i arbeid. Dette kan både gjelde for nåværende arbeidsgiver, men også når det gjelder å ta undervisning på områder som vil gi flere muligheter på arbeidsmarkedet.

Arbeid og psykisk helse er også et satsningsområde i NAV. Her brukes mye Supported Employment metoden for både med mål om arbeid og studier.

Noen andre tiltak i NAV:

- **arbeidsforberedende trening** der man bruker skjermede virksomheter for å trene på arbeid i tilpassede miljøer
- **lønnstilskudd** – som gir arbeidsgivere lønnskompensasjon for mindre perioder hvor arbeidstakere trenger mer bistand
- **arbeids og utdanningsreiser** for de som har forflytningsvansker
- **Avklaring** – for de som er usikre om de kan arbeide ut ifra helsemessige eller andre forhold

- **Oppfølgingstiltak** – de som trenger veiledning og støtte for å beholde eller finne jobb
- **Arbeidsrettede tiltak** -skal styrke arbeidsevnen gjennom rehabilitering
- **Tilrettelegging** – her er det flere tiltak som kan bidra med tilrettelegging av mer praktiske forhold, eller med hjelpemidler eller tilskudd til arbeidsgiver for å gjøre nødvendige tilpasninger
- **Varig tilrettelagt arbeid** – for de som har en uføretrygd, men er i behov for arbeid for eksempel i en skjermet virksomhet

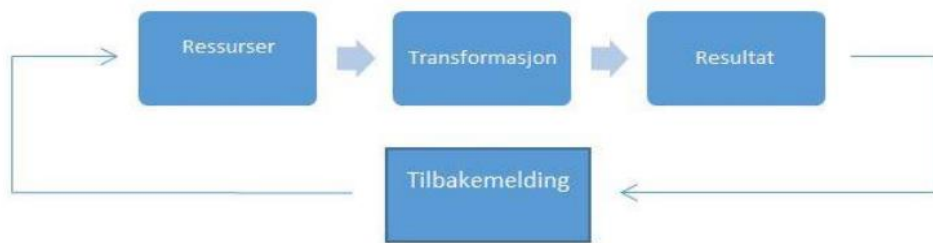
3.0 Teori:

I teori delen skal jeg legge et teoretisk grunnlag for begrepet organisasjonskultur og dens betydning for organisasjoner. Men for å gi en forståelse for kulturens del i en organisasjon begynner jeg litt med organisasjonsteori for så gå mer i dybden på kultur i etterkant. I kultur delen vil jeg begynne med teori forankret av anerkjente forskere på område. I forskningen skal jeg benytte kulturkartleggingsvektøyet OCAI, som er blitt utviklet ut ifra Competing Values Framework. Dette rammeverket skal jeg beskrive i teorien. Forskningen skal forsøke å gi noen svar på om organisasjonskulturen til jobbspesialistene understøtter den strategien til NAV om å gi tett oppfølging til de som har et større bistandsbehov for å komme i arbeid?

3.1 Organisasjonsteori:

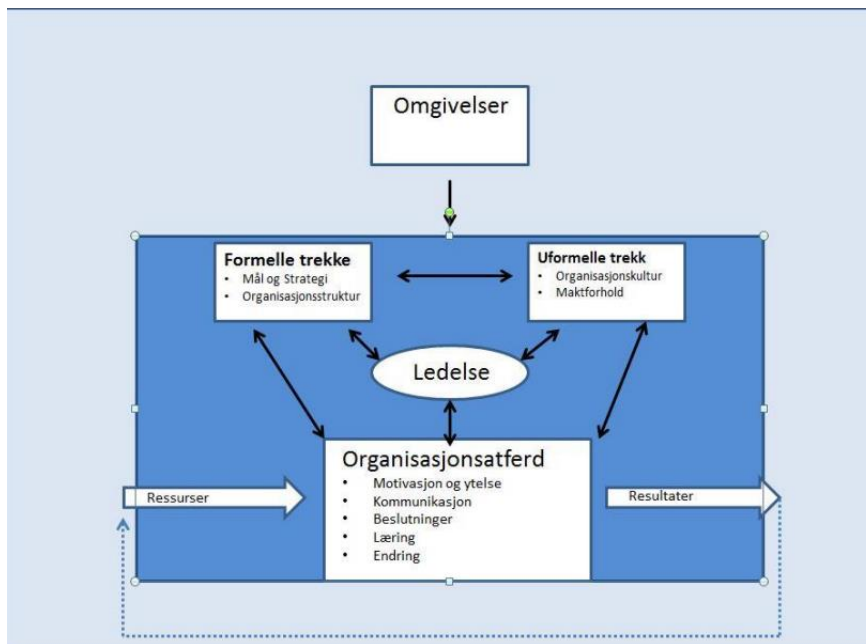
Ulike organisasjoner er en stor del av livet til oss alle. Vi begynner allerede i de tidlige barneårene med å tilbringe tid i barnehage, skoler med overgang til et mer voksent studentliv og etter hvert i arbeid. De er en del av hverdagene våre og har påvirkning til hvordan vi har det. Både som studenter, ansatte, ledere eller brukere. Vi lever med andre ord et gjennomorganisert liv. De ulike organisasjonsteoriene skal belyse hvordan de ulike organisasjonene fungerer. Teoriene kan sammenlignes med snekkerens verktøykasse og skal være til hjelp både å forstå, men de har også mer ambisiøse mål som å være verktøy til å forbedre, effektivere og utvikle organisasjoner.

I følge Etzioni (1982) er en organisasjon *et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål*. Alle organisasjoner har noen fellestrekk som i at de er systemer der mennesker samhandler for å løse oppgaver og nå et mål. Jacobsen og Thorsvik betrakter organisasjoner som et produksjonssystem. Enten om det er i faktiske produkter, tjenester eller en beslutning. Verdien til det som produseres bestemmes av etterspørselen som igjen gir grunnlag for inntekter som er nødvendige til å opprettholde produksjonen. Figuren nedenfor viser hvordan output, altså resultatene kan knyttes sammen med det som blir til input, det vil si ressursene som igjen omdannes til verdier som organisasjonen skaper (Jacobsen & Thorsvik, 2016).



Figur fra Jaobsen&Thorsvik (2016)

Organisasjoner har alle noen formelle og uformelle elementer i seg som til sammen utgjør hvordan vi forstår og hvilken atferd de innehar. De formelle elementene er strategiene og mål, samt strukturen som organisasjonen er bygd opp under. De uformelle elementene er kultur(er) og de ulike maktforholdene som er med på å påvirke organisasjonens atferd enten i samme retning av strategier og mål eller på tvers av det som er ønsket. Ledelse er sentralt i forhold til påvirkning av organisasjonens både formelle og uformelle elementer. Organisasjonene lever ikke upåvirket av omgivelsene og det er sentralt at disse blir tatt hensyn til, da de kan påvirker hele organisasjonens formelle og uformelle komponenter og dermed også resultatene (Jacobsen & Thorsvik, 2016).



Figur fra Jacobsen & Thorsvik (2016)

Figuren viser hvilke korrelasjoner som er av viktighet for hvordan organisasjonene fungerer. Slik figuren fremstiller så ser vi at enkelte forhold påvirker hverandre gjensidig. Det betyr at den ikke er bestemt. Samtidig så er det ikke entydig at forhold i ett av elementene nødvendigvis påvirker et annet. Et slik eksempel kan være at selv om strategier blir endret betyr det ikke nødvendigvis at kulturen påvirkes av det (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Selv om alle organisasjoner har noen likhetstrekk, er det vanlig å skille mellom vare og tjenesteproduserende organisasjoner. Og etter andre verdens krig har det vært en kraftig økning av tjenesteproduserende tjenester. OECD (organisasjonen for økonomiske samarbeid og utvikling) estimerer at det kun vil være 10% i nær fremtid som jobber i industrien.

	Vareproduksjon	Tjenesteproduksjon
Produkt	Fysiske ting	Immaterielle goder
Konsum	Skjer uavhengig av produksjonen	Skjer samtidig med produksjonen
Relasjon mellom produsent og kunde	Avstand, upersonlig, ikke direkte kontakt	Nærhet, direkte og personlig kontakt
Viktigste faktor i produksjonen	Maskiner, kapitalintensiv	Mennesker, arbeidskraftintensiv, kunnskap

Mennesker og sosial samhandling blir stadig viktigere faktorer i tjenesteproduserende organisasjoner. I dette innebærer det faktorer som nærhet til kundene som interne samhandlinger i organisasjonen. Det relasjonelle mellom kunder og tjenesteorganisasjonene og ikke minst samhandlingene internt i organisasjonene sett sammen med kunnskapsutvikling, blir stadig viktigere. Vi kan definere dette slik at det er to essensielle faktorer som er voksende 1) en faglig del 2) en emosjonell del. Av disse ser vi den emosjonelle delen som stadig en viktigere del av organisasjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Andre områder å skille organisasjoner på, har vært mellom det offentlige og private. Enkelte hevder at det offentlige er så særegent at de har behov for egen organisasjonsteori. Argumentene her er at de er styrt av de folkevalgte, er multifunksjonelle med at de kan ha motstridende hensyn å ivareta og at de ikke operer i et marked. Motargumentene er at de stadig, særlig etter de siste 20 års gjennomgåtte reformer, stadig er mer like. Det offentlig får større krav til effektivisering, kan gå «konkurs» og utsettes for konkurranse. Samtidig som forventningene til de private om å ta et samfunnsansvar er økende. I tillegg ser vi at ved formelle avtaler om samarbeid, så viskes de en del ulikheter ut og at sektortilhørighet får en mindre betydning (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

3.2 Organisasjonskultur:

Både i organisasjonssosiologi- og psykologi er det blitt utviklet en forståelse av hvordan vi mennesker opptrer i de ulike organisasjonene og til hvordan organisasjonene blir strukturert. Den bevegelsen og samspillet som utgjør at organisasjonene utvikler, vokser og til med utfører handlinger som kan virke meningsløse, er interessant for oss. Ifølge forsker og forfatter Edgar Schein utvises god ledelse når en kan bruke og administrere kulturen, med andre ord evnen til å arbeide med kulturen (Schein, 1987, s.22).

Organisasjonsteoriens interesse for kultur begynte så tidlig som på 1920 tallet, men det var ikke før 1980 tallet kultur begrepet ble et eget fenomen. Dette kom etter at den vestlige verden mistet store markedsandeler til det japanske markedet. Selv om kostandene i den vestlige verden kunne tilskrives noe av årsaken ble det den japanske bedriftskulturen som sett på som årsaken til deres suksess og overtakelsen av markedsandelen. Hvordan kunne kultur ha en slik påvirkning til suksess? (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

For å forstå og forklare organisasjoner må vi kjenne til både det strukturelle og kulturelle perspektivet. I det strukturelle perspektivet forklares hvordan arbeidet er delt, koordinert og styrt på. Mens i det kulturelle perspektivet gis det en forståelse av hvordan organisasjonen egentlig fungerer. «Hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur er dermed antakelsen om at kultur kan være viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess» (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Ifølge Jamil (2014) har kulturperspektivet fått en økende betydning på hvordan organisasjoner virker og utvikler seg. Det finnes mange definisjoner på hva kultur er og til tross for mange fellestrekk for disse teoretikerne, finnes det et vesentlig skille. Der det på ene siden oppfattes det at kultur er noe en organisasjon *har*, oppfattes det på den andre siden at kultur en noe en organisasjon *er*. Disse to retningene har ulike ideer om styring og organisasjonsendring (Jamil, 2014, s.179).

I oppfatningen om at kultur er noe organisasjonen *er* må strategiske mål være i samsvar med organisasjonens kultur og administrative verdier, før de aksepteres og støttes av organisasjonens medlemmer. Med andre ord for at organisasjonen skal nå sine mål, må de i stor grad reflektere dens verdier. Siden organisasjonsverdier er stabile og motstandsdyktige, blir organisasjonsutvikling en inkrementell prosess og det blir derfor ikke lett å endre

organisasjoner. Denne tenkemåten har forklaringer på hvorfor offentlige sektor er mer opptatt av kontinuitet og verdier enn av rasjonelle valg eller effektivitet. Den styres ikke alltid av mål-middel-logikk (Jamil, 2014, s.182).

Når man skal se på hva organisasjonen *har*, vektlegges det at kulturen er en variabel som kan styres og tilpasses. Kultur kan dermed brukes som et verktøy for å styre organisasjonen mot mer effektivitet. I kulturteorien som omhandler om hva organisasjonen *er* legger forfatteren vekt på perspektivet om at organisasjonskulturen gjenspeiler samfunnets normer og verdier. I motsetning til teorien om at ledelsen kan påvirke kulturen, tenkes det her at kulturen ikke kan styres, men er kun et produkt av samfunnets betydninger og symboler (Jamil, 2014).

De to aspektene i kulturteorien har ulike syn på styring og endring i organisasjoner (Christensen mfl. 2007 referert til i Jamil, 2014). Der tenkningen om at kultur er noe man *har* i en organisasjon, ses endringsprosesser på som en viljestyrt og rasjonell tilpasning til omgivelsene, og hvor kultur kan brukes som et instrument i prosessen. I teorien om at kultur er noe organisasjoner *er*, må endringer stå i samsvar med verdier og kultur til organisasjonen før disse kan iverksettes. Jo mer disse verdiene i organisasjonen reflekteres i målvalget, jo større er mulighetene for at endringsprosessen blir vellykket. I følge Lærgreid og Verhoest (2010) er kulturell sensitivitet og kompatibilitet viktig når nye reformer introduseres. Jamil (2014) begrunner dette med at reformen da blir lettere å akseptere (Jamil, 2014).

Offentlig sektor er ofte knyttet opp mot tankegangen om at kultur er noe organisasjonen *er*, der endringer og utvikling er vanskelige å gjennomføre med verdier og normer som over lang tid er blitt den enkeltes retningslinje. Endringsprosesser må derfor innføres med en inkrementell strategi (Jamil, 2014).

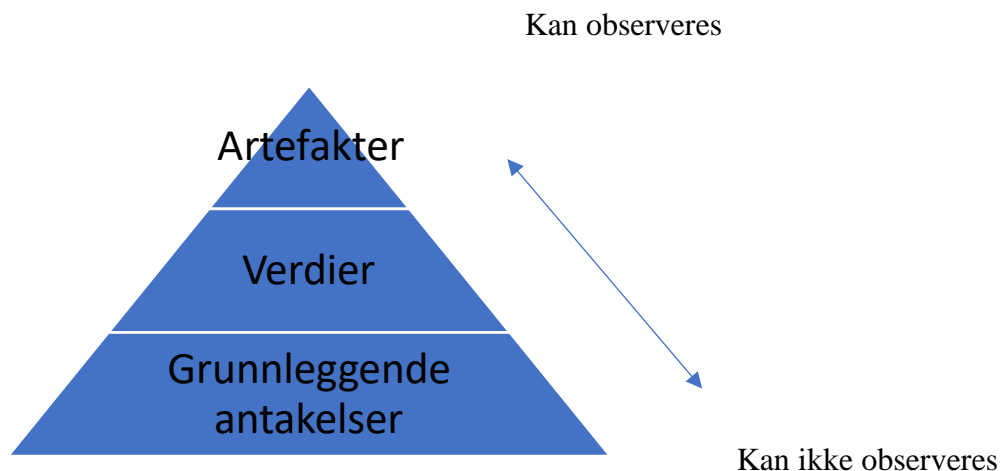
Edgar Schein sin definisjon av kultur begrepet:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.» (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.130)

Selv om Edgar Schein sin definisjon kan tyde på at organisasjonene har en enhetlig og felles kultur er han tydelig på at slik er det ikke i virkeligheten. Han legger til grunn at det ikke er uvanlig at flere kulturer lever side om side og at noen av disse er preget av konflikter og tvetydigheter.

Utfordringen knyttet til forskning av kultur er at det både finnes flere nivåer av kultur og at noen av disse nivåene innehar elementer som er «inne i hodet» til medlemmene og at de i nødvendigvis heller ikke bevisste på hva de er.

Edgar Schein og andre har illustrert kulturens mange lag på litt ulike måter. Men de har til felles at de både har noen mer og mindre synlige aspekter ved seg og at noen av delene er lettere å endre enn andre.



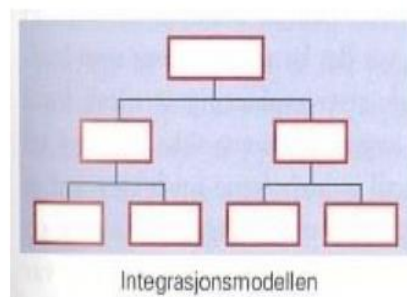
Grunnleggende antakelser er det medlemmene betrakter som sannheter og tar for gitt. Disse er derfor vanskelig å endre eller i det hele tatt å utfordre. Disse blir overført til nye gruppe medlemmer på som den *riktige* måten å gjøre og forstå rundt bestemte forhold. Disse antagelsen kan blant annet være hvordan man oppfatter organisasjonens omgivelser, syn på handlinger, fremgangsmåter til «sannheter», hvordan organisasjonen betrakter «tid», hva som ligger i menneskets natur – altså hva er godt og ondt. Og ikke minst synet på relasjonene mellom mennesker. Begrepet verdier sier noe om hva som legges i det å være «godt» og ønskelig, noe man verdsetter og ønsker å ivareta. Dette innebærer at man har tatt et bevisst valg om verdiene sine. Et eksempel kan være om at har en grunnleggende tro på at mennesker

er late, vil man i en organisasjon vedsette kontroll tiltak ovenfor ansatte som vil forfekte disse verdiene.

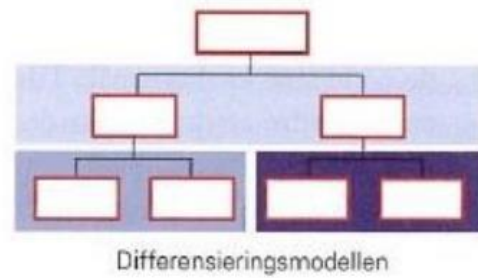
Normer er de vil kaller for uskrevne regler. Normer angir hva som er passende atferd i gitte situasjoner og bestemte sammenhenger, mens verdier er de mer abstrakte idealene. Artefakter er den delen av kulturen som kan observeres igjennom tekst, fysiske gjenstander og atferd. Vi kan med andre ord dele disse opp i tre grupper 1) det mennesket sier 2) det mennesket gjør 3) de fysiske gjenstandene (innredning, kunst, logo osv) (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Organisasjonskultur defineres som et sett av verdier, oppfatninger og holdninger som er felles for organisasjonen. Med denne innfallsvinkelen kan være utfordrende å se de ulike kulturelle konfliktene og mangfoldet. For å se de ulike trekk en organisasjonskultur kan ha, kan vi benytte tre ulike perspektiver beskrevet av Joanne Martin i Jacobsen & Thorsvik. Ved hjelp av disse perspektivene vil vi kunne få en bedre innsikt og forståelse av kulturen i organisasjonene. Samtidig som de er ulike utfyller de hverandre, slik at de både kan kombineres og brukes i studier av organisasjoner. Ved hjelp av illustrasjonene kan vi få en ytterligere dybde forståelse av kulturens innretning og komponent i organisasjonene.

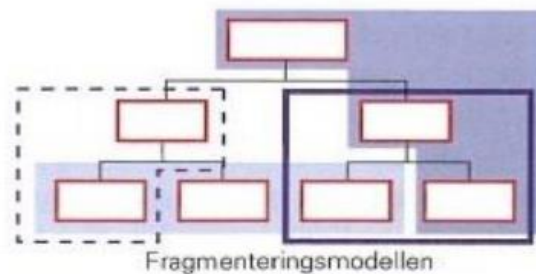
- 1) **Integrasjonsperspektivet:** viser til en organisasjon som har en konsensus om kulturen. Her virker kulturen integrerende preget av kollektivt felleskap.



- 2) **Differensieringsperspektivet:** kulturelle forekomster tolkes ulikt av ulike grupper som igjen skaper subkulturer. De ulike fargene i bakgrunnen representerer de ulike kulturene.



- 3) **Fragmenteringsperspektivet:** skiller seg ut fra de to andre perspektivene ved at de retter søkelyset mot uklare og tvetydige kulturelle uttrykk. Bakgrunnen med ulike farger og stiplede striper viser hvordan kultur er situasjonsbetinget, skiftende og ustabil.



Organisasjoner kan benytte seg av ulike sosialiseringprosesser for å bevisst styre kulturen i ønsket retning. Slike virkemidler kan være ulike seremonier, slagord, historiefortelling, interne kurs og utvikling av termologi (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.148). Dette gjøres for å skape et samhold – en «vi-følelse» – og for å minimere opphavet av destruktive sub-kulturer.

Jacobsen og Thorsvik (2016) retter også oppmerksomheten til ulike utfordringer knyttet til organisasjonskulturer. Verken sterke og enhetlige kulturer sett opp mot flere subkulturer er helt uproblematisk. Noen dysfunksjoner knyttet til kultur har vært styringsproblemer, negativ gruppetenkning og lite innovativt miljø. Og det er veldokumentert at kultur kan være årsaken til at organisasjoner mislykkes i endring. Også det å forene eller slå sammen ulike kulturer til en og samme organisasjon ses å være en utfordring fordi subkulturer kan føre til motkulturer og interessekonflikter (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

3.3 The Competing Values Framework

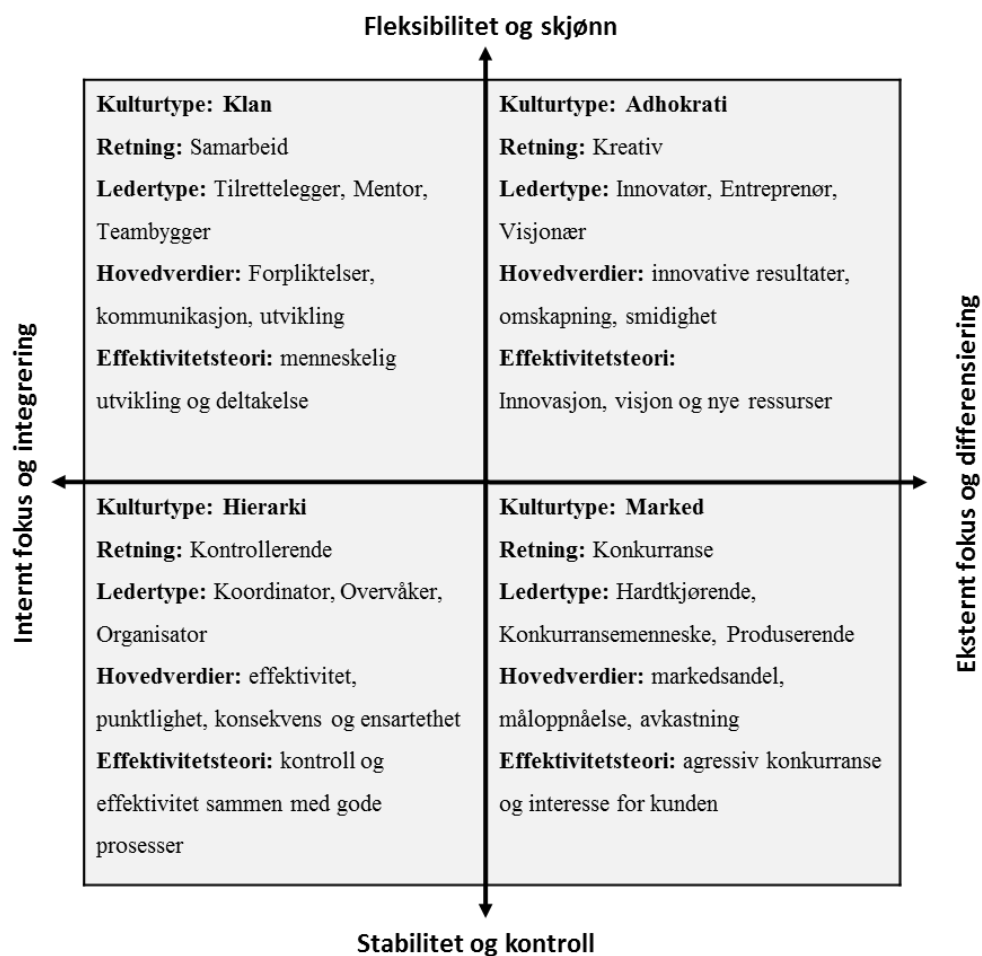
For å bevisst kunne bruke kultur som et ledelses verktøy må en kunne kartlegge organisasjonskulturen. Og i de siste tiårene har ulike forfattere foreslått en mengde ulike dimensjoner og indikatorer på ulike kulturtypologier. Schein (1984) mfl. forklarte hvordan styrker og samsvar var de viktigste dimensjonene, mens Ernst (1985) argumenterte for en retning mot det menneskelig og mot omgivelsene, en deltakende versus en ikke deltakende dimensjon. Hofstede (1980) argumenterte for maktavstand, usikkerhet, individualisme og unngåelse. Og Martin (1992) som tidligere nevnt fokuserte på integrering og enighet versus uklarhet og tvetydighet. Årsaken til disse og flere andre dimensjoner er at kultur er et så bredt felt og favner om så mange faktorer. I lys av mangfoldet av de ulike dimensjoner er Competing Values Framework blitt utviklet. Det har sitt opphav i empirisk validitet og hjelper med å sammenfatte flere av de ulike perspektivene mange av de andre forfatterne har hatt (Cameron & Quinn,2013).

«The Competing Values Framework» er blitt et velkjent rammeverk for ledere til å øke prestasjonen og skape verdiøkning i organisasjonen. Den identifiserer de underliggende elementene innenfor organisasjonens handlinger, mønster og relasjoner. Dette verktøyet inneholder fire dimensjoner som representerer både konkurrerende og motsettende antakelser. Organisasjonene må inneha den «riktig» type leder, kultur, verdi og effektivitet for å drive organisasjonen mot ønsket målsetting. Rammeverket er mye brukt i endringsarbeidet (Cameron, Quinn, DeGraff & Thakor ,2006).

Rammeverket foreslår ikke at disse motstridene verdiene ikke kan eksistere samtidig, men at disse antagelsene er mer gjensidig i våre forestillinger. Vi har en tilbøyelighet til å anta dem som motsetninger og at de er gjensidig utelukkende (Quinn, 1988, s.49). I stedet for at vi foretrekker ett perspektiv fremfor et annet, samt devaluerer og utelukker motsettende perspektiver, er det mulig og ønskelig å benytte de fire opponerende modellene simultant (Quinn & Faerman m.fl., 2015, s.14).

Rammeverket tar i bruk 39 ulike indikatorer for organisatorisk effektivitet. Disse indikatorene er å finne igjen i to ulike to ulike dimensjoner og fire kategorier. Dette er verdier som konkurrer mot hverandre.

Modell: Competing Values Framework. Som vist i modellen innehar den 2 sentrale dimensjoner som skiller deres effektivitetskriterier. Fleksibilitet og skjønn versus stabilitet og kontroll og internt versus eksternt fokus. Disse 4 dimensjonene former til sammen 4 typologier med klare indikatorer på organisatorisk effektivitet (Cameron & Quinn, 2013, s.39).



De to hoveddimensjonene som har konkurrerende verdier internt versus eksternt fokus og stabilitet versus fleksibilitet skiller seg fra hverandre med at organisasjonene har motsatte verdier om hva som blir ansett som effektivitetskriterier. Organisasjoner som anses å være effektive når de vektlegger intern orientering og integrering har samstemte interne kjennetegn

og konsekvente organisasjoner. Cameron og Quinn forklarer hvordan IBM og Hewlett-Packard er eksempler på internt rettede organisasjoner som verdsetter tradisjonelle retninger som kjennetegner deres merkevarer. Til motsetning viser de til eksempel vis Toyota og Honda som har en global markedsføring og er svært eksternt rettet. De er mest effektive når de samhandler og konkurrerer med andre utenfor sine grenser. De tenker globalt, men handler lokalt. Den andre dimensjonen innebærer stabilitet versus fleksibilitet, hvor organisasjonene har sine effektivitetskriterier i de konkurrerende verdier. Forfatterne Cameron og Quinn trekker frem Google og Nike som eksempler på store organisasjoner om er mest effektive når de er svært fleksible, med høy grad av endring og tilpasning av produkter til markedet. Det kreves av dem å være organiske, hvor hverken produkter eller organisasjonsformen forblir den samme over tid. Mens universiteter og andre offentlige organisasjoner blir ansett som effektive når de kan tilby stabilitet, forutsigbarhet og til dels mekaniske. Varighet til design og resultater blir ansett på som gode verdier. I tillegg til disse to ulike dimensjonene er rammeverket satt sammen av fire deler som alle har sine kjerneverdier på hva som blir ansett som bra, riktig og passende for organisasjonen. Disse fire delene er også motsigende og diagonalt konkurrerende. Disse motsigende verdiene bidrar til navnet: Competing Values Framework. Navnene til de fire ulike verdiene er ikke tilfeldig valgt, men leder ut fra forskningslitteratur som forklarer hvordan de over tid har blitt sammenlignet med ulike organisasjonsformer. De kan også ses i sammenheng med organisasjonsvitenskap og ledelses teorier (Cameron & Quinn,2013).

De fire ulike verdiene som er presentert i Competing Values Framework er

Hierarki – kontroll kulturen: har sitt opphav fra Max Weber den tyske sosiologen fra 1900-tallet. Hovedutfordringene som organisasjonene møtte på i århundre skifte var å hvordan å produsere nok varer til folket. Samfunnet var vokst frem til å bli mer komplisert og det var store behov for effektivisering. Weber la frem syv kriterier for effektivisering, som senere har blitt de klassiske kjennetegnene på byråkrati. Det vil regler, elitestyrt, hierarki, mangel på personlighet og ansvarlighet, spesialisering og særreie. Helt frem til 1960 tallet har denne modellen vært vel anvendt i ledelseslitteratur og i organisasjonene. Produksjonen innbar lite variasjon og arbeidere og jobbene ble kontrollert. Denne kulturen blir i dag ansett som strukturert og formalisert. Regler holder organisasjonen sammen og ledelses rollen er mer en koordinator. Offentlige etater og andre større organisasjoner kan i dag være preget av denne kulturen. Cameron og Quinn viser til Det amerikanske justisdepartementet som et godt eksempel på denne kulturen, men også MC Donald's preges av dette. Mange unge mennesker

uten særlig faglig bakgrunn skal produsere mat på mest effektiv måte og det legges ingen skjønn til hvordan oppgavene skal utføres. Alt i arbeidet er lagt frem i et 350 sider lang manual, hvor alt fra temperatur i oljen til hvilken pose som skal brukes til pommes fritesen. Alt er standardisert (Cameron & Quinn, 2013, s. 42-44).

2) Markeds – (konkurrans) kulturen:

Etter 1960 tallet ble flere bedrifter utsatt for mer konkurranse og det ble behov for andre måter å organisere seg på. Det var forskerne Oliver Williamson (1975) og Bill Ouchi (1981) som var grunnleggerne for å innføre et sett med antakelser om organisatorisk effektivitet som var helt grunnleggende annerledes enn de tidligere hierarkiske verdiene. Begrepet marked er rettet mot at organisasjonene er selv drevet som et marked. Den er eksternt rettet og med høyt fokus på transaksjoner som leverandører, entreprenører og forbund. De markedsøkonomiske mekanismene er førende og har et høyt fokus på konkurrerende faktorer. Verdier som støtter opp under lønnsomhet, konkurranse fortrinn, sluttresultater, men mål om konkurranseevne og produktivitet er kjerneverdiene til denne type kultur. Ledelse i markeds-kulturen fremstår som krevende, «hardt kjørende» og konkurransepreget. Deres fremste oppgaver er å øke produksjonen og dermed også avkastningen, med tydelig strategier og mål (Cameron & Quinn, 2013, s. 44-46).

3) Klan – (samarbeids) kulturen:

Klan kulturen har fått benevnelsen ut ifra at den har noen likheter med en familieorganisasjon. Det var på 60-70 tallet da forskere studerte ulikheter mellom amerikanske og Japanske bedrifter at de så de hadde en mer familiær tilnærming og at de anså på organisasjonene mer på som en utvidet familie enn en økonomisk enhet. Kjennetegnene var medvirkning, teamarbeid og belønningene ble i større grad gitt grupper enn enkelt mennesker. Ledelsen fasiliterte i større grad for utvikling av arbeidsmiljø og samarbeid med kunder ble mer sett på som partnerskap. Arbeidsmiljøet var preget av deltakelse, lojalitet og engasjement som ikke kunne sammenlignes de andre kultur typene. Selv om denne typen kultur ikke var ukjent for amerikanerne, var det likevel ikke før 70-80 tallet da japanerne kunne vise til vellykkede forretninger at de for alvor begynte å se til disse verdiene å bygge organisasjoner på.

Filmselskapet Pixar har en typisk klan kultur, ingen andre filmskapere i historien har klart å nå deres rekordhøye kinotopper og oscar. Kulturen deres er preget av læring og deling som igjen gir forutsetninger til å utvikle tett bånd med samarbeidspartnere. Ledelse i klan kulturen er preget av å være mentorer og omsorgspersoner. Organisasjonene vektlegger samhørighet og moral, samtidig som de langsiktige verdiskapningene ved individuell utvikling prioriteres (Cameron & Quinn, 2013, s.46-49).

4) Adhokrati – (skape) kulturen:

Etter hvert som verden har beveget seg mer inn i informasjonsalderen har det blitt behov for et fjerde idealtipe. Denne organisasjonsformen skal bedre møte det verdensbilde som stadig er i endring og akselerer i høy fart fremover. Innovasjon er en av kjerneverdien som skal bidra til stadig å kunne møte fremtiden med forbedrede og mer utviklede tjenester og produkter. Den viktigste oppgaven for ledelsen er å fremme et miljø hvor kreativitet og entreprenørskap for plass. Begrepet adhokrati eller adhoc hentyder til dynamisk og spesialisert. Visjonen for fremtiden skapes av at organisert anarki og disiplinert fantasi kan bli tilpasningsdyktige og føre til at nye ressurser og verdier blir tilbakeført organisasjonen. Typologien har ingen sentralisert makt slik andre klaner har, men en mer individ eller gruppe basert makt avhengig av hvilken etterspørsel som skal imøtekommes. Individualisme og risikotaking verdsetter hvor målet er å «se» fremtiden. En del konsulentfirmaer opererer ut ifra denne verdissetingen. Slike eksempler kan være prosjektgrupper som både iverksettes og oppløses ut ifra oppdragets behov og varighet. Ofte er dette midlertidige behov. Enkelte større organisasjoner kan ha undergrupper som bygges opp under disse verdien som skal møte fremtidsrettede utfordringer eller utviklingsstrategier (Cameron & Quinn, 2013, s.50).

4.0 Metode:

I oppgaven skal jeg forske på organisasjonskulturen i egen organisasjon. Både det å utføre undersøkelser på egen arbeidsplass i tillegg til at kultur er et begrep som kan være vanskelig å beskrive og måle, er det viktige aspekter å ta hensyn til i gjennomføringen av metoden.

Jacobsen (2015) forklarer hvordan abduksjon, som en pragmatisk tilnærming er basert på, vekselvis bytter mellom teori og empiri. I denne tilnærmingen leter man etter mulige forklaringer og beskrivelser. I tillegg kan dette ses mer som en pågående prosess hvor nye funn leder til flere spørsmål som igjen fører til ytterligere nye forskninger. I sammenheng med dette er det naturlig å vurdere hvor åpen eller lukket undersøkelsen skal være. Dette vil legge føringer for hvilken informasjon en strategisk ønsker å tilegne seg.

Avstand og nærhet til forskningsobjektet er ifølge Pål Repstad (1993) ideelt å kunne veksele imellom. Slik kan en dra nytten av begge kvalitetene (Jacobsen 2015).

Organisasjonskultur er som tidligere beskrevet et u håndgripelig tema, som kan være utfordrende å forske på. Og som ifølge Shein (1985) er alt fra usynlige antagelser til synlige, men ofte vanskelige å tyde. Master studiet setter også noen begrensinger til oppgavens omfang sett i sammenheng med studiets vektall. Med hensyn til at forskingsobjektet er i egen organisasjon ser jeg det mer hensiktsmessig å velge en metode som gir avstand til forskningsobjektet.

Målet med forskningen er å se på organisasjonskulturen og dens betydning til SE metoden og arbeidslinjens forventinger. Jeg har derfor valgt en pragmatisk tilnærming hvor jeg gjennomfører en kvantitativ studie. Metoden jeg har valgt er et anerkjent og kvalitetssikret verktøy der teori og empiri går tett i hverandre. Denne datainnsamlingen gir derfor en styrket teoretisk forankring.

4.1 Forskningsdesign:

Undersøkelsesopplegget har som formål å belyse problemstillingen og valg av hvordan en fremgår vil ha av stor betydning for oppgavens validitet eller *gyldighet*. I forhold til undersøkelsens gyldighet vil det først og fremst bli knyttet til intern- og ekstern gyldighet. Der den interne gyldigheten beskriver hvor virkelighetsnær den undersøkelsen er, samtidig som det skal sikre empiri for kausalitet. Den eksterne gyldigheten skal vise til hvilken grad vi kan generalisere våre funn (Jacobsen, 2015).

For å kunne velge det riktige undersøkelsesopplegget må en kunne se på hvilken strategi vil kunne belyse problemstillingen på en fordelaktig måte.

De ulike forskningsdesign Jacobsen (2015) referer til er:

Enkeltcase/aksjonsforskning: uklar problemstilling, ønske om å forstå et fenomen ytterligere.

Sammenligne caser: kausal problemstilling med ønske om å generalisere.

Små-N-studier: klart definert fenomen, ønsker beskrivelser fra ulike vinkler.

Tverrsnittsundersøkelser: klart definerte fenomener/variabler, ønske om å etablere korrelasjon/samvariasjon mellom variablene og generalisering fra utvalg til populasjon.

Tidsserie//kohort/panelstudie: klart definerte variabler med ønske om å etablere sammenheng mellom variabler med tidsrekkefølge og eliminering av alternative valg. Ønske om generalisering.

Disse strukturene kan igjen inndeles ytterligere for å få en mer tilpasset strategi.

I denne studien hvor organisasjonskultur i en bestemt gruppe skal undersøkes og ses på i sammenheng med resultater er casestudier en velegnet design. Problemstillingen er ikke klart definert og mulighetene for å utvikle en ny eller ytterligere forståelse av organisasjonskulturen vil kunne ha betydning for organisasjonen. Designet er intensivt og beskrivende hvor det jeg ønsker å få en større innsikt i objektet som skal studeres.

Intensivt design knyttes oftere til kvalitative undersøkelser, mens ekstensive knyttes til den kvantitative delen. I denne undersøkelsen er det relativt få respondenter og det er stor sannsynlighet for at gruppen som blir studert kjenner seg igjen i konteksten. Casestudier er også velegnet for å skildre og forklare hendelser som har innvirkning på hverandre, og

hvordan enkelte resultater oppnås. Begrensningene til casestudier er at de er vanskelig for å generaliseres.

Selv med de begrensningene en slik undersøkelse har i generaliseringssammenheng, er det klart utfordrende å generalisere funn fra et NAV kontor til et annet kontor. Dette også av den årsak at kontorene er organisatorisk og strukturelt differensierte.

4.2 Valg av metode:

På bakgrunn av problemstillingen og den teoretiske forankringen i oppgaven blir valg av metoden Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). Dette da OCAI er direkte basert på Competing Values Framework (CVF). Metoden er anerkjent og ofte benyttet i akademisk forskning av organisasjonskultur. OCAI verktøyet har seks fortrinn for indentifisering og eventuelt endring av kulturen:

- Den er praktisk og fanger opp de ulike aspektene som har vist å være betydningsfulle i en organisasjonens suksess
- Den er effektiv, også i det å forfatte endringsstrategi
- Den er involverende og inkluderende på flere nivåer
- Den er både kvantitativ og kvalitativ
- Den er gjennomførbar å lede og skape endring av organisasjonen selv
- Den er gyldig, det vil si den gir ikke kun mening internt for egen organisasjon, men støttes av betydelig empirisk materiale

(Cameron & Quinn, 2013, s.23-24)

Respondentene til undersøkelsen vil være jobbspesialistene og jobbveilederne ved NAV Arendal. Disse utgjør til sammen et utvalg på 9 stykker. Målet med studiet er å undersøke organisasjonskulturen til de som jobber etter SE metoden og derfor er øvrige veiledere ekskludert fra undersøkelsen. Heller ikke de som jobber etter IPS (Individual Placement and

Support) er inkludert i studiet. Dette av den årsaken at organisering av IPS ved NAV Arendal er i et mer strukturert og systematisert samarbeid SSHF (Sørlandets sykehus). Og derfor ikke organisatorisk sammenlignbart med jobbveilederne og jobbspesialistene. Jeg har ikke tatt hensyn til om deres ansettelses forhold tilhører den statlige eller kommunale delen av NAV.

Resultater fra en denne mengde respondenter vil være vanskelig å generalisere til andre kontorer. I tillegg som tidligere nevnt er også NAV kontorene i dette ustrakte landet svært ulikt organisert, også slike faktorer utfordrer det å generalisere funn.

4.3 Kartleggingsverktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Vi skiller organisasjonskultur fra både personlig- og sosial kultur. Og i de ulike kulturene på arbeidsplassen er det ikke uvanlig med en eller flere subkulturer. Likevel fremstår selve organisasjonskulturen samlet sett som et felles lim eller som Cameron og Quinn (2013) beskriver som et holografisk bilde med flere aspekter hvor hver deres egenartete informasjon til sammen utgjør en enhet. Disse aspektene eller subkulturen skaper til sammen det vil kaller for en overordnet kultur. Det er disse aspektene eller delene av den overordnede kulturen som er innholdet eller materien for måling og organisasjonen er selve nivået vi ønsker analysen skal foretas på.

(Cameron & Quinn, 2013, s. 168)

På dette nivået, altså i organisasjoner, finnes det tre strategier for måling av kulturen; kvantitativ tilnærming, holistisk tilnærming og en tilnærming via metaforer og språk.

Flere psykologiske teoretikere viser til at Competing Values Frameworks bygger på våre menneskers underliggende arketyper. Dette betyr at ved å benytte OCAI verktøyet fortolker respondentene den kulturelle informasjonen uti fra deres arketype. OCAI verktøyet er derfor slikt bygd opp for å identifisere den overordnede kulturen, som innebærer verdier og antakelser, for igjen å gi respondentene anledning til å besvare ut ifra deres underliggende

rammeverk. Dette utformes av at verktøyet har seks ulike dimensjoner som fanger opp det underliggende rammeverket som igjen er grunnlaget for OCAI.

- 1) *De dominerende karakteristikkene i organisasjonen eller hvordan den overordnede organisasjonen er*
- 2) *Ledelsesstilen og tilnærmingen som gjennomsyrrer organisasjonen*
- 3) *Ledelsen av de ansatte eller stilen som karakteriserer hvordan ansatte blir behandlet, og hvordan arbeidsmiljøet er*
- 4) *Organisasjonslimet eller forbindelsesmekanismer som holder organisasjonen sammen*
- 5) *Den strategiske vektleggingen som definerer hvilke områder som driver organisasjonsstrategien*
- 6) *Suksesskriteriene som avgjør hvordan seire blir definert, og hva som blir belønnet og feiret*

Det fremheves at listen ikke er fullstendig, men at den et godt grunnlag for en adekvat identifisering av kulturen.

(Cameron &Quinn, 2013, s.171)

OCAI verktøyet er et ipsativ målingsverktøy. Det vil si informantene får en poengskala til fordeling for et visst antall spørsmål. I dette tilfelle er det 100 poeng som skal fordeles til flere svar alternativer. I ipsative målinger henger svar alternativene sammen, det betyr at i motsetning til et Likert-målingssystem, oppnår en her større differensiering. Årsaken er at en ikke har mulighet til å vurdere alle kulturtypene enten høyt eller lavt (Cameron &Quinn, 2013, s.182).

4.4 Gjennomføring av undersøkelsen

OCAI spørreundersøkelsen ble distribuert til informantene av min studieveileder ved UIA, etter at vedkommende hadde fått kontaktinformasjon til alle jobbveilederne og jobbspesialistene tilsendt fra meg. Selve undersøkelsen ble sendt ut 11.05.22 med frist 18.05.22 som en SurveyXact. Det ble 13.05.22 sendt ut en e-post til alle informantene fra NAV leder om å prioritere undersøkelsen sendt ut fra UIA.

Jeg sendte en søknad til Senter for anvendt kommunalforskning (SAKOM) for å kunne benytte meg av analyseverktøyet OCAI til min Master i Ledelse (MASTLED). Denne søknaden ble godkjent.

Av 9 respondenter var det 7 som besvarte undersøkelsen innen frist. Dermed ble svarprosenten 78%. Jeg fikk tilsendt fra studieveileder innsamlingen med mal og oppskrift for hvordan å legge svarene inn i en Excel-utregning og lage en grafisk fremstilling. Etter en manuell utføring av å legge inn verdiene fra undersøkelsen får en frem identifisering av både nåværende og ønsket kultur. Dette vises tydelig i den grafiske fremstillingen.

4.5 Analyse av datainnsamlingen

Etter fremstilling av kulturprofilen får en identifisert hva som er den dominerende nåværende kulturen og hvilken kultur vil være foretrukket. Dette vil bistå organisasjonene til å gjenkjenne hvilken kulturendringsprosess vil være egnet, for så å implementere en endringsprosess på en konsekvent og systematisk måte.

Når kulturprofilen foreligger, kan den analyseres etter flere perspektiver. Likevel trekker Cameron og Quinn (2013) frem seks sammenligninger til fortolkning:

- 1) den dominerende kulturtypen
- 2) avviket mellom den nåværende og foretrukket kulturen
- 3) styrken til den dominerende kulturen
- 4) samsvaret mellom profilene og de ulike individene i organisasjonen

- 5) en sammenligning av egen kulturprofil med gjennomsnitt for flere tusen andre organisasjoner
- 6) trender som er blitt lagt merke til etter flere års erfaring med dette verktøyet

(Cameron & Quinn, 2013, s.81)

4.6 Dilemmaer knyttet til forskning i egen organisasjon

Det finnes både fordeler og ulemper med å utføre forskning i egen organisasjon. Derfor er det viktig å være bevisst både på de etiske dilemmaene og «fallgruvene» før en begynner med undersøkelsene. En bør også utvise forsiktighet med hvorfor en ønsker å utføre forskning på egen organisasjon. Med hensikter om å motbevise eller om å lete etter feil kan analysene miste sin validitet om studien blir skjevt fremstilt. Samtidig som en ikke skal skjule de kritiske synspunktene av hensyn til ledelse eller at en selv er en del av organisasjonen. Andre aspekter som er viktig å ta hensyn til er blant annet viktigheten med å holde den nødvendige kritiske avstanden til det man skal studere. Parallelt som det er avgjørende å holde seg upartisk og nøytral i tilnærmingen. Andre hensyn som å kun henvise til de uformelle strukturene en selv har kjennskap til er også grunnleggende å være bevisst på. Det kan medføre at en mister det helhetlige bilde av organisasjonen (Jacobsen, 2015, s.57).

Ifølge Jacobsen (2015) bør det likevel oppfordres til studier på egne organisasjon, så lenge en er klar over både de ufordelene og fordelene med denne type undersøkelser. Fordele er jo helt klart den tilgangen en har til informasjon og ved å være en del av organisasjonen selv har en mulighet til å skape tillit undersøkelsene. En kjenner sin egen organisasjon i forhold til språk og de uformelle strukturene og kan bedre ha kjennskap til hvordan og hvor informasjonen bør innhentes fra. Også vurdering av kvaliteten på informasjonen er lettere for en «innsider» (Jacobsen, 2015, s.56).

Som Jacobsen (2015) forklarer så er det lett å ha «blinde flekker» når en forsker i sin egen organisasjon. Men idealet her, som i all annen forskning, er at undersøkelsen er repliserbar. Men med viten om at vi alle har vår egen oppfatning av virkeligheten og narrativ realitet.

4.7 Reliabilitet og validitet av OCAI

Reliabilitet viser til hvor konsekvent resultatene til analyseverktøyet er. Med andre ord vurderer den organisasjonskulturen etter de ulike punktene slik den hevder. Det er blitt utført flere studier på OCAI verktøyet i forhold til sin reliabilitet. Både Quinn og Spreitzer (1991) og Yeung, Brockbank og Ulrich (1994) sine studier har vist til at dette verktøyet skaper høy tillit til reliabiliteten. Og Cameron og Quinn henviser også til flere andre studier om gir nok kredibilitet til at dette verktøyet enten overgår eller er likestilt med andre velkjente måleinstrumenter i samfunns- og organisasjonsvitenskap (Cameron & Quinn, 2013, s.174-176).

Validitet til måleapparatet OCAI viser til hvor gyldig svarene er. I dette tilfelle stiller vi spørsmål om OCAI verktøyet måler jobbveiledernes og jobbspesialistenes organisasjonskultur slik den er tenkt. Dette er den interne validiteten. Gyldigheten til den interne validiteten kalles for *begrepsmessig gyldighet*. Mens kausal gyldighet henviser til muligheten for å tolke korrelasjoner som grunn til årsakssammenheng (Jacobsen, 2015, s.351).

Det er flere måter å måle den begrepsmessige gyldigheten på og jo mer komplekst fenomenet som skal måles er, jo viktigere blir det å bruke flere operasjonelle definisjoner. (Jacobsen, 2015, s.354). Quinn og Speitzer (1991) utførte tester på OCAI verktøyet og fant bevis også for konvergerende og diskriminerende validitet. (Cameron & Quinn, 2013, s.178). Det vil si at spørsmålene måler det samme og begrepene som vi definerer ulike heller ikke skal korrelere empirisk (Jacobsen, 2015, s.356).

Cameron og Quinn (2013) henviser til de empiriske bevisene om at det ikke er funnet forskning på at OCAI verktøyet ikke både er valid eller reliabel. I stedet for viser de til flere studier på det motsatte. Det vil si at OCAI måler den overordnede kulturen som har avgjørende innvirkning på organisatorisk og på individuell atferd på en pålitelig måte (Cameron & Quinn, 2013, s.180-181).

5.0 Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil jeg presentere funn fra Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) undersøkelsen. Videre skal jeg analysere resultatene og drøfte hvordan de besvarer problemstillingen:

I hvilken grad vil organisasjonskulturen blant jobbspesialistene og jobbveilederne ved Nav Arendal støtte opp under strategien om Supported Employment?

Forskningsspørsmålene mine er:

- 4) Hvilken organisasjonskultur dominerer blant jobbveilederne og jobbspesialistene ved Nav Arendal?
- 5) I hvilken grad samsvarer nåværende kultur med ønsket organisasjonskultur?
- 6) Er dagens kultur forenlig med å fremme SE-metoden som strategi?

I forskningen vil jeg bruke jobbspesialistene og jobbveilederne ved Nav Arendal som forskningsmaterialet.

OCAI undersøkelsen som respondenten foretar gir et gjennomsnitt av dataen. På grunn av få respondenter vil jeg ikke i analysen kunne vise til de individuelle svarene.

5.2 OCAI undersøkelsen

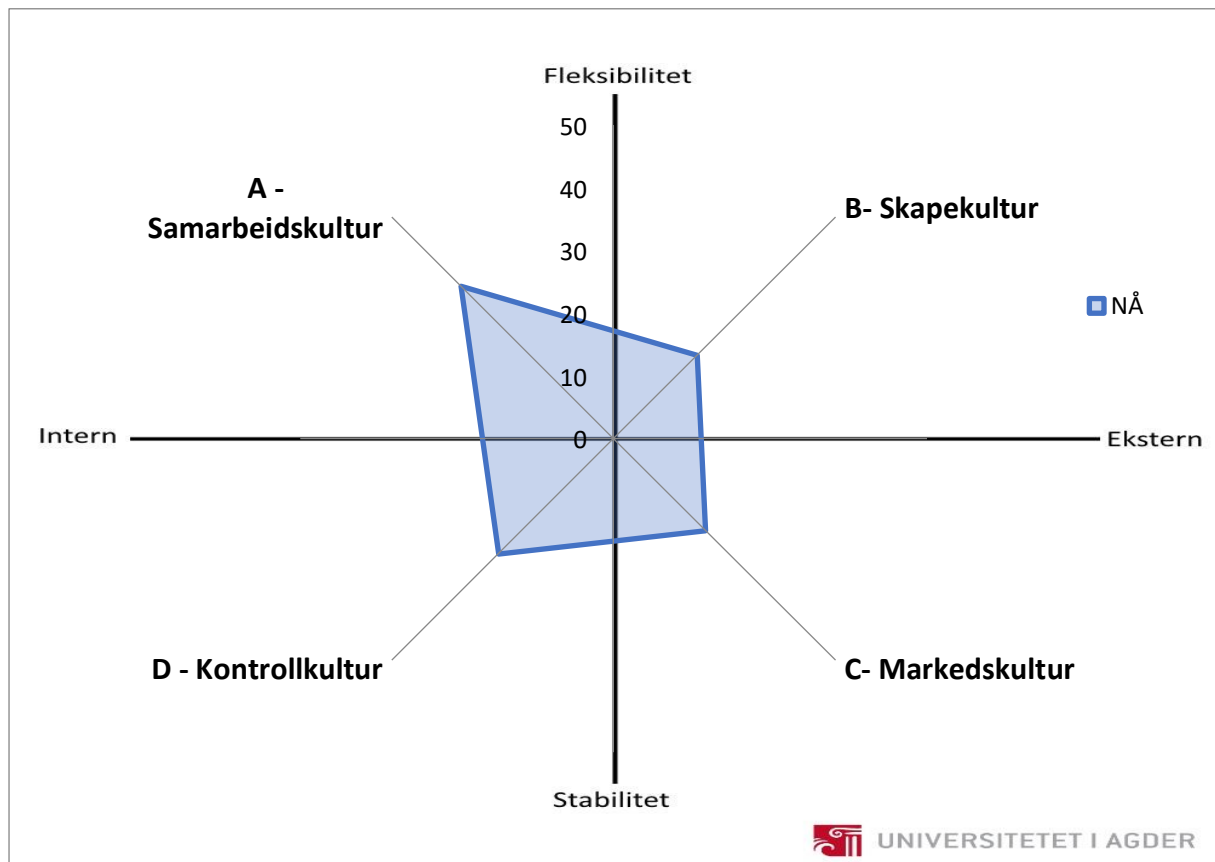
I tolkning av OCAI undersøkelser forklarer Cameron og Quinn (2013, s.83) at en skal være oppmerksom når den nåværende og foretrukne kulturen skiller mer enn 10 poeng. Dette vil være en indikasjon på behov for kulturendring prosess. Deres erfaring viser også at selv mindre forskjeller viser til konkrete behov for endring i kultur. Da nevner de avvik helt ned til 5 poeng.

Tabell 1. Resultat av OCAI undersøkelsen

	Nå	Foretrukket	Differanse
Samarbeidskultur	34	36	2
Skapekultur	19	23	4
Markedskultur	21	19	-3
Kontrollkultur	26	22	-4

Tabellen viser avvik -4 på i kontroll kulturen nåværende og foretrukket profil. Og et avvik på 4 på skapekultur (adhokrati). Markedskulturen og samarbeidskulturen fikk avvik på -3 og 2.

Figur 1. Nåværende kulturprofil for jobbspecialistene og jobbveiledere.



Det fremkommer tydelig at samarbeidskulturen er den dominerende kulturen blant jobbspecialistene og jobbveilederne. Etterfulgt av kontrollkulturen.

Samarbeidskulturen er en betydelig verdibasert virksomhetskultur som kan beskrives «å gjøre det sammen». (Lüscher, 2012, s.96). Denne type kultur kjennetegnes som «den utvidete familien» hvor samholdet grunner i lojalitet og forpliktelse til organisasjonen. Suksess kriteriene ligger i det å ha en «følsomhet» eller innsikt til kunder og konsensus og deltakende teamarbeid. Og ledelsen blir mer ansett som mentorer (Cameron & Quinn, 2013, s.75).

Den vertikale linjen beskriver kulturens verdier i form av fleksibilitet og skjønnet sett i forhold til stabilitet og kontroll. Samarbeidskulturen har en høy grad fleksibilitet. Likevel kan vi se at grafen her ligger på 34 poeng og har en middels score i denne dimensjonen. Dette kan tyde på at deres kulturverdier ligger hovedsakelig i vekst og utvikling i et samarbeid, samtidig som den er preget av rutiner og kontroll funksjoner. Det er ikke uvanlig at en offentlig tjenesteyter

preges av kontroll kulturen hvor administrasjon, regler og rutiner kjennetegner organisasjonen. Det som er felles for både samarbeidskulturen og kontroll kulturen er at de er internt orientert. Disse kulturene er mer fokusert på å bygge team, personal- og kompetanseutvikling, målinger og kvalitetsverktøy. Hovedvekten ligger på de interne kvalitetsstrategiene (Cameron & Quinn, 2013).

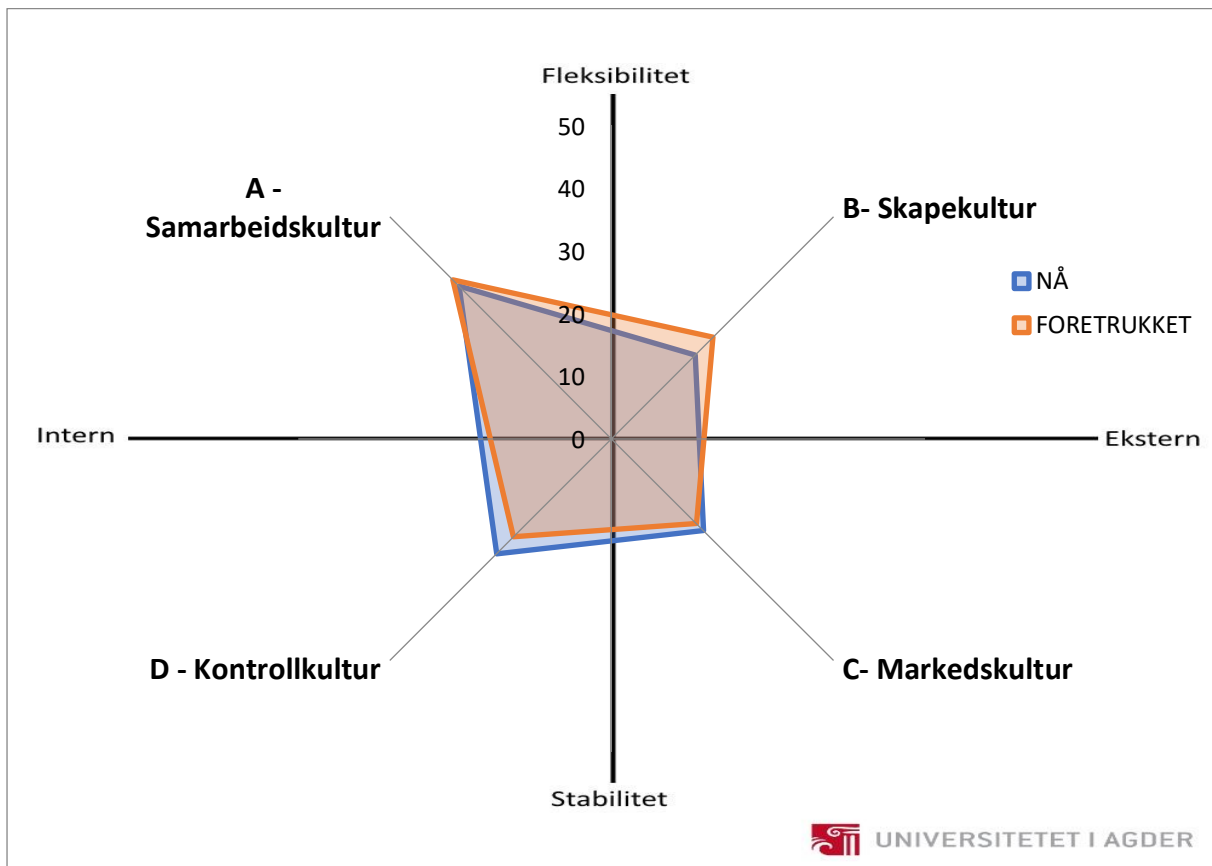
I kontrollkulturen blir det vektlagt formelle regler og retningslinjer, hvor *prosedyrene* er det som styrer den menneskelige atferden og hva som skal gjøres Lüscher (2015, s.96) beskriver kulturen «å gjøre det riktig».

Kulturprofilen viser at jobbspesialistenes og jobbveiledernes kjerneverdier hovedsakelig ligger i *det å gjøre ting sammen og å gjøre det riktig*. De verdsetter interne relasjoner og læring i gruppe. Hovedtyngden av deres fokus områder ligger i deres egen organisasjon (Lüscher, 2015, s.96).

Analysene viser at både markedskulturen og skapekulturen var de minst dominerende dimensjonene. Markedskulturen fikk en score på 21, henholdsvis noe over skapekulturen som fikk 19 i score. Begge disse dimensjonene ligger på den horisontale aksene, som måler internt versus eksternt fokus, på den eksterne linjen. Hvis en tar differansen mellom samarbeidskulturen med 34 i score og skapekulturen med 19 i score, hvor begge ligger i den fleksible delen på den vertikale aksene, ser en tydelig hvor dominerende det interne fokuset er. Dette er også de kulturene som står lengst fra hverandre i profilen deres. Markedskulturen med en score på 21 fikk så vidt høyere score enn skapekulturen. Markedskulturen preges mer av et resultatorientert fokus, med mål om å få jobben gjort, helst raskest og bedre enn konkurrentene. Markedskulturen er der imot mer preget av kontroll enn skapekulturen som fikk lavest score i kulturprofilen deres. Skapekulturen kjennetegnes med verdier som innovasjon, risikotaking, dynamisk og hvor suksesskriteriene ligger i å være fremst i markedet til fordel for utvikling.

Ut ifra den nåværende kulturprofilen viser den først og fremst at kulturen preges av internt samarbeid, hvor en stor del av arbeidsoppgavene bærer preg av regler og rutiner som virker som en stabilisator eller fellesnevner for samarbeidet. Deres eksterne fokus er mer preget av konkurransen i markedet, mens det eksterne fokuset i forhold til fornyelse og innovasjon får noe mindre plass i kulturen. Selv om ikke markedskulturen var svært dominerende er det ingen tvil om at det er mange aktører i markedet som «kjemper» om arbeidsgivernes oppmerksomhet og vilje i forhold ansettelse og inkludering.

Figur 3. Nåværende og foretrukket kulturprofil for jobbspesialistene og jobbveiledere.



Samarbeidskulturen er ikke bare den dominerende nåværende kulturen, men den er også deres foretrukket kultur. Differansen der er ikke større enn 2 score, men den viser at det er en ønsket retning. Samtidig kan vi se at de vil foretrekke mer av den kreative og utviklingsrettede kulturen hvor den individuelle friheten er mer fremtredende og hvor organisatorisk forenkling er en fordel for enkelt å tilpasse omgivelsene. Denne adhokrati, skapekulturen, er den som får størst differanse mellom nåværende og foretrukket kultur. Med 4 score i avvik. Selv om avviket ikke er betydelig høyt, men sett i sammenheng med at både kontroll kulturen og markedskulturen der måling og styring er sentralt, er det et signal om hvilke verdier og retning jobbveilederne og jobbspesialistene ønsker. Verdier og fokuset i adhokrati ligger utenfor organisasjonen og muligheten for å skape endring for mennesker de jobber sammen med ligger i et samarbeid eksternt. Den ønskede retningen har et klart tygge punkt over den horisontale linjen hvor team versus individuell frihet er tett sammenvevd i utførelsen av arbeidet. Og vekting mellom internt og eksternt fokus er mer i harmoni. Selv om de intern orienterte aspektene fortsatt er i overvekt. Respondentene mener å foretrekke mindre av

kontrollkulturen og av den eksterne markeds-kulturen. Dette kan tyde på at for å utøve sitt arbeid er det behov for større fleksibilitet i regelverket og at det kan være krevende å orientere seg i det åpne konkurrerende markedet med den grad av kontroll og måling som denne dimensjonen preges av. I tillegg er markeds-kulturen meget resultatorientert, ambisiøs og progressiv, kjerneverdier som er mer i strid med den offentlige tjenestemanns «vi gjør det sammen» tankegodset.

Selv om adhokrati kulturen er den som øker mest i differansen mellom nåværende og ønsket kultur, er det likevel et høyt internt fokus. Også det interne samarbeidskulturen øker med 2 score fra nåværende kultur. Det vil si at kulturen deres har et stort internt fokus hvor standardiserte rutiner og prosedyrer vektlegges. Spørsmålet er om samarbeidskulturen er den mest bærekraftige kulturen for å fasilitere for SE metoden og dens mål om økt inkludering i arbeidslivet?

I en verden som kontinuerlig er i endring blir det stadig viktigere å gi rom for utvikling og fornyelse. I en organisasjon som er regelstyrt og med strenge kvalitetssikringer, slik en offentlig sektor er, utfordrer det organisasjoner å skape nok rom for det eksterne fokuset.

I dagens samfunn er løsningene for de fleste utfordringene i et felleskap. De komplekse problemene krever flere aktører på tvers av ansvarsområder og kompetanse for å løse de ulike samfunnsoppdrag.

6.0 Drøfting og teoretiske refleksjoner

I dette kapittelet vil jeg begynne med en liten oppsummering av funn fra kulturprofilen. Deretter vil jeg kort fremlegge SE metodens kjerneverdier, slik at jeg videre kan sammenligne metodens formkrav og verdier opp mot jobbveilederen og jobbspesialisten sin kulturprofil.

Resultatene viser at det er en internt rettet samarbeidskultur som dominerer blant jobbveilederne og jobbspesialistene ved Nav Arendal. Mens kontroll kulturen var den nest fremtredende kulturen, som profilen viste en økt dimensjon mot. Denne har også en internt rettet fokus, men er i mindre grad fleksibel enn samarbeidskulturen. Dette kan bety at de til dels finner handlingsrom i oppgavene som er sterkt regelstyrt og preget av rutiner, men at denne primært er internt styrt.

I en tungt byråkratisk organisasjon som Nav, er det uunngåelig at verdier som kontroll og stabilitet er effektivitetskriterier. Organisasjonen er svært regelstyrt som gjør til at dette legger rammene for hvem, hva og hvordan jobbveilederne og jobbspesialistene kan utføre sitt arbeid.

Når en sammenligner den nåværende med den foretrukne kulturprofilen, fremkommer det i resultatene at de foretrakk mindre av kontroll kulturen og mer av det interne samarbeidet. Likevel var det økningen av adhokrati kulturen sammen med et ønske av mindre kontroll, begge fikk score 4, som viser til hvilken retning kulturen ønskes. De grunnleggende verdiene er «vi gjør det sammen», aller helst i den interne gruppen. Differansen på internt samarbeid og adhokrati er på score 15 på nåværende profil og på score 13 på foretrukket profil. Dette viser hvor dominerende den internt rettede samarbeidskulturen er. Økningen på score 4 på adhokrati kulturen viser likevel til en vending mot omverden. Et avvik på score 4 er ikke en markant endring, men det viser likevel til potensiell utvikling mot det eksterne. Denne adhokrati kulturen har i tillegg til et eksternt fokus, mer av den risiko villigheten og skaper mulighetene for å kunne være proaktiv i markedet på sitt område. Det er i denne dimensjonen løsninger skapes i et felleskap. Hvis en ser isolert på det som omhandlet de eksterne dimensjonene, var ønsket deres klart mer fokus på samarbeid og det å finne løsninger sammen med andre, enn i det konkurrerende markeds aspektet på den vertikale linjen. Dette tyder på at oppgavene ikke er produksjonspreget, og løsningene ikke i lar seg finne utenom tett samarbeid. Dermed blir orienteringen mindre preget av konkurranse, selv om Nav ikke

kommer utenom at det er mange aktører som jobber med å få folk i arbeid. Gjelder også tiltaksbedrifter i regi av Nav.

6.1 Supported Employment – hvilken organisasjonskultur kreves?

Selve kjernen i SE metoden er hvordan arbeidsplassen skal benyttes som den reelle opptreningsarenaen for inkludering i arbeidslivet. Dette er sett i forhold til den tradisjonelle metodikken med trinnvis tilvenning til arbeid, som å begynne med sluttmålet. Metoden krever fra jobbspesialistene og jobbveilederne relasjonell oppfølging, ikke bare til bruker, men også til arbeidsmarkedet og støtteapparatet den enkelte er i behov for. Dette forutsetter både inkludering- og markedskompetanse. Det blir avgjørende å kunne identifisere behovet for hvordan den enkelte kan mestre arbeidshverdagen og hvilke støtteapparat kan være med å bistå, for å fremme mestring hos den enkelte. Det særdeles viktige med den individuelle oppfølgingen er å forebygge og hindre utfall fra arbeidet. I tillegg til den individuelle oppfølgingen vektlegger Frøyland og Spjelkavik (2019) viktigheten med jobbspesialistenes kompetanse på jobbmatch og proaktiv dialog med arbeidsgiverne, som også skal medføre til jobbutvikling og jobbfastholdelse for den enkelte. Dette krever oversikt og inngående kjennskap til arbeidsmarkedet, men en aktiv rolle ut mot næringslivet for å kunne skape dialog og nærhet til aktuelle arbeidsgivere. Arbeidsgiverne er selve nøkkelen for å lykkes med inkluderingsarbeidet. Trygghet for både arbeidsgiverne og brukerne er likeverdig. I tillegg til dette felleskapet, er det viktig å involvere det nødvendige støtteapparatet. Her kreves det kunnskap og ikke minst tilgang til å benytte den nødvendige støtte enkeltindividene trenger for å stå i arbeid. Her må jobbspesialistene og jobbveilederne ha en aktiv involvering slik at ansvarsforhold og forutsigbarhet for alle parter blir tydelig. Forutsetningene for å kunne innta en proaktiv rolle både ut mot arbeidsmarkedet og en aktiv involvering til alle parter, kreves det kunnskap og kompetanse på fagområdene, men også en svært utadvendt rolle mot omverden for nettverksbygging. Kunnskapen om omverden alene holder ikke mål for å skape det nødvendige samarbeidet selve inkluderingsarbeidet krever.

En av SE metodens styrker er også betydningen av de individuelle mulighetene. Selve utgangspunktet til den enkelte er det som styrer behovet og prosessen mot målet om arbeid eller rettere sagt fastholdelse av arbeidet. Det krever høy grad av fleksibilitet og kreativitet for

å finne de beste løsningene for enkeltindividet. Dette krever at jobbspesialistene og jobbveilederne har fokus på individuelle løsninger og ikke kun benytter de mer standardiserte tiltakene.

For å lykkes med strategien om SE metoden, kreves det en kultur som understøtter det proaktive og nettverksavhengige inkluderingsarbeidet som er nødvendig for måloppnåelsen med formidling til arbeid. Dette er ikke en utfordring jobbspesialistene og jobbveilederne internt kan løse. Løsningene er i et eksternt samarbeid. Det er ikke begrenset til en aktør alene, men til omverden i sin helhet. Der både det offentlige, private og frivilligheten er viktige faktorer. Metoden krever høy fleksibilitet i det å imøtekomme de individuelle løsningene, samtidig som det kreves å være i forkant av utvikling av det som kan påvirke brukernes muligheter på arbeidsmarkedet. Dette er ikke bare i den fasen hvor en leter etter den perfekte jobbmatchen, men også endringer som kan påvirke arbeidsmulighetene underveis. Dette krever en organisasjon med grunnleggende verdibasert virksomhetskultur, som er kunnskapsbasert hvor de interne spillereglene har en konsensus. Dette skaper forutsetningene for at områdene utenfor egen organisasjon får det nødvendige fokuset som kreves. Verdier som er fremtredende for SE metoden er i den mellom menneskelige relasjonen med brukeren knyttet vurdering av behov og endringene som kan påvirke dette. Det betyr at for å oppnå den relasjonelle kontakten som metoden tilsier, til alle aktører, forutsettes det deltakelse og tilstedeværelse. Dette innebærer at jobbveilederne og jobbspesialistene må bruke tid til kartlegging og bli kjent for å komme ned til «kjernen» til den enkeltes utfordringer. I tillegg må kontakten og relasjonen med eventuelle arbeidsgivere, fastlege, spesialisthelsetjeneste, koordinator og frivillige organisasjoner være implisitt for den nødvendige støtten i prosessen.

SE forutsetter en strategi som har et særlig utadrettet fokus. Stimulere til prosessinnovasjon hvor det blir vektlagt på å forbedre arbeidsflyten og skape en mer brukerorientert organisasjon. Det vil si brukernes behov er utgangspunktet for utvikling og for tjeneste leveransen.

Metoden krever også relasjonelt samarbeid med flere aktører og med betydelig grad av fleksibilitet for imøtekomme problemstillingene underveis. Individuell frihet og mulighet for tilpasninger underveis i prosessen er avgjørende for resultater. Dette er kjerneverdier som ligger i adhokrati klanen. Både metoden og adhokrati kulturen bærer preg av nøye risikotaking som kan ses i sammenheng med å skape og utnytte handlingsrom som er avgjørende i et presset marked. Ansattes risikovillighet kan være en viktig faktor når en

balanserer mellom motsetninger som stabilitet og fleksibilitet og må finne løsninger utenfor de formelle og regelstyrte rammene.

Cameron og Quinn (2013) forklarer hvordan organisasjoner sjeldent eller aldri kun innehar en dominerende kulturtype. Faktum er at metoden ikke kan etterleves med kun adhokrati verdier. For at de ansatte skal være trygge nok til å feile, være risikovillige og dynamiske må det foreligge verdier som tilrettelegger for dette. Samarbeidskulturens kjerneverdier «om å gjøre ting sammen» som en familie, kan være de byggestein en trenger for å tørre å feile og ta noen valg utenfor de ordinære rammene. Derfor er verdiene i samarbeidskulturen hvor «mennesker er bedriften» og vekst som en gruppe, betydningsfulle. Parallelt med jobbutførelsen som innebærer individuell oppfølging er det anselig med drøfting og ideutveksling som gjenspeiler den enkelte ansattes behov for støtte i sitt arbeid. De mentale påkjenningene med å jobbe nær mennesker i krise og i andre sårbare situasjoner utgjør en viktig faktor for den nødvendige veiledningen underveis. Ikke bare av gruppen, men også lederstøtte hvor det harmonerer mellom det mellommenneskelige og det å lede den kontinuerlige forbedringen av tjenestene.

Ut ifra metodens formål, er viktigheten av samarbeid og markedsorientering grunnleggende faktorer for å lykkes med metoden. Samtidig skal en ikke undervurdere standardisering av tjenestene så lenge det skaper effektivitet. Likevel må vektningen mellom fleksibilitet med en åpen relasjon versus standardisert tilnærming tendere mer i retning hvor de individuelle tilpasningene lar seg gjøre. Med en strategisk tilnærming til problemløsninger som inkluderer en organisasjonskultur som oppmuntrer til å se handlingsrommet og villigheten til å strekke seg når det trengs.

Derfor trenger metoden:

- Fokus på **eksternt samarbeid**, det er her inkluderingsarbeidet har sitt tyngdepunkt.
- Kunnskapsdeling og med **sterk verdibasert virksomhetskultur**
- **Resultat- og målorientert**. Med høy grad av utadvendt orientering
- Tyngden som en offentlig/ byråkratisk organisasjon innehar, gir lettere **tilgang** til det nødvendige støtteapparatet
- **Stringent** tilnærming

6.1 Er dagens organisasjonskultur forenlig med å fremme SE metoden som strategi?

Hvis vi ser målsettingen til arbeidslinjen i sammenheng med Nav som en leverandør og SE som et virkemiddel i måloppnåelsen, må en først ta utgangspunkt i utviklingen til Nav.

Nav som en forvaltning og etat har to styringslinjer som både har en standardisert og spesialisert førstelinje. Førstelinjetjenesten er de lokale Nav kontorene, der alle har en tilnærmet lik oppfølgingsmetodikk. Det er ingen tvil at de strukturelle organisasjonstrekkene ved Nav er komplekse og går på tvers av ulike styringsnivåer. Organisatorisk er det den hierarkiske modellen som dominerer i hele organisasjonen, selv om de markedsorienterte prinsippene ser ut til å gjøre seg mer gjeldende i utviklingen (Jacobsen og Thorsvik, 2016). De ses i fremveksten av den individuelle preferansen hvor styrking av brukernes rettigheter og strukturene i den markedsorienterte modellen har en større forekomst, blant annet i de formelle samarbeidsavtalene til Nav. Denne utviklingen er også gjeldende i partnerskapet, der desentralisering av ansvar og myndighet følger de markedsorienterte verdiene.

Nav har gjennomgått en endring i organisasjonsarkitektur hvor reformen førte til sammenslåing av tre ulike etater og med det en koalisjon av flere organisasjonskulturer. Fra å slå sammen en mer markedsorientert Aetat, med forvaltningsprinsipielle Trygdeetat og kommunene som er preget av profesjons autonomi til en organisasjon hvor både de vertikale og horisontale inndelingene ble affisert.

SE er en sentral satsing som de lokale kontorene i ulik grad har iverksatt. Ved Nav Arendal har dette vært et betydelig satsingsområde.

Ut ifra teorien til Cameron og Quinn (2013) om at offentlige tjenester er preget av kontroll kultur og med bakgrunn i utviklingen til Nav, kan vi ikke utelukke at dette er en kultur dimensjon som preger organisasjonen. Likevel er det verken kontroll- eller markeds-kulturen som dominerer blant jobbspesialistene og jobbveilederne. Det var den internt rettede samarbeidskulturen som var den dominante. Hvordan dette gjenspeiles ut i hele organisasjonen kan en ikke validere. Men det interessante her at de opplever høy grad av internt samarbeid og at den foretrukne profilen viser ytterligere ønske om dette. Hvis vi der imot ser til metodens verdier er de mer i retning av det eksterne samarbeidet. Det interessante her er hvordan de opplever å kunne løse oppdraget med den grad av intern dimensjonering. Hvis vi ser på OCAI skjemaet på spørsmål 1) *Hvilke kjennetegn er dominerende blant*

jobbveilederne og jobbspesialister ved Nav Arendal? Var scoren lav på svaralternativet om at organisasjonen oppleves som fleksibel og nyskapende. På spørsmålet om de ansatte opplever *frihet til å finne nye løsninger* (spørsmål 2), gjenspeiler svarene deres ut ifra profilen, at de heller ikke i betydelig grad opplever dette. På den andre siden ser vi at på spørsmål om de opplever arbeidsplassen som *personlig* eller *kontrollert og strukturert* scorer de høyere (spørsmål 1). Her kan det tyde på at de interne oppgavene har et prioritert fokus sett i forhold til det *proaktive* utadrettede arbeidet som kreves av metoden (Frøyland, Spjelkavik 2019).

Som forklart i forrige kapittel er det ikke mulig i denne oppgaven å vise til data pr. respondent på grunn av antall respondenter og personvern. Likevel er det en interessant observasjon i at på enkelte spørsmål er det store avvik i scorene. Det kan tyde på at de som gruppe opplever organisasjonen noe ulikt. Som illustrert i casebeskrivelsen er både ledelse og de tildelte oppgavene i avdelingene differensiert. Om dette har sammenheng med organiseringen er vanskelig å besvare uten en ny undersøkelse. Det kan også undres over hvordan OCAI undersøkelsen hadde blitt om de var samorganisert. Dette funnet sett i forhold å utføre en stringent tilnærming til metoden, kan det stilles spørsmål til om avdelingene innehar ulik praksis? Selv om de har metodeveiledere som blant annet skal sikre felles metodeforståelse, er det et lederansvar om å sikre formkrav til metoden og gjennomføring, samt resultater av oppdraget. Her forklarer Spjelkavik mfl. (2011) at det å ikke være tro mot metoden kan være en fallgrube til manglende resultater.

Ut ifra OCAI undersøkelsesskjemaet ved spørsmål 3) *Hvilke forventinger vil du si at ledelsen for jobbspesialistene og jobbveilederne ved Nav Arendal har til sine ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene sine?* Kultur profilen viser til at de opplever at ledelsen *forventer at de skal jobbe i team og at de løser utfordringene i felleskap* og dette er i stor grad en styrke til den ses i sammenheng med de lave score i besvarelsen om at ledelsen *forventer at vi er innovative og har frihet til å finne løsninger*. Her er dimensjoneringen på den internt rettede aksene også en opplevd forventning fra ledelsen. Det vil være krevende å følge metodens krav til fleksibilitet og det eksterne fokuset for jobbveilederne og jobbspesialistene, hvis ledelsen ikke støtter opp under strategien om en utadrettet markedsorientering. Ifølge Cameron og Quinn (2013) er verdiene motstridende kulturverdier hvor svaret blir å finne den riktige dimensjoneringen for SE metoden.

Dersom den internt rettede kontrollkulturen blir for fremtredende og rigid, vil metoden som Spjelkavik og Frøyland (2019) viser til, være kompliserende å gjennomføre med den grad av fleksibilitet og individualitet den krever. Her må Nav sitt eget regelverk og bruken av

virkemidler muliggjøre oppdraget, opp det handlingsrommet som er nødvendig. Det blir utopi å drøfte det med at Nav må forenkle både lov- og regelverk for gjennomføring av SE metoden. Kontrollkulturen bør heller ses i retningen av hvordan effektivisere de regelstyrte og lovpålagte oppgavene slik at de er mer i tråd med metodens formål? For å svare ut om hvor mye kontrollkultur metoden aksepterer må en ha informasjon om resultatene til jobbspesialistene og jobbveilederne sitt arbeid for å utrede inndelingen. Sett ut ifra metoden og dens formkrav, tilsier dens verdier at inndelingen av både den vertikale og horisontale linjen bør tendere i ekstern dimensjon.

Kulturprofilens styrker slik den er i dag, er blant annet den kjerneverdien om *verdibasert virksomhetskultur* som ligger i samarbeidskulturen. Der det mellommenneskelige og trivsel, samt utvikling av arbeidsmiljøet er sterke faktorer. Det er en kjensgjerning at for å kunne utføre en god jobb er trivsel til ansatte en variabel som er viktig. Også verdiene om deling- og læringskultur gir forutsetninger for kvalitativt samarbeid, både internt og eksternt. Svakheten i profilen er graden av det internt rettede fokuset denne dimensjonen hadde både på nåværende og foretrukket profil. På andre siden kan denne vertikale dimensjoneringen til kulturprofilene ha en styrke i den anseelsen og tyngden den byråkratiske modellen inneholder. Metoden krever ikke bare samarbeid, men også tilgangen til det nødvendige samarbeidet. Her kan denne kulturen være en styrke da det å representere Nav kan være en døråpner til støtteapparatet brukerne er i behov for. Slik kan verdier tilhørende samarbeidskulturen og hierarkiske kontroll kulturen benyttes som en styrke. Igjen er det dimensjoneringen av kulturene som må avveies og balanseres opp mot metodens tilnærming.

Den markeds-kulturen som primært har sitt opphav fra den statlige delen i Nav med høye krav til resultater og målinger, var noe svakere representert i begge profilene. Noe av kjerneverdiene i denne kulturen er å være best i markedet. Med Nav sitt hovedoppdrag *å få folk i arbeid* og med et forbruk av 1/3 av statsbudsjettet forventes det resultater i form av formidlinger. Derfor er det interessant at de ikke opplever denne kulturen dominerende. Hvor dominant denne delen av kulturen bør være for å fremme SE metoden må det veies opp indre verdier i organisasjonen opp mot den omverden Nav operer i. Det er helt tydelig en samfunnsutvikling hvor kravene til arbeidslivet øker, arbeidsmarkedet blir mer presset og utfordringene mer komplekse. Det holder ikke lengre alene å være en statlig autoritet for å få innpass på markedet. For å fremme SE som en strategi må en benytte denne markeds-kulturens mekanismer. Jobbspesialistene og jobbveilederne må bruke de resultatmålingene til å utvikle seg i et marked hvor de konkurrerer med flere aktører om arbeidsgivernes vilje til ansettelser.

De fremtredende trekkene ved kulturen vil være den eksterne markedsorienterte vridningen som ligger i denne målfokuserte dimensjonen. I implementeringen av metoden ble det viktig å skape en «vi-følelse» og ut ifra kulturprofilene har Nav lyktes med det. Denne emosjonelle delen slik Jacobsen og Thorsvik (2016) forklarer er en stadig viktigere del i organisasjoner. Men ut ifra metodens krav burde ledelsen brukt mer av markedsmodellens resultatorienterte strategier for å styre mot det eksterne fokuset? Samtidig som *å lede fremtiden* (Cameron og Quinn, 2013) i adhokrati kulturen er en nødvendighet for å skape de samarbeidspartnere inkluderingsarbeidet innebærer. Begge disse kultur dimensjonene er utadrettede og mer markedsorienterte enn den nåværende kulturen og mer i samsvar med metodens formål. På den foretrukket profilen øker adhokrati, mens den markeds-kulturen får en lavere score. Dataene viser at også samarbeidskulturen internt øker, det kan stilles spørsmål til om denne utviklingen går i riktig retning. Kan den voksende gruppetenkningen stå i veien for metodens utadrettede og individuelle tilnærming?

Isolert ut ifra teorien til Cameron og Quinn (2013) om avvik og kulturendringsprosesser, er avviket i sin helhet kun i behov for justeringer. Det største avviket var på score 4 og tilsier at større kulturendringsprosesser ikke er nødvendig. Der imot er dette avgjørende at foretrukket kultur er i strategisk sammen retning som målet. SE er metodisk avhengig av en kultur som ligger mer i den eksterne delen av den vertikale aksens. Den foretrukket profilen økte *både* på den interne og eksterne delen av den vertikale aksens. I hvilken grad dimensjoneringen på den vertikale aksens bør foreligge i forhold til metodens utadrettede tilnærming, blir vanskelig å utrede fra dataene i denne undersøkelsen. Det må ytterligere forskning til for å utlede den effektive organisasjonskulturen.

Ut ifra undersøkelsen og funn er det en svakhet at det ikke ble foretatt en OCAI undersøkelse i hele organisasjonen. Dette sett opp mot en profil av ledergruppen og deres ledelsesferdigheter kunne en forsket på ledelseskompetanse og endring av strategi knyttet opp mot SE i et større perspektiv. Det ville gitt kunnskap om ledelsen på Nav innehar den riktige kompetansen til å strategisk lede SE metodens formkrav og eventuelle kulturendringsprosesser.

7.0. Oppsummering, konklusjon og veien videre

Målet med masteroppgaven var å undersøke i hvilken grad strategien til Nav støtter opp under SE metoden som et virkemiddel for å imøtekomme arbeidslinjens forventinger. Dette som innledningsvis fortalt har noen nødvendige begrensinger på grunn av oppgavens omfang. Derfor ble kultur og dens forståelse i organisasjoner et viktig tema for meg. Læren om organisasjonskultur som et styringsverktøy vil være noe av det viktigste jeg tar med meg både fra undervisningen på UIA og fra masteroppgaven. Det er som forklart i teorien også strukturelle og organisatoriske faktorer som påvirker leveranse av tjenester og utvikling, men nødvendigheten av å kjenne til de uformelle faktorene blant annet i endringsarbeid er en viktig del av ledelse. For å sitere Edgar Schein (1987) *det eneste viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur*.

Problemstillingen min var:

I hvilken grad vil den eksisterende organisasjonskulturen blant jobbspesialistene og jobbveilederne ved Nav Arendal støtter opp under strategien om Supported Employment?

Forskningsspørsmålene mine var:

- 1) Hvilken organisasjonskultur dominerer blant jobbveilederne og jobbspesialistene ved Nav Arendal?
- 2) I hvilken grad samsvarer nåværende kultur med ønsket organisasjonskultur?
- 3) Er dagens kultur forenlig med å fremme SE-metoden som strategi?

Jeg har i undersøkelsen brukt OCAI kartleggingsverktøy som bygger på rammeverdiene til Competing Values Framework. OCAI kartleggingsverktøy er et ipsativ måleinstrument som bygger på den kvantitative metoden. Selve undersøkelsen er foretatt ved Nav Arendal blant jobbspesialistene og jobbveilederne. Undersøkelsen er blitt gjennomført i egen organisasjon og jeg redegjør for utfordringer og styrker knyttet til dette i metode kapittelet.

Dataene viste at den nåværende organisasjonskulturen som dominerte blant jobbspesialistene og jobbveilederne var den internt rettede samarbeidskulturen. Det tyder på at verdier som teamarbeid, personal utvikling og kunnskapsdeling er «limet» i organisasjonen. Ikke overraskende i en offentlig organisasjon var kontroll kulturen også overveiende. Dette funnet var forventet i en formell og forvaltningsprinsipiell etat. Den fortrukket kulturprofilen viste en

økning (score 4) mot adhokrati kulturen og en svak økning i samarbeidskulturen. Disse ligger i den øvrige delen av den horisontale aksene som viser til kontroll versus fleksibilitet. Det var ingen større avvik mellom den nåværende og foretrukket profilen. Dataene viser at jobbspesialistene og jobbveilederne foretrekker en samarbeidskultur med større grad av fleksibilitet og med en svak økning fra internt til eksternt orientering.

SE metodens verdier er relasjonell metodisk tilnærming til brukere, samarbeidspartnere og arbeidsgivere. Den forutsetter proaktivt arbeid ut mot markedet. Og en kulturprofil som harmonerer med metoden vil tendere mer mot den eksterne delen av den vertikale aksene.

Kulturprofilene sett opp mot metodens formkrav vil kreve en endring først og fremst på den vertikale aksene. Organisasjonen i dag og på den fortrukket profilen kan antyde en for internt orientert virksomhet for å benytte metoden fullt ut som et virkemiddel ut mot arbeidsmarkedet. Dette ble allerede påpekt i rapporten til Vågang utvalget (2015) at NAV måtte komme nærmere arbeidsgivere og arbeidsmarkedet. Og at NAV trengte mer ledelse, mindre styring. Økt oppmerksomhet på brukeren, mindre på systemet. Disse er kultur trekk som er eksternt orientert og mer fleksible for å imøtekomme omverden.

Konklusjon for å besvare om organisasjonskulturen fremmer SE som strategi vil trenge ytterligere data for å svare ut. Men antydningene fra denne undersøkelsen viser at metodens formkrav forutsetter at organisasjonen tar noen grep for å bli mer utadrettet hvor markedet og samarbeid med andre aktører får et enda større fokus. Den sterke samarbeidskulturen kan se ut til å gå på bekostning av å kunne vende blikket ut av organisasjonen. Selv om Nav med årene har forenklet mange av sine forvaltningsoppgaver, må de frigjorte ressursene i enda større grad benyttes til direkte markedsarbeid. Ikke bare av jobbveilederne og jobbspesialistene, men av ledelsen. En kulturendringsprosess må ha en «top-down» strategi. Slik at de ansatte opplever en forventning av ledelsen om å ha den friheten til å finne nye løsninger hvor ledelsen initierer til et mer markedsorientert fokus. Anbefalingene videre vil være å foreta en mer inngående forskning som kan besvare hvilke kulturendringsprosesser organisasjonen vil trenge for få en mer effektiv organisasjonskultur.

Litteraturliste:

- Baldersheim, H & Rose, L.E. (red.)(2014) Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. (3.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Borins, S.(2000) Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? I Van Wart, M.& Dicke L. (2007): Administrative Leadership in the Public Sector, An ASAP Classics Volume
- Cameron, K.S. (2006) Competing Value Leadership. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur: de konkurrerende verdier*. Cappelen Damm AS
- Denhardt, R.B., J.V. Denhardt, & M.P. Aristigueta (2016) *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. Sage Publications Inc.
- Frøyland K. og Spjelkavik Ø. (2019) *Inkluderingskompetanse*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Hanssen, G. S., Helgesen, M. K. & Vabo, S. I. (2012). *Politikk og demokrati. En innføring i stats- og kommunalkunnskap* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2013) Hvordan organisasjoner fungerer? (4.utgave) Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm AS 2015
- Nyseter, Tore. (2015) Velferd på avveie. Reformen, verdier, veivalg. (1.utgave) Res Publica, Norge
- Lüscher, Lotte S. (2012) *Ledelse gjennom paradokset. Om ledelsesmessig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*. Forfatteren og Dansk Psykologisk Forlag A/S
- Schein Edgar H. (1987) *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Libro Forlag
- Stjernø S., Øverby E., (2021). *Arbeidslinja: arbeidsmotivasjonen og velferdsstaten*. Universitetsforlaget

Quinn, R. (1988) *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass Inc. Publishers

Quinn, R. E., S.R. Faerman, S.R., M.P. Thompson, M.R. McGrath, L.S., Clair (2015) *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*. 6th edition. Cappelen Damm AS

Nøkleby H, Blaasvær N, Berg RC., (2017) *Supported Employment for arbeidssøkere med bistandsbehov*. Folkehelseinstituttet Rapport. (ISBN elektronisk: 978-82-8082-825-5)

Nettsider:

Nasjonalt kompetansemiljø for utviklingshemming. (2019). Hentet fra 14.04.22:

<https://naku.no/kunnskapsbanken/supported-employment>

NAV. (2022). Arbeids- og velferdsdirektoratet. Arkiv - Uføretrygd - Kvartalsstatistikk per 31. desember 2012-2021. Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/aap-nedsatt-arbeidevne-og-uforetrygd-statistikk/relatert-informasjon/arkiv-uforetrygd-kvartalsstatistikk-per-31.desember-2012-2021>

Stortinget. (2022). St.meld.35 (1994-1995) Velferdsmeldingen. Sosial og helsedepartementet.

Hentet fra: https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1994-95&paid=3&wid=c&psid=DIVL443&pgid=c_0352

Regjeringen. (2022). Meld. St. 46 (2004-2005) Ny arbeids- og velferdsforvaltning Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-46-2004-2005-/id210402/?ch=1>

NAV. (2022). Fakta om NAV. Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Hentet fra:

<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav>

Regjeringen. (2022,). Meld. St. 46 (2012–2013) Flere i arbeid. Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Hentet fra 12.05.22:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-46-20122013/id733259/>

NAV. (2022). Organisering av NAV. [Organisasjonskart av NAV]. Arbeids- og Velferdsdirektoratet. Hentet fra 12.02.22:
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-omnav/organisering-av-nav>

Regjeringen. (2022). St.meld. nr.9 (2006-2007) Arbeid, Velferd, Inkludering. Arbeids- og Inkluderingsdepartementet. Hentet fra 22.05.22:
<https://www.regjeringen.no/no/sok/id86008/?term=stortingsmelding+9+2006+2007>

Statsforvalteren. (2022) [Mål og Disponeringsbrev 2016] Hentet fra 14.04.22:
<https://www.statsforvalteren.no/siteassets/utgatt/fm-telemark/dokument-fmte/helse-og-omsorg/01-diverse-dokumenter/diverse-dokumenter/kommunebrevet-2016.pdf>

Regjeringen. (2022). NOU 2004:13 – En ny arbeids- og velferdsforvaltning. Arbeids- og Inkluderingsdepartementet. Hentet fra 14.04.22:
<https://www.regjeringen.no/no/sok/id86008/?term=i+NOU+2004%3A13.+>

Ekspertgruppen. (2015). Et NAV med muligheter. Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet. Regjeringen. Hentet fra: [Et NAV med muligheter - regjerin-
https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nav-ekspertgruppens-sluttrapport-et-nav-med-muligheter/id2405035/gen.no](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nav-ekspertgruppens-sluttrapport-et-nav-med-muligheter/id2405035/gen.no)

Christensen, T. (2008). "En felles etat" – en analyse av prosessen som ledet frem til opprettelse av ny arbeids- og velferdsforvaltning (NAV) (Rapport 5). Røkkansenteret. Hentet fra:
[Rapport_05-08 Christensen.pdf \(unit.no\) https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/bitstream/handle/11250/2628284/Rapport_05-08%20Christensen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/bitstream/handle/11250/2628284/Rapport_05-08%20Christensen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vedlegg

OCAI undersøkelse



Kartlegging av organisasjonskultur

Spørreundersøkelsen du nå har mottatt er en kartlegging av organisasjonskulturen blant jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV Arendal.

Det er ingen rett eller feil svar, og ingen rett eller feil kultur – besvar så korrekt som mulig slik at resultatene blir mest mulig gyldige.

1. Før du starter undersøkelsen ber vi deg lese gjennom følgende:

Hvordan gjennomføre undersøkelsen:

Undersøkelsen består av seks spørsmål. Hvert spørsmål har fire alternativer.

Du har 100 poeng tilgjengelig. Disse skal fordeles mellom de fire alternativene som skisseres.

Dette skal du gjøre to ganger; både for kolonnen merket "Nåværende" og kolonnen merket "Foretrukket".

Nåværende kolonne omhandler dagens situasjon – foreta fordelingen av 100 poeng på denne kolonnen først. Foretrukket kolonne er fremtidig ønsket situasjon - foreta fordelingen av 100 poeng slik du ønsker at organisasjon skal fremstå om 5 år.

Eksempel riktig på utfylling:

Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for din organisasjon?

	Nåværende	Foretrukket
A) Denne organisasjonen er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige.	20	30
B) Denne organisasjonen er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko	20	20
C) Denne organisasjonen er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner.	40	40
D) Denne organisasjonen er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige.	20	10

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).



2. Gi høy score der du mener at alternativet er mest beskrivende, og en lavere score der du mener beskrivelsen står lengst unna din vurdering av egen organisasjon. Fordeling skal alltid bli 100 poeng for hver kolonne.

3. I de tilfeller du opplever spørsmålene som vanskelige å forstå, ber vi deg svare så godt du kan.

1. Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende blant jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV Arendal?

A) Vår organisasjon er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige. _____

B) Vår organisasjon er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass hvor de ansatte er villig til å stikke hodet frem og ta risiko _____

C) Vår organisasjon er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner. _____

D) Vår organisasjon er en kontrollert og strukturert arbeidsplass. Regler og rutiner styrer hva vi gjør i det daglige. _____

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

2. Hvordan vil du si ledelse gjennomgående er oppfattet blant jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV Arendal?

A) Ledelse i vår organisasjon kommune er bygd på veiledning, tilrettelegging og ivaretagelse _____

B) Ledelse i vår organisasjon kommune er bygd på innovasjon og risikovillighet _____

C) Ledelse i vår organisasjon kommune er bygd på høye krav til mål- og resultatoppnåelse _____

D) Ledelse i vår organisasjon kommune er bygd på koordinering, organisering og effektiv drift _____

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

3. Hvilke forventninger vil du si ledelsen for jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV har til sine ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene sine?

A) Ledelsen forventer at vi jobber i team, alle deltar og vi finner løsninger i fellesskap _____

B) Ledelsen forventer at vi er risikovillige, unike, innovative og vi har frihet til å finne nye løsninger _____

C) Ledelsen forventer at vi er konkurranseorienterte, har klare mål og høye krav og forventninger _____

D) Ledelsen forventer at vi er sikkerhetsorienterte, følger rutiner og er forutsigbare og stabile _____

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

4. Hvordan vil du beskrive "limet" blant jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV Arendal? (Hva som holder dere sammen)

A) Limet er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til vår organisasjon _____

B) Limet er at vi er nyskapende, driver med utvikling og at vår organisasjon er i forkant av andre kommuner

C) Limet er at vi presterer, leverer og at vår organisasjon er bedre enn andre kommuner

D) Limet er at vi har formelle regler og retningslinjer, og at vår organisasjon er velfungerende

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

5. Hva vil du si er det strategiske fokuset blant jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV Arendal?

A) At vår organisasjon utvikler og ivaretar sine ansatte. Tillit, åpenhet og deltakelse er viktig

B) At vår organisasjon sikrer nye ressurser og utfordringer. Det å prøve noe nytt og se etter nye muligheter er verdsatt

C) At vår organisasjon er konkurransedyktig, oppnår høye målsetninger og er best innenfor sine områder

D) At vår organisasjon er forutsigbar og stabil. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig.

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

6. Hvordan vil du si at suksess defineres blant jobbveiledere/jobbspesialister ved NAV Arendal?

A) Suksess er utvikling av ansatte, at vi jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte	_____	_____
B) Suksess er å være unike og nyskapende. Innovasjon og utvikling står helt sentralt.	_____	_____
C) Suksess er at vi er bedre enn andre kommuner. Nøkkelen er å være best.	_____	_____
D) Suksess er å være en effektiv, stabil og pålitelig tjenesteprodusent. Lavest mulige kostnader står sentralt i driften	_____	_____

Du skal fordele 100 poeng både på nåværende (100) og foretrukket (100).

Takk for din besvarelse!

Svarene er nå lagret og du kan lukke skjemaet.

Med vennlig hilsen

Senter for anvendt kommunalforskning,
Universitetet i Agder