



En stor eller mange små kulturer?

Kartlegging av organisasjonskultur ved to NAV-kontor.

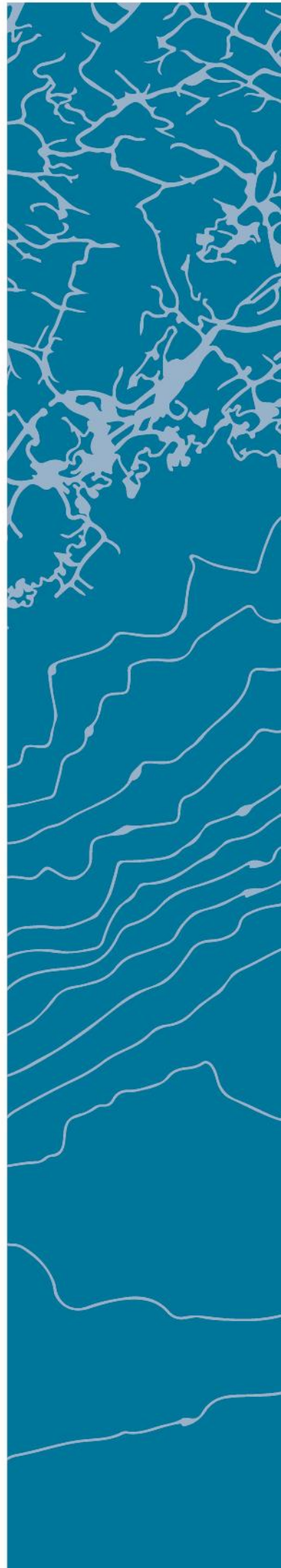
ROLF HØINES

VEILEDERE

Linda Hye og Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2017

Fakultet for samfunnsvitenskap



Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende del av erfaringsbasert master i kommunalledelse ved Universitetet i Agder. Kunnskap jeg har fått gjennom studiet gir ingen fasitsvar eller enkle løsninger, men har bidratt til at jeg forstår litt bedre hvorfor ting blir som de blir. Når jeg ser tilbake på mine egne karrieremessige suksesser og nederlag, ser jeg ofte at god eller dårlig forståelse for organisasjonskulturen var en viktig faktor.

Takk til ansatte ved NAV Ås og NAV Time som har deltatt i undersøkelsen, og med det gitt meg data som er grunnlaget for denne oppgaven.

Takk til mine veiledere Linda Hye og Morten Øgård, som har bidratt med tydelige tilbakemeldinger og gode råd på veien.

Sandnes, desember 2017

Rolf Høines

Sammendrag

I denne oppgaven undersøker jeg organisasjonskulturen ved to NAV-kontor. Studien bygger på kvalitative funn i tidligere forskning som viser at ansatte ved tidligere Sosialtjenesten, Aetat og Trygdeetaten opplevde å ha en forskjellig organisasjonskultur både før og etter sammenslåingen til ny arbeids- og velferdsforvaltning.

Oppgaven søker svar på følgende problemstillinger:

- 1. Hva er det samlede dominerende kulturuttrykket ved NAV Ås og NAV Time?**
- 2. Er det variasjon langs tidligere institusjonslinjer, Aetat, Trygdeetaten og Sosialtjenesten?**

I tillegg til empiri, bygger studien på grunnleggende teori om organisasjonskultur og på Cameron & Quinns (2011) Competing Values Framework og undersøkelsesverktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) som er utviklet på grunnlag av dette teoretiske rammeverket. Jeg presenterer og analyserer både helhetlig organisasjonskultur, og kulturen som vises i de 6 innholdsdimensjonene i OCAI.

Resultatene indikerer at det finnes en helhetlig kultur i NAV-kontorene som er undersøkt. Samarbeidskulturen dominerer, med en moderat kontroll- og markedskultur, og en svak skapekultur.

Ved bruk av tidligere arbeidsplass som uavhengig variabel gir undersøkelsen resultater som tyder på at de tidligere etatene har hver sin organisasjonskultur også 6-7 år etter sammenslåingen til NAV. Ansatte fra Aetat og Trygdeetaten ønsker ingen endring av kultur, mens ansatte fra Sosialtjenesten ønsker en sterk endring fra kontroll- til skapekultur.

NAVs organisasjonsstruktur der NAV-kontorene er det operative leddet i en stor hierarkisk organisasjon, og yrkesutøvelsen som preges av byråkratisk organisasjonslogikk tilsvarende de tidligere statlige etatene, kan være medvirkende forklaringer til hvorfor tidligere statlige etater ønsker lite endring. Sosialtjenestens profesjonslogikk har derimot vært under sterkt press i NAV og kan på samme måte forklare denne gruppens ønske om stor endring.

Innhold

1.	Innledning	1
1.1	Tema og relevans	1
1.2	Problemstilling og avgrensning.....	2
2.	Fra gammel til ny velferdsforvaltning	4
2.1	Historisk organisering av arbeids og velferdsforvaltning i Norge	4
2.2	Ny arbeids- og velferdsforvaltning	6
2.2.1	Politikernes gode intensjoner.....	6
2.2.2	Da politikerne «slapp ballen»	7
2.2.3	NAV-kontorene i ny arbeids- og velferdsforvaltning.....	7
2.2.4	Yrkesutøvelsen før og nå	8
2.3	Tidligere forskning.....	9
3	Presentasjon av case NAV Ås og NAV Time	11
4	Teori.....	12
4.1	Organisasjonskultur.....	12
4.2	Kulturnivåer	13
4.3	En stor kultur eller mange små kulturer?	15
4.4	Har eller er kultur	17
4.6	Organisasjonskultur og organisasjonsklima.....	17
4.7	Competing Values Framework.....	17
4.8	Teoretisk forankring av problemstillinger.....	20
5	Metode	22
5.1	Bakgrunn for valg av metode	22
5.2	Valg av respondenter.....	23
5.3	Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)	24
5.4	OCAI og integrerings-, differensierings- og fragmenteringsprinsippet	25
5.5	Analysemåter OCAI.....	25
5.6	Reliabilitet og validitet OCAI	26
5.7	Erfaringer med bruk av OCAI.....	27
5.8	Praktisk gjennomføring	27
5.9	Nærhet og distanse	29
5.10	Feilkilder	29

6	Presentasjon av resultater	31
6.1	Premisser for presentasjon og analyse av resultater.....	31
6.2	Problemstilling 1	33
6.3	Problemstilling 2	38
7	Drøfting av funn og resultater	54
7.1	NAV-kontoret i lys av integreringsperspektivet.	54
7.2	NAV-kontoret i lys av differensieringsperspektivet.	55
7.3	NAV-kontoret i lys av fragmenteringsprinsippet.....	56
7.4	NAV-kontoret sammenlignet med andre funn	57
8	Avslutning	60
9	Referanser.....	63

Figur 2-1	Organisering av arbeids- og velferdsforvaltningen før NAV-reformen (NAVs organisasjon og virkemåte, 2010, s27).	4
Figur 2-2	Organisasjonskart for Arbeids- og velferdsetaten (NAVs organisasjon og virkemåte, 2010, s29).....	8
Figur 4-1	Kulturnivåer som beskrevet av Schein (2010).....	13
Figur 4-2	Integrasjonsprinsippet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 143).....	15
Figur 4-3	Differensieringsprinsippet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 143)	16
Figur 4-4	Fragmenteringsprinsippet (Jacobsen & Thosvik, 2013, s 143).....	16
Figur 4-5	Dimensjonene og kulturtypene i Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2013)	18
Figur 4-6	Teoretisk forankring av problemstilling 2.	21
Figur 6-1	Samlet organisasjonskultur ved NAV Ås og NAV Time, gjennomsnitt nåværende.	33
Figur 6-2	Individuell organisasjonskultur ved NAV Ås og NAV Time, gjennomsnitt nåværende.	34
Figur 6-3	Samlet kulturprofil NAV Ås og NAV Time, nåværende og foretrukket.....	35
Figur 6-4	Kulturprofil Trygdeetaten, nåværende og foretrukket.	39
Figur 6-5	Kulturprofil Aetat nåværende og foretrukket	42
Figur 6-6	Kulturprofil Sosialetaten, nåværende og foretrukket.....	45
Figur 6-7	Kulturprofil Ansatte etter NAV, nåværende og foretrukket	48
Figur 7-1	Nåværende og foretrukket org.kultur psykologer (Klingsheim, 2016, s52).....	58
Figur 7-2	Nåværende og foretrukket org.kultur Sosialtjenesten.....	58

Tabell 5-1 Gruppering av respondenter	24
Tabell 6-1 Type og styrke organisasjonskultur ved NAV Ås og NAV Time, gjennomsnitt nåværende.	34
Tabell 6-2 Individuell organisasjonskultur ved NAV Ås og NAV Time, gjennomsnitt nåværende.	35
Tabell 6-3 Type og styrke kulturprofil NAV Ås og NAV Time, nåværende og foretrukket. .	36
Tabell 6-4 Type og styrke kulturprofil Trygdeetaten, nåværende og foretrukket.	39
Tabell 6-5 Aetat, type og styrke kulturprofil, nåværende og foretrukket	42
Tabell 6-6 Sosialtjenesten, type og styrke kulturprofil, nåværende og foretrukket.....	46
Tabell 6-7 Ansatte etter NAV, type og styrke kulturprofil, nåværende og foretrukket.....	49
Diagram 6-1 Gjennomsnittskultur for alle respondenter sammenlignet med dimensjonene...37	
Diagram 6-2 Trygdeetaten nå sammenlignet med 6 dimensjoner	40
Diagram 6-3 Trygdeetaten, differanse mellom dimensjoner nå og foretrukket.....	41
Diagram 6-4 Aetat nå sammenlignet med 6 dimensjoner.....	43
Diagram 6-5 Aetat, differanse mellom dimensjoner nå og foretrukket	44
Diagram 6-6 Sosialtjenesten nå sammenlignet med 6 dimensjoner	46
Diagram 6-7 Sosialtjenesten, differanse mellom dimensjoner nå og foretrukket.....	47
Diagram 6-8 Ansatte etter NAV nå sammenlignet med 6 dimensjoner	49
Diagram 6-9 Ansatte etter NAV, differanse mellom dimensjoner nå og foretrukket.....	50
Vedlegg 1 Nåværende kultur, alle respondenter og alle gruppene, for 6 dimensjoner.....	66
Vedlegg 2 Nåværende kultur alle respondenter, sammenlignet med foretrukket kultur for alle 4 grupper, for 6 dimensjoner.....	68
Vedlegg 3 Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt	70
Vedlegg 4 Spørreskjema OCAI med informasjon	71

1. Innledning

1.1 Tema og relevans

NAV-reformen er den største velferdsreformen i Norge i nyere tid, der tidligere statlige og kommunale etater ble slått sammen med mål om å levere enklere, tilpassede og mer helhetlige tjenester til brukerne, samtidig som målsettingen om flere i arbeid og færre på stønad skulle være sentral (St.prp. nr. 46 (2004-2005)). Anne Lise Fimreite sier i Stat og Styring (2013) at NAV-reformen sannsynligvis er Norgeshistoriens fremste eksempel på optimisme når det gjelder å tro at adferd kan endres gjennom formell struktur.

De strukturelle endringene offentlig forvaltning i Norge har gjennomgått de siste 30 årene, kan kort oppsummeres som en overgang fra tradisjonelle byråkrati inspirert av Public Administration og over til organisasjonsformer preget av idealene i New Public Management (NPM) med tro på ledelse, mer bruk av indirekte kontroll, og brukerfokusering (Øgård, 2005). NPM-reformene førte imidlertid til oppsplitting og fragmentering av ansvar, og viste at en del problemer ikke lar seg løse innenfor eksisterende organisasjonsgrenser. NAV-reformen er et eksempel på en post-NPM-reform som hadde som mål å bygge ned grenser mellom forskjellige enheter og vekt på helhetlig offentlig styring og samordning. Samtidig ble det gjeninnført mer sentral styring og samordning på bekostning av desentralisering av myndighet.

Stortinget hadde fokus både på ny struktur og kultur for den nye velferdsforvaltningen. Den nye organisasjonen skulle etablere en felles faglig plattform på tvers av de tre tidligere etatene, og tilpasse kultur, kompetanse og arbeidsmåter (St.prp. nr. 46 (2004-2005)). Forskning på NAV-reformen viser imidlertid få tegn til at det er gjennomført tiltak for å etablere en felles kultur. I flere kvalitative studier av overgangsperioden har respondenter uttalt at de har deltatt på et par sosiale sammenkomster for å bli kjent med sine nye kolleger, men jeg spør meg da: Hvor mange grillfester må en trykdebyråkrat delta på før hun tenker som en sosionom?

Det er forsket mye på NAV-reformen, og gjennomført kvalitative og kvantitative studier. Denne tilnærmingen, «mixed method» design, med et bredt sett av data og metoder, er en styrke for analyser av NAV. På samme måte som jeg ikke finner systematiske tiltak for

kulturrendring i NAV, finner jeg heller ikke forskning på organisasjonskultur ved bruk av kvantitative metoder. Den forskningen som har tatt for seg organisasjonskultur har benyttet åpne eller semistrukturerte intervjuer og er kvalitative studier. NAV-evalueringen «mangler» en type studie ved at ingen har komplementert de kvalitative resultatene med kvantitative funn.

I min oppgave søker jeg å ta første spadetak for å fylle dette hullet, ved å gjennomføre en case-studie der jeg kartlegger organisasjonskultur ved to NAV-kontor ved hjelp av et kvantitativt verktøy. Jeg bygger på tidligere kvalitativ forskning som viser at ansatte fra forskjellige etater opplever at de hadde ulik kultur både før og etter sammenslåingen, og undersøker om man ser forskjeller også flere år etter at NAV-kontorene er etablert.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Jeg vil besvare følgende problemstillinger:

- 1. Hva er det samlede dominerende kulturuttrykket ved NAV Ås og NAV Time?**
- 2. Er det variasjon langs tidligere institusjonslinjer, Aetat, Trygdeetaten og Sosialtjenesten?**

Studien er avgrenset ved at jeg kun ser på organisasjonskulturen ved to NAV-kontor. Jeg sier derfor ikke noe om organisasjonskulturen i kommunal ledelse, i den statlige sentraladministrasjonen, det fylkeskommunale nivået, eller spesialenheter i NAV. En case studie av to kontor gir ikke grunnlag for å generalisere og si med en grad av sikkerhet at resultatene også beskriver alle andre NAV-kontor. En generaliseringsmulighet finnes imidlertid i å se på overførbarheten av kunnskap fra et case til andre tilfeller av samme fenomen (Andreassen og Aars 2015). Alle NAV-kontor har grunnleggende likheter ved at de er operative ledd i samme organisasjon. Modeller og rammer for oppgaveløsning kommer fra samme sentrale hold, og oppgaver og målsettinger er de samme. Resultater fra denne case-studien vil derfor kunne gi en indikasjon på hvilken organisasjonskultur som finnes ved

NAV-kontorene generelt. Denne indikasjonen kan brukes som utgangspunkt for videre forskning på et større utvalg kontor, for å oppnå statistisk generaliserbare resultater.

Jeg gjennomfører ikke statistisk analyse av resultatene, fordi antallet respondenter er lavt og statistiske funn vil få en så høy feilmargin at de i praksis er unyttige.

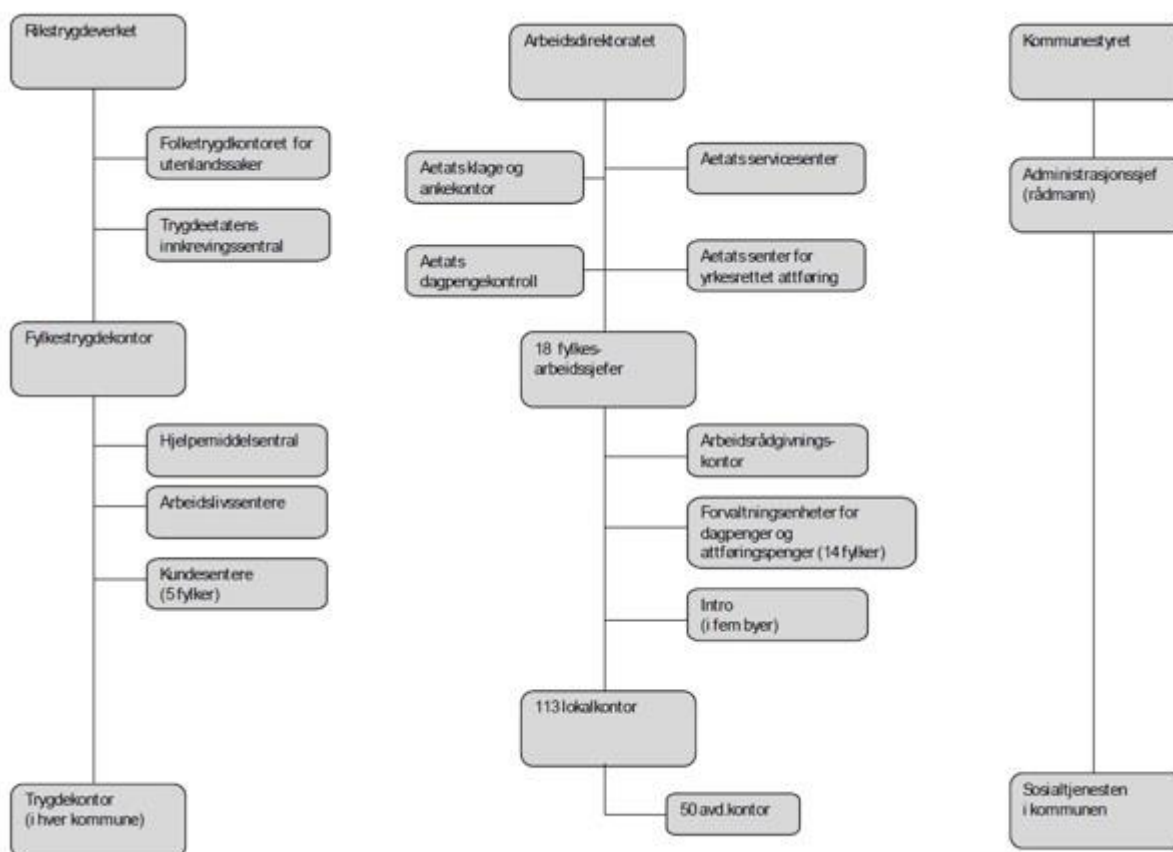
2. Fra gammel til ny velferdsforvaltning

2.1 Historisk organisering av arbeids og velferdsforvaltning i Norge

Før NAV-reformen var arbeids- og velferdsforvaltningen spesialisert i tre etater med forskjellige oppgaver, ansvarsområder og regelverk. Det var noe samarbeid mellom etatene, selv om det ikke nødvendigvis var etablert formelle samarbeidsrutiner. (NOU, 2004:13).

Figur 2-1 viser organiseringen av de tre etatene før NAV-reformen.

Figur 2-1 Organisering av arbeids- og velferdsforvaltningen før NAV-reformen (NAVs organisasjon og virkemåte, 2010, s27).



1. Trygdeetaten

Trygdeetaten forvaltet ytelser som blant annet skulle gi trygghet og sikre velferd for personer som var helt eller delvis ute av arbeidsstyrken, samtidig som den forvaltet ytelser til personer i jobb. Etatens oppgaver var fordelt på tre områder: arbeid og rehabilitering, familie og pensjon, og helsetjenester (NOU, 2004:13). Etaten hadde hovedsakelig ansvar for økonomiske overføringer som var regelstyrt, men ytelser knyttet til sykdom og arbeidsevne krevde imidlertid skjønsmessige vurderinger. Trygdeetaten hadde kontor i alle kommuner (St.meld. nr. 14 (2002-2003)).

2. Aetat

Aetat hadde det operative ansvaret for arbeidsmarkedspolitikken, og med det ansvar for arbeidsformidling og for ytelser til ordinære arbeidssøkere og yrkeshemmede. Målsetningen med ytelsene, tjenestene og virkemidlene var å styrke arbeidssøkers muligheter til å komme i arbeid (NOU, 2004:13). Aetat hadde kontorer som dekket større distrikter enn de andre tjenestene, var til stede i ca. 1/3 av kommunene og dekket rundt 80% av befolkningen (St.meld. nr. 14 (2002-2003)).

3. Sosialtjenesten

Den kommunale sosialtjenesten var samfunnets sikkerhetsnett for mennesker som ikke fikk dekket sine materielle behov på andre måter. Kommunale ansvarsområder som kommunale tiltak for arbeidsledig ungdom og hjelp til rusmisbrukere og bostedsløse lå også til tjenesten. Brukerne hadde gjennomgående mer sammensatte problemer, og hadde ofte sosiale og helsemessige problemer i tillegg til svak tilknytning til arbeidsmarkedet (St.meld. nr. 14 (2002-2003)).

2.2 Ny arbeids- og velferdsforvaltning

«En får værre som en er da'n itte vart som en sku»

(Ole Ivars, 2001)

2.2.1 Politikernes gode intensjoner

Stortingets sosialkomité fremmet i 2001 forslag om at regjeringen skulle «utrede spørsmålet om én felles etat for sosial-, arbeidsmarkeds-, og trygdeetaten og legge saken fram for Stortinget på egnet måte i løpet av 2002». Forslaget ble enstemmig vedtatt, og ble besvart med Stortingsmelding nr. 14 (2002-2003) *Samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten*, også kalt SATS-meldingen. SATS-meldingen gikk inn for en løsning med én ny etat for arbeid og relaterte ytelser, og én ny etat for pensjoner og familieytelser (Andreassen og Aars, 2015).

Stortinget var ikke fornøyd og sendte meldingen tilbake til regjeringen med den bestillingen at ny organisering måtte inkludere kommunal sosialtjeneste sterkere og at ulike modeller for en felles etat måtte utredes. Som svar på dette leverte Rattsø-utvalget NOU 2004:13 *En ny arbeids og velferdsforvaltning*. Utvalget beskrev fire modeller, men heller ikke dette utvalget anbefalte en modell med én ny etat (Andreassen og Aars, 2015).

Statsråden bestemte at regjeringen ikke kunne gå til Stortinget med forslag om en delt modell enda en gang, og departementet utarbeidet derfor et nytt forslag. Forslaget ble et kompromiss av de foreslåtte løsningene, der de to statlige etatene ble fusjonert til én etat kombinert med et lovpålagt partnerskap mellom stat og kommune. I mai 2005 besluttet Stortinget å iverksette NAV-reformen (Andreassen og Aars, 2015).

I sin beskrivelse av reformen er politikerne tydelige på hva de ønsker, og Stortingets sosialkomite skriver (Innst. S. nr. 198 (2004-2005), s. 12):

«I tillegg til god tilgjengelighet vil komiteen legge stor vekt på at førstelinjen må inneha et kompetansenivå og et beslutningsansvar som gjør disse kontorene til et sted der folk reelt opplever å få den veiledning og bistand de har behov for, i størst mulig grad uten å måtte henvises til andre kontorer, instanser og "dører". Den felles førstelinjen må oppfylle klare krav om rask avklaring, fjerning av gråsoner og kasteballtendenser og rask igangsetting av tiltak. Komiteen vil igjen understreke betydningen av at den sosialfaglige kompetansen ved de

lokale arbeids- og velferdskontorene blir godt i varetatt og viser i den forbindelse til sine generelle merknader angående dette».

2.2.2 Da politikerne «slapp ballen»

Politikerne var tydelige på hva de ville ha, og avviste forslagene fra ekspertutvalgene. De trakk opp visjoner, men overlot til forvaltningen å operasjonalisere og gjennomføre. Når reformen ble flyttet ut av den politiske diskusjonen og over i gjennomføringen, fikk de gamle etatene spillerom til å påvirke reformen. Det ble tatt omkamper om organisasjonsmodellen, og valgt løsninger som lignet mer på tidligere organisering. Den NAV-reformen som ble gjennomført er ikke den reformen Stortinget vedtok, og dagens NAV ligner mer på ekspertforslagene enn politikernes beslutning (Andreassen og Aars, 2015).

2.2.3 NAV-kontorene i ny arbeids- og velferdsforvaltning

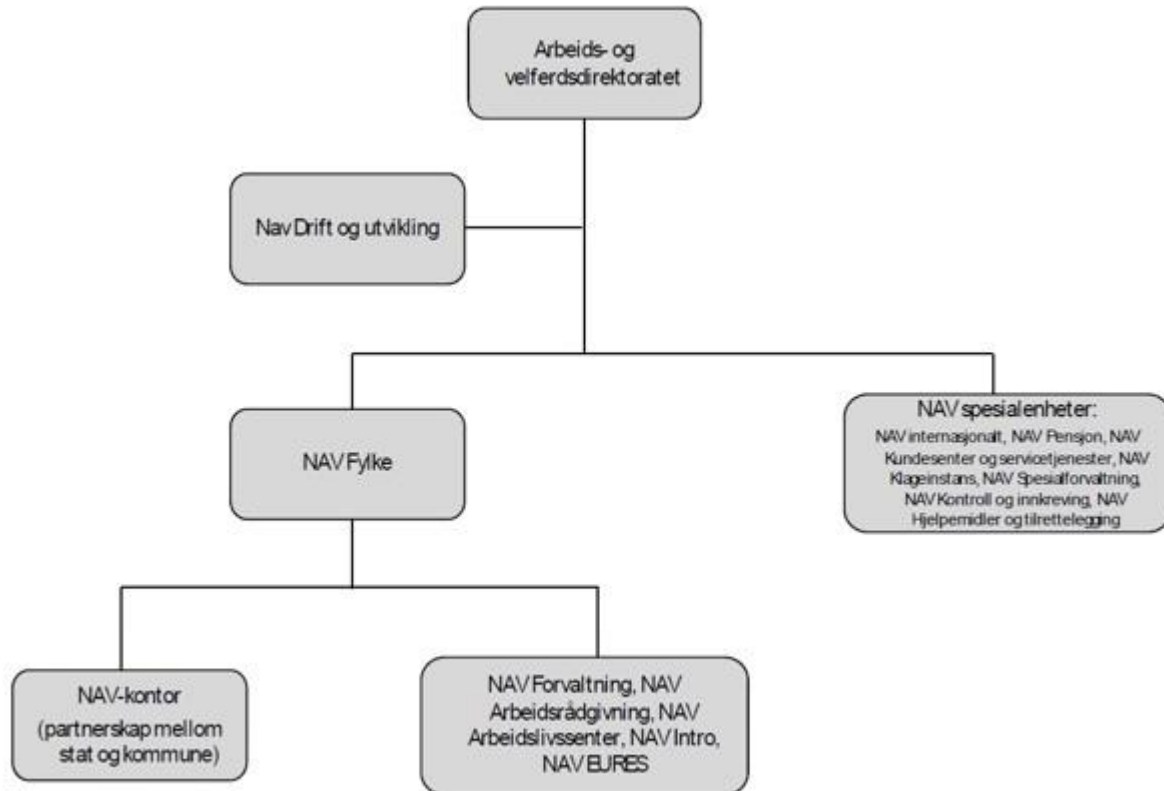
NAV-kontorene er NAVs førstelinje og kontaktpunkt mot brukerne. De tilbyr råd og veiledning, og det er der man møter om man mottar arbeidsavklaringspenger, sosialhjelp, økonomisk rådgivning eller andre tjenester der man er i direkte kontakt med en veileder. NAVs kontaktsenter, nettsider og selvbetjeningsløsninger står imidlertid etter hvert for mye av kommunikasjonen mellom NAV og bruker, og det er i større grad mennesker som strever med livet sitt eller med de digitale løsningene som møter ved kontoret (Andreassen og Aars, 2015).

Målsettingen om «en dør inn» er utvannet ved at NAV har definert vedtaksmyndighet for inntektssikring som trygdeytelser, stønader og pensjoner som «ikke brukernære oppgaver». Vedtakene blir fattet i forvaltningsenheter som ikke er tilgjengelige for brukerne (Andreassen og Aars, 2015).

Figur 2-2 viser organiseringen av NAV. Sammenlignet med figur 2-1 ser man at den nye organiseringen har mye til felles med organiseringen av Aetat og Trygdeetaten. Kommunen er lovmessig en likeverdig part i NAV-kontoret, men figuren viser at NAV som helhet er noe mye større enn selve NAV-kontoret, og man kan stille spørsmål ved hvor mye innflytelse den enkelte kommune har i konkurranse med mastodontorganisasjonen NAV.

Som nevnt tidligere fokuserer denne oppgaven på to NAV-kontor, og øvrige deler av NAV faller utenfor denne studien.

Figur 2-2 Organisasjonskart for Arbeids- og velferdsstaten (NAVs organisasjon og virkemåte, 2010, s29).



2.2.4 Yrkesutøvelsen før og nå

Andreassen og Aars (2015) diskuterer yrkesutøvelsen i NAV ved hjelp av begreper fra profesjonsforskeren Elliot Freidson som beskriver en idealtypisk profesjonslogikk og en idealtypisk byråkratisk organisasjonslogikk (Freidson, 2001).

Profesjonslogikken har ligget til grunn i Sosialtjenesten. Profesjonsutdannelsen gav kompetanse til å finne løsninger, utøvelse av skjønn og fatte beslutninger, mens fagfellesskapet utøvde en internkontroll. Fagutvikling og lokal kollegial refleksjon har dannet grunnlaget for forbedringer og kompetanseutvikling, og vært virkemiddelet for å styrke kvaliteten i Sosialtjenesten (Andreassen og Aars, 2015).

Byråkratisk organisasjonslogikk dominerte statsetatene, synliggjort ved hierarkisk styring, mål- og resultatstyring, og kontroll av kvalitet gjennom egne systemer (Berg, Heen & Hovde,

2003). Direktoratets idé har vært at kompetanse blir produsert sentralt og distribuert ut i organisasjonen gjennom for eksempel metodikk for arbeidsevnevurdering, og kompetanse har dermed vært noe som kunne kontrolleres av sentral ledelse (Hatlem, 2011).

NAV har i stor grad lagt den byråkratiske organisasjonslogikken til grunn, og mye av arbeidet er standardisert og kontrollert ved måling av resultater. Et godt eksempel er «*Standard for brukerrettet oppfølging i NAV*», en 98-siders PowerPoint-presentasjon, som gir instruksjoner om hele brukeroppfølgingsoppgaven (Andreassen og Aars, 2015). Denne tilnærmingen står i sterk kontrast til profesjonslogikken fra Sosialtjenesten, der profesjonskunnskap og utøvelse av skjønn er viktigere enn å rutinefeste alle valgmuligheter.

2.3 Tidligere forskning

Kunnskap om tidligere forskning i tillegg til teoretisk forståelse er svært viktig i problemstillingsfasen (Hjerm & Lindgren, 2011). Jeg har derfor gjennomgått tilgjengelig forskning.

NAV-reformen er et populært tema for forskning, og det er skrevet mye om dens utfordringer og virkninger. Jeg begrenser meg her til å presentere forskning som omtaler organisasjonskultur, eller er direkte relevant for min oppgave.

Johnsens (2008) masteroppgave «*Tre offentlige kontorer i et bygg – NAV utad, men ikke innad?*» er en kvalitativ studie basert på intervjuer, som undersøker hvordan de ansatte har erfart omstillingsprosessen. Respondentene sier de opplever store kulturforskjeller, og at NAV-kontoret har subkulturer langs tidligere institusjonslinjer. Hun tar forbehold om at kontoret ble NAV-kontor kun 5 måneder før undersøkelsen, og at de fleste respondenter har uttalt at de mener forskjellen kan forsvinne med tiden.

Grung (2008) går i sin masteroppgave «*NAV-reformen fra bakkebyråkratenes ståsted*» dypere inn i organisasjonskultur. Dette er også en kvalitativ studie basert på intervjuer.

Respondentene rapporterer om større kulturforskjeller enn forventet, og de bruker ord som «oss» og «de» når de snakker om sine kolleger som kom fra andre etater.

Cetkovic (2011) har fokus på kultur i deler av sin masteroppgave «*Medfører NAV-reformen et bedre tjenestetilbud?*». Studien er kvalitativ og basert på intervjuer, men til forskjell fra de

to overnevnte studiene har hun gjennomført ett intervju før sammenslåing og ett intervju 6 måneder etter sammenslåing. Hun fant at de ansatte både før og etter sammenslåing var bevisst på «sin» kultur sammenlignet med «de andres» kultur, og at dette skillet fulgte tidligere institusjonslinjer. Videre fant hun at kulturforskjellen mellom Aetat og Trygdekontoret virket mindre enn mellom disse tidligere statlige etatene og sosialtjenesten. De virket imidlertid som de levde i harmoni med hverandre.

Skinnarland og Moland (2006) presenterte sine funn i Fafo-rapporten «*Lokale arbeids- og velferdskontor*». De fant at informantene ikke opplevde kulturforskjellene som et stort problem, men at de var bevisste på forskjellene og at det bidro til inndelingen i «vi» og «de andre» og dermed svekket utviklingen av en felles kultur.

Det er satt i gang en flerårig evaluering av NAV-reformen, ledet av Røkkansenteret, og modul 4 i evalueringen tar for seg nye yrkesroller i NAV-reformen. I en serie artikler skrevet av Helgøy, Kildal og Nilssen i perioden 2010-2013 presenteres idealtypiske yrkesroller som representerer de tidligere institusjonene Trygdekontoret, Aetat og Sosialtjenesten. Artiklene bygger på casestudier, og i deres tilnærming er det fokus på organisering fremfor kultur. De finner også at de lokale NAV-kontorene i stor grad tyr til kontinuerlig omorganisering for å forsøke å løse problemer som oppstår som følge av reformen. Løsninger som blir valgt handler om å flytte oppgaver, endre sammensetning av team eller bevege seg mellom generalist og spesialistroller. Det konkluderes med at man etter noen år har kommet et godt stykke på vei, og at forskjellene og problemene kanskje ikke lenger kan spores til opprinnelige institusjonslinjer (Helgøy, Kildal & Nilssen, 2010, 2011, 2013).

Det er gjennomført studier av organisasjonskultur i NAV, men kun med kvalitative metoder. Funnene er basert på intervjuer med ansatte ved kontorene, og gjennomgående funn er at ansatte fra tidligere etater opplever en tydelig kulturforskjell både før og etter gjennomføring av reformen.

3 Presentasjon av case NAV Ås og NAV Time

NAV Ås er lokalkontor for Ås kommune i Akershus, en kommune med rundt 19 000 innbyggere. Kontoret ble etablert i 2008, og har 33 ansatte. NAV Ås har gjennomført flere omorganiseringer siden oppstarten, sist i desember 2014, og var på undersøkelsestidspunktet juni 2015 organisert i fire fagteam med hver sin fagkoordinator: Et team for mottak og sosiale tjenester, et team for arbeidsmarkedstiltak, et team for sykefraværsoppfølging og arbeidsavklaringspenger og et ungdomsteam. Veilederne er i stor grad spesialister, ved at de som følger opp brukere av sosiale tjenester hovedsakelig følger opp saker og veiledning innenfor dette området, mens de som følger opp arbeidsavklaringspenger begrenser seg til dette. Det betyr at en bruker som både har arbeidsavklaringspenger og supplerende sosialhjelp har to veiledere å forholde seg til. Det er etablert ukentlige tverrfaglige møter for å sikre samarbeid på tvers av fagteamene, og hver enkelt veileder har ansvar for å ha en åpen dialog med andre veiledere som følger opp samme bruker.

NAV Time ligger i kommunesenteret Bryne og er lokalkontor for Time kommune, en kommune med rundt 18 000 innbyggere. Kontoret ble etablert i 2009, og hadde 23 stillinger på undersøkelsestidspunktet november 2015. Kontoret er organisert i tre team. Et front- og veiledningsteam, et team for langtidsoppfølging og et team for økonomi og merkantile oppgaver. Veilederne er generalister, og hver bruker skal ha en veileder selv om brukeren veksler mellom ulike ytelser.

4 Teori

*«Vad du ej klart kan säga, vet du ej:
med tanken ordet föds på mannens läppar:
det dunkelt sagda är det dunkelt tänkta.»*

(Esaias Tegnér, 1820)

Jeg vil i dette kapitlet presentere teori som benyttes i dannelsen av problemstilling, er grunnlag for undersøkelsesverktøy og benyttes i diskusjon av resultater. Jeg forsøker å presentere teorien på en enkel og kortfattet måte, da målet er å gi tilstrekkelig informasjon for å forstå sammenhengen mellom dannelsen av problemstilling, valgt metode, og påfølgende analyse av resultatene. Referanseverkene kan gi dypere akademisk forståelse av teorien. Jeg gjør først kort rede for noen grunnleggende syn på organisasjonskultur, før jeg presenterer Competing Values Framework (CVF) som danner grunnlaget for undersøkelsesverktøyet og mye av analysen. Til slutt vil jeg kombinere tidligere forskning med teori for å forankre problemstillingene.

4.1 Organisasjonskultur

Kultur er et noe diffust begrep som i dagligtalen ofte benyttes for å beskrive eller forklare noe man ikke selv forstår. Bang (2013) beskriver organisasjonskultur slik:

«Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben»

Videre i dette kapitlet vil jeg presentere forskjellige teoretiske perspektiver for å konkretisere hva som menes med organisasjonskultur.

4.2 Kulturnivåer

Organisasjonskultur illustreres ofte med modeller som inneholder flere lag eller nivåer. Cameron & Quinn bruker en pyramide med 4 nivåer, Hofstede en løkmodell med 4 lag og Schein en modell med tre nivåer (Cameron & Quinn, 2013)(Hofstede & Hofstede, 2005) (Schein, 2010). Jeg velger her å presentere Schein sin modell. Modellene har ulikt antall lag og noe varierende navn på lagene, men det teoretiske grunnsynet er det samme; Deler av kulturen er synlig og lettere å endre, mens andre deler av kulturen er vanskelig å se og endre. Lagene er illustrert i figur 4-1.

Figur 4-1 Kulturnivåer som beskrevet av Schein (2010)



Schein (2010) beskriver tre kulturnivåer, artefakter, verdier og grunnleggende antagelser.

På overflaten av kulturen finner man artefaktene. Dette er det man kan se, føle og høre når man møter en gruppe som har en annen kultur. Eksempler er språk, teknologi og produkter,

klær, kunst, logoer, hvordan man snakker til hverandre, historier man forteller om organisasjonen og observerbar adferd. Rutiner og organisasjonskart hører også til på dette nivået. Artefakter er lette å se, men kan samtidig være vanskelige å tolke. Dette fordi de kan være et uttrykk for dypere verdier eller antagelser. For eksempel kan en ansatt som sitter og ser ut vinduet bli oppfattet som en som tenker og planlegger, eller en som er lat og sluntrer unna jobben. Den observerbare adferden, artefakten, er den samme i begge tilfeller, men hvordan man tolker den er vidt forskjellig (Schein, 2010).

Verdier dannes ved at gruppen etter hvert aksepterer at en foreslått løsning fungerer. Om en bedrift sliter med å få solgt produktene sine, og lederen bestemmer at man skal kjøpe reklametid for å øke salget, er dette i utgangspunktet en påstand lederen må stå for som sitt eget valg. Medarbeidere kan stille spørsmål ved og argumentere for eller mot valget. Dersom det gjentatte ganger viser seg at reklame fører til økt salg, kan det etter hvert danne seg en felles oppfatning om at «reklame er bra». Det har da dannet seg en felles verdi som gir grunnlag for senere valg, og over tid kan det utvikle seg til en grunnleggende antagelse (Schein, 2010)

Når en løsning viser seg å fungere gang på gang, vil sammenhengen mellom valg av løsning og suksess etter hvert bli tatt for gitt. Det etableres en grunnleggende antagelse som hele gruppen er enige om, og man finner svært lite variasjon mellom gruppemedlemmene (Schein, 2010). Gruppen utvikler en felles tro på hva som er sant og usant, en årsaksforklaring om hvorfor noe skjedde og antagelser om hva som kommer til å skje fremover (Bang, 2013). Grunnleggende antagelser kan være svært forskjellige fra en gruppe til en annen. For eksempel om individet eller fellesskapet er det viktigste. I et samfunn der individets rettigheter står over gruppens behov, er det utenkelig at en person skulle ta livet sitt fordi det er til det beste for gruppen. I et samfunn der fellesskapets beste overgår alle andre hensyn, kan dette likevel være både akseptabelt og ærbart. Grunnleggende antagelser er svært vanskelige å konfrontere og ta opp til diskusjon, og de er derfor svært vanskelige å endre (Schein, 2010).

4.3 En stor kultur eller mange små kulturer?

De fleste definisjoner av organisasjonskultur setter fokus på verdier, meninger, oppfatninger og holdninger som er felles for alle i organisasjonen. Denne tilnærmingen kan skjule at organisasjoner også kan ha kulturelt mangfold og konflikter mellom verdier og meninger om hva som er riktig. En erkjennelse av dette fører til et behov for ulike perspektiver for å fange opp variasjoner i organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsen, 2013).

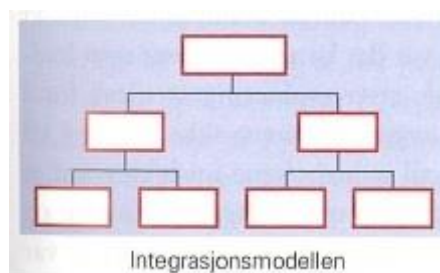
Ved å kombinere ulike perspektiver kan vi (Jacobsen & Thorsen, 2013, s 141-142):

- a) «Fange opp sammenfallende meningsmønstre og likhet innen og mellom sosial grupper, samtidig som vi
- b) er opptatt av å registrere motstridende meningsmønstre som skaper fragmentering og konflikt i organisasjoner, og
- c) uklarhet og tvetydighet i meningsmønstre.»

Martin (1992) presenterer tre ulike men utfyllende perspektiver:

1. **Integrasjonsperspektivet.** Det fokuseres på uttrykk for kulturen som viser enighet. Kulturen er lik i hele organisasjonen og bidrar til et fellesskap. Dette er illustrert i figur 4-2. En bakgrunnsfarge symboliserer en helhetlig kultur som dekker hele organisasjonen.

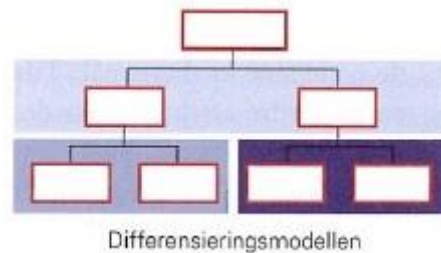
Figur 4-2 Integrasjonsprinsippet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 143)



2. **Differensieringsperspektivet.** Fokuserer på at ulike grupper i organisasjonen tolker kulturelle uttrykk ulikt og det er meningsforskjeller mellom subkulturer. Subkulturene kan eksistere uten konflikt, de kan virke uavhengig av hverandre og ikke virke inn på

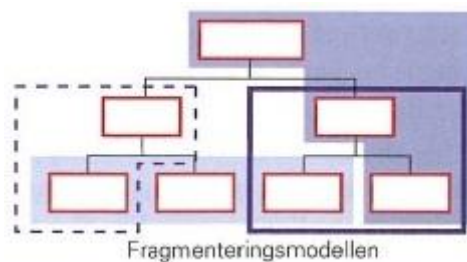
hverandre, eller det kan være konflikt mellom subkulturer med påfølgende maktkamp og rivalisering. Figur 4-3 viser eksempel, og de ulike bakgrunnsfargene symboliserer ulike subkulturer.

Figur 4-3 Differensieringsprinsippet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 143)



3. **Fragmenteringsprinsippet.** Integrasjonsperspektivet fokuserer på felles kultur, mens differensieringsperspektivet fokuserer på subkulturer. Fragmenteringsperspektivet skiller seg fra disse ved at det fokuserer på uklare og tvetydige kulturelle uttrykk. Figur 4-4 viser ulike bakgrunnsfarger og hele og stiplede linjer som illustrerer at konsensus om kultur er situasjonsbetinget, ustabil og skiftende.

Figur 4-4 Fragmenteringsprinsippet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 143)



Ved å bruke alle de tre perspektivene i undersøkelse av organisasjonskultur får vi en rikere innsikt enn ved en ensidig innfallsvinkel. Perspektivene komplementerer hverandre, slik at svakheter i det ene perspektivet dekkes av et annet. Differensieringsperspektivet fanger for eksempel ikke opp kulturelementer som er felles for andre, mens dette dekkes av integreringsperspektivet (Jacobsen & Thorsen, 2013).

Disse perspektivene vil bli benyttet ved drøfting av resultater og analyse.

4.4 Har eller er kultur

Har man en kultur, eller er man del av en kultur? Og kan kultur endres? Dette henger sammen. Spørsmålene skiller av de to hovedretningene innenfor kulturteori, sosiologisk og antropologisk tilnærming. Den sosiologiske tilnærmingen tar utgangspunkt i at kultur er noe man har, den kan derfor påvirkes og endres (Cameron & Quinn, 2013). Den antropologiske tilnærmingen ser på kultur som konstant og ikke foranderlig, og menneskene må tilpasse seg eksisterende kultur (Jamil, 2005).

4.6 Organisasjonskultur og organisasjonsklima

Organisasjonsklima skiller seg fra organisasjonskultur. Strand (2007) beskriver organisasjonsklima som vaner som enkelt kan endres, som for eksempel å komme for sent til møter. Organisasjonsklima kan endre seg raskt og med mindre tiltak, mens organisasjonskultur er mer grunnleggende.

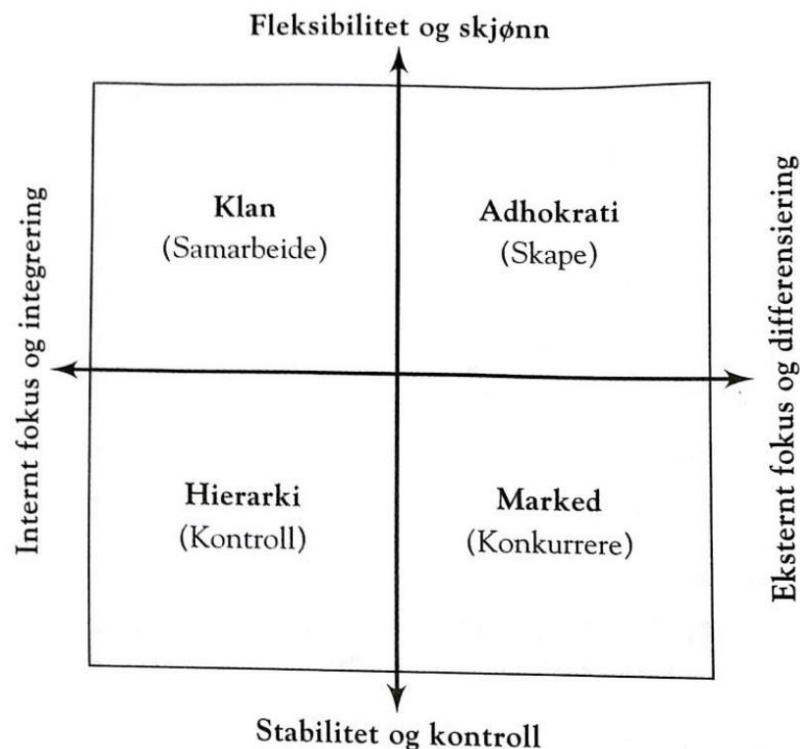
4.7 Competing Values Framework

Competing Values Framework (CVF) er et teoretisk rammeverk utviklet ved University of Michigan, og har blitt et verdensledende verktøy for å kartlegge organisasjonskultur. De siste tiårene er det foreslått mange dimensjoner for å forstå organisasjonskultur. Dimensjonene strekker seg fra Schein (1984) som mente kulturens styrke og kongruens var den viktigste dimensjonen, via Kets de Vries & Miller (1986) som fokuserte på dysfunksjonelle dimensjoner som paranoid, unnvikende, karismatisk, byråkratisk og politiserte dimensjoner, videre til mange andre. Organisasjonskultur er et svært bredt område, og det kan derfor argumenteres for og studeres mange og ulike dimensjoner (Cameron & Quinn, 2011).

Når man skal gjennomføre en undersøkelse kan man imidlertid ikke vurdere alle tilgjengelige dimensjoner. Competing Values Framework bygger på 39 indikatorer for organisatorisk effektivitet. Gjennom statistisk analyse av disse indikatorene fant man at de kunne ordnes langs to hoveddimensjoner, og dermed dannet fire grupper.

Den første dimensjonen skilte effektivitetskriterier som fleksibilitet, skjønn og dynamisme, mot orden, kontroll og stabilitet. Den andre dimensjonen skilte effektivitetskriteriene intern orientering, integrering og helhet, mot ekstern orientering, rivalisering og differensiering (Cameron & Quinn, 2011).

Figur 4-5 Dimensjonene og kulturtypene i Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2013)



Figur 4-5 viser dimensjonene stabilitet mot fleksibilitet og internt mot eksternt fokus, og de fire kulturtypene som dannes. Indikatorene representerer hva som er sett som godt, riktig og passende, og definerer altså kjerneverdier mennesker legger til grunn for sine meninger om en organisasjon. Det er viktig å merke seg at disse fire kjerneverdiene representerer motsatte, konkurrerende antagelser. Stabilitet mot fleksibilitet og internt mot eksternt fokus, er på hver sin ende av skalaen, og kulturtypene langs diagonale linjer er også motstridende og konkurrerende. Dette har gitt det teoretiske rammeverket navnet Competing Values Framework(CVF) (Cameron & Quinn, 2011)

Jeg vil nå presentere de fire kulturtypene i CVF.

1. Samarbeidskultur – Gjøre ting sammen

Samarbeidskulturen preges av et vennlig arbeidsmiljø der folk deler av seg selv.

Arbeidsplassen er som en utvidet familie, og ledere ses på som mentorer eller foreldrefigurer. Man opplever en sterk forpliktelse til hverandre. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet og tradisjoner, og teamarbeid, deltagelse og enighet vektlegges. Suksess handler om omsorg for mennesker og å forstå deres behov (Cameron & Quinn, 2011)

Kulturtypen ble først funnet ved forskning på japanske bedrifter (Cameron & Quinn, 2011) Organisasjonstypen kan også kalles gruppeorganisasjoner, og eksempler er ekspertgrupper med felles status, for eksempel profesjonskollegier (Strand, 2007).

2. Konkurranseskultur – Gjøre ting fort

Konkurranseskulturen er en direkte kontrast til samarbeidskulturen. Organisasjonen er opptatt av resultater, og det viktigste er å få jobben gjort. De ansatte er konkurransemennesker og opptatt av å nå mål, og ledere er tøffe og stiller høye krav. Organisasjonen holdes sammen av fokus på å vinne. Suksess er å være ledende på sitt område og tilby brukerne det de ønsker og nå sine mål. Det er viktig at budskapet om at organisasjonen har suksess blir kjent for omverdenen (Cameron & Quinn, 2011).

Organisasjoner med dominerende konkurransekultur kan ha relativt liten aksept for mennesker som ikke yter sitt aller beste og hele tiden er «på hugget» (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3. Kontrollkultur – Gjøre ting rett

Kontrollkulturen vises ved en svært strukturert og formalisert organisasjon. Rutiner og prosedyrer styrer det man gjør. Ledere legger sin stolthet i å være gode på organisering og koordinering. Organisasjonen holdes sammen av regler, og det legges stor vekt på at reglene følges. Suksess er stabil og pålitelig produksjon, der alt går som på skinner og kostnader holdes nede (Cameron & Quinn, 2011)

Kontrollkulturen stammer fra Max Webers studier av statlige organisasjoner i Europa, og omtales i dag som de klassiske kjennetegn på byråkrati. Offentlige etater og store organisasjoner har ofte denne kulturen (Cameron & Quinn, 2011).

4. Skapekultur – Gjøre ting først

Skapekulturen er en direkte kontrast til kontrollkulturen. Både ansatte og ledere er villige til å ta risiko, stikke seg frem og ta sjansen på å gjøre feil, for å komme ett steg videre. Fokuset er å være spydspissen i utviklingen. Organisasjonen oppfordrer til individuelt initiativ og gir stor frihet. Det som holder organisasjonen sammen er felles forpliktelse til å fortsette å eksperimentere og innovere. Suksess er å skape nye produkter eller finne nye løsninger (Cameron & Quinn, 2011).

Konfliktnivået kan være høyt, men konflikt ses på som en kilde til innovasjon og er derfor både akseptert og ønsket (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Skapekulturen oppstod som følge av overgangen fra industrialderen til informasjonsalderen i det 21-århundret, og organiseringen av Apollo 13 og forskningsavdelinger i store firma er eksempler på slike organiseringer (Cameron & Quinn, 2011).

4.8 Teoretisk forankring av problemstillinger

1. Problemstilling 1: Hva er det samlede dominerende kulturuttrykket ved NAV Ås og NAV Time?

Problemstilling 1 er en beskrivende problemstilling, der målet er å finne det dominerende kulturuttrykket. Teorien som allerede er presentert i dette kapittelet forankrer denne problemstillingen. Gitt at man aksepterer de teoretiske premissene for Competing Values Framework vil man finne kulturuttrykket ved å gjennomføre en undersøkelse basert på dette rammeverket.

2. Problemstilling 2: Er det variasjon langs tidligere institusjonslinjer, Aetat, Trygdeetaten og Sosialtjenesten?

Problemstilling 2 er også beskrivende, ved at målet er å finne kulturuttrykket for de forskjellige gruppene. Problemstillingen forsøker imidlertid også å finne forklaringer, ved å undersøke om ansettelse i en tidligere etat er utslagsgivende for opplevd kultur også flere år etter opprettelsen av NAV-kontorene.

Scheins (2010) kulturnivåer presentert i kapittel 4.2 er sentrale i den teoretiske forankringen av denne problemstillingen. Det som ble endret i NAV-reformen var organisasjonsstruktur, logo, kontorlokaler og rutiner. Alt dette kommer inn under Scheins kategori artefakter. I kapittel 3 har jeg vist til at Johnsen (2008), Grung (2008) og Cetkovic (2011) har forsket på organisasjonskultur i NAV, og funnet kulturforskjeller mellom de forskjellige tidligere etatene i den tidlige fasten av NAV.

Empiri sett i sammenheng med Scheins teori danner grunnlag for en hypotese om at de tidligere etatene hadde sin egen organisasjonskultur som var forskjellig fra de andre, og at endringene som ble gjennomført i NAV-reformen kun påvirket det øverste laget i kulturen. De tidligere etatenes verdier og grunnleggende antagelser vil da forbli uendret, og gi seg utslag i kulturforskjeller også flere år etter sammenslåingen. Jeg illustrerer dette i figur 4-6.

Figur 4-6 Teoretisk forankring av problemstilling 2.



Logo Aetat (2013), Logo Trygdeetaten (2013), Logo Torshov sosialkontor (1992), Logo NAV (2017).

5 Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive og begrunne valg av metode for gjennomføring av studien. Metoden beskriver hvordan jeg har gått frem når jeg har planlagt og gjennomført undersøkelsen, og analysert resultatene.

På samme måte som Competing Values Framework (CVF) utgjør det teoretiske grunnlaget for studien, er Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) metoden jeg har valgt. OCAI er basert direkte på CVF, og teori og metode er derfor tett sammenvevd.

5.1 Bakgrunn for valg av metode

Problemstillingene og den teoretiske forankringen av disse danner grunnlaget for valg av metode. Teorien presentert i kapittel 4 danner grunnlaget for problemstillingene, og studien har som mål å beskrive og søke forklaringer for organisasjonskultur basert på teori, og dette er dermed en deduktiv studie.

Tidligere forskning på organisasjonskultur i NAV er kvalitative casestudier. Denne studien bygger videre på disse, og det er derfor naturlig å gå videre med en kvantitativ studie av tilnærmet samme omfang. Jeg har valgt en case-studie av to kontor som en intensiv studie med en liten populasjon, men mulighet til å få høy svarprosent. Dette gir redusert mulighet for generalisering, men mer presise resultater. Målet med studien er imidlertid akkurat dette, å bidra til mellomledet mellom kvalitative casestudier og mer omfattende kvantitative undersøkelser.

Undersøkelsen i Ås er gjennomført juni 2015 og NAV-kontoret ble åpnet i 2008, mens undersøkelsen i Time er gjennomført november 2015 og NAV-kontoret ble åpnet i 2009. Det er dermed 5 måneder fra første til andre del av studien, men begge undersøkelsene er gjennomført 6-7 år etter overgangen til NAV. Det er ingen kjente faktorer som skulle tilsi at kulturen endret seg betydelig i løpet av disse 6 månedene, og studien kan dermed betraktes som en tverrsnittundersøkelse.

5.2 Valg av respondenter

Lokale NAV-kontor fungerer som et partnerskap mellom stat og kommune, og den enkelte kommune er gitt stor frihet til å inkludere andre tjenester enn de obligatoriske; økonomisk sosialhjelp og økonomisk rådgivning. Målet med oppgaven er å kartlegge organisasjonskultur ved to case kontor. Resultater fra en så begrenset mengde respondenter vil ikke kunne generaliseres, men målet er likevel å finne en kulturprofil som reflekterer kulturen som gjenspeiler de ansatte med NAV-oppgaver som går igjen fra kontor til kontor. Som følge av dette har jeg begrenset populasjonen av respondenter til veiledere innenfor de obligatoriske områdene.

Merkantilt ansatte, for eksempel sekretærer, er ekskluderte. Dette på grunnlag av at de for det meste utfører oppgaver som post, lokalt regnskap, utbetalinger og lignende, og ikke benytter saksbehandlingssystemer eller veileder brukere. Jeg tar derfor utgangspunkt i at deres arbeidshverdag ikke nødvendig er preget av NAVs målsettinger og styringsverktøy på samme måte som veiledere. Dette kan ha innvirkning på hvordan de vil svare på undersøkelsen, og påvirke resultatet.

Flyktingeteam og andre tjenester som kommunen frivillig kan legge til NAV er ekskludert. Grunnlaget for dette er at disse har oppgaver som ligger noe på siden av veiledningsoppgavene i NAV. De kan også være andre som legger tydelige føringer for deres arbeid, slik som IMDI i flyktingeteamets tilfelle.

Ledere med personalansvar er også ekskluderte, fordi mange av spørsmålene handler om hvordan ledelse blir utført ved NAV-kontoret. Ledernes egne vurderinger er interessante for analyse av hvorvidt ledelse og ansatte har samsvarende kulturprofil. I denne undersøkelsen er imidlertid målet å kartlegge organisasjonskulturen i kontoret som helhet, og skille mellom hvor respondentene tidligere jobbet, og jeg vurderer det dithen at ledernes subjektive oppfatninger av hvordan de selv utøver ledelse kan være en feilkilde.

NAV Ås hadde på undersøkelsestidspunktet 33 ansatte, og 20 av disse var innenfor målgruppen. NAV Time hadde 23 ansatte og 21 var innenfor målgruppen.

Ved hvert kontor var det 15 fullstendige svar, noe som gir en svarprosent på 75% for NAV Ås og 71% for NAV Time.

For presentasjon av resultater og svar på problemstillinger er respondentene gruppert som vist i tabell 5-1.

Tabell 5-1 Gruppering av respondenter

Gruppenavn	Gruppebeskrivelse	Antall
Alle respondenter	Sum av respondenter fra NAV Ås og NAV Time	30
Trygdeetaten	Respondenter som har jobbet i Trygdeetaten	5
Aetat	Respondenter som har jobbet i Aetat	5
Sosialtjenesten	Respondenter som har jobbet i Sosialtjenesten	5
Ansatt etter NAV	Respondenter som er ansatt etter NAV-reformen	15

5.3 Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) er et spørreskjema basert på Competing Values Framework og er utviklet for å kartlegge organisasjonskultur. Verktøyet gir en kulturprofil som viser nåværende og foretrukket kultur (Cameron & Quinn, 2011).

Spørreskjemet består av seks innholdsdimensjoner som tar for seg hovedelementer ved organisasjonskulturen. Dimensjonene er som følger (Cameron & Quinn, 2013, s. 171):

1. «De dominerende karakteristikene i organisasjonen, eller hvordan 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 presiseres at listen ikke er uttømmende, men at deres forskning har vist at disse seks dimensjonen er tilstrekkelige for å kunne gi et adekvat bilde av kulturen som eksisterer i en organisasjon (Cameron & Quinn, 2013).

5.4 OCAI og integrerings-, differensierings- og fragmenteringsprinsippet

Competing Values Framework og OCAI er vektet i retning av integreringsperspektivet, ved at fokuset er at kulturens kraft til å påvirke effektivitet ligger i tilstedeværelsen av en felles kultur. Det er felles oppfattelse, minner, verdier, holdning og definisjoner som gjør at organisasjoner med en felles kultur får et konkurransefortrinn. Det anerkjennes likevel at organisasjoner alltid har noen tvetydige og u håndterlige kulturelle uttrykk (Cameron & Quinn, 2011).

5.5 Analysemåter OCAI

Kulturprofilene kan tolkes fra flere perspektiver, og Cameron & Quinn (2011) presenterer seks områder for sammenligning:

1. Type – hvilken kulturtype er dominerende i organisasjonen?
2. Diskrepans – hva er forskjellen mellom nåværende og ønsket kultur?
3. Styrke – hva er styrken til den dominerende kulturen?
4. Kongruens – i hvilken grad er kulturen i overensstemmelse på tvers av de seks innholdsdimensjonene?
5. Sammenligning – hvordan ser kulturprofilen ut sammenlignet med kulturprofiler fra andre undersøkelser?

6. Trender – hvilke trender har utviklerne av verktøyet observert ved bruk i over to tiår.

Type, diskrepans, styrke og kongruens gir grunnlag for objektive sammenligninger, mens analyser basert på kongruens, sammenligning og trender baserer seg i større grad på flere premisser.

5.6 Reliabilitet og validitet OCAI

1. Reliabilitet

Reliabilitet handler om at resultatene er pålitelige. Påliteligheten vises ved at den samme målingen gir de samme resultatene når den gjennomføres mange ganger. Cameron og Quinn (2011) viser til en rekke studier av OCAIs reliabilitet, blant annet undersøkelser utført av Yeung, Brockbank og Ulrich (1991) og Quinn og Spreitzer (1991). Disse undersøkelsene involverer henholdsvis 10300 og 796 respondenter, og statistisk reliabilitetsutregninger ved bruk av Cronbach alpha koeffisienten viser at OCAI matcher eller overgår reliabiliteten til de vanligste verktøyene innenfor samfunns- og organisasjonsvitenskap (Cameron & Quinn, 2011).

2. Validitet

Validitet handler om at man måler det man faktisk ønsker måle. For OCAI handler det om at verktøyet faktisk måler organisasjonskultur. Cameron og Quinn (2011) viser til en studie utført av Cameron og Freeman (1991). Verktøyet ble testet på 3406 informanter, og validiteten ble undersøkt ved hjelp av dimensjonene styrke, overenstemmelse og type vurdert mot organisatorisk effektivitet.

Konvergerende validitet undersøker om samme type spørsmål måler det samme, mens diskriminerende validitet undersøkes ved at man tester at begreper som defineres som ulike ikke skal korrelere empirisk (Jacobsen, 2015). Validiteten til OCAI er også testet ved å undersøke konvergerende og diskriminerende validitet, og funnene bekrefter at OCAI er et valid verktøy (Cameron & Quinn, 2011).

Det finnes ifølge Cameron & Quinn (2011) ikke studier som avkrefter validitet og reliabilitet for OCAI.

5.7 Erfaringer med bruk av OCAI

OCAI er de siste årene benyttet i flere masterstudier ved Universitetet i Agder.

Grunni og Nordskog (2014) samt Tronstad, Aasen og Velle (2014) har funnet at digital utsendelse av OCAI gir lav svarprosent, og fikk flere tilbakemeldinger om at skjema er vanskelig å forstå.

Moe (2014) gjennomførte møte der deltagerne fikk en kort presentasjon av verktøyet og svarskalaen før undersøkelsen. Undersøkelsen ble gjennomført på papir. Denne undersøkelsen har god svarprosent.

Jeg har valgt å presentere verktøy og svarskala i møte, og gjennomføre undersøkelsen med spørreskjema på papir. Min undersøkelse har god svarprosent både ved NAV-kontoret der jeg selv har jobbet og ved et kontor der jeg var ukjent.

5.8 Praktisk gjennomføring

NAV Ås ble valgt fordi jeg jobbet ved kontoret i perioden januar 2014 - mai 2015, og de takket ja til å delta. Undersøkelsen ble gjennomført 02.06.2015.

For å finne kontor nummer to sendte jeg e-post til NAV-ledere ved NAV kontorene i Sandnes, Gjesdal, Randaberg og Time, og fikk respons fra Time. Undersøkelsen ble gjennomført 09.11.16.

Spørreskjema er en oversatt og bearbeidet versjon av Cameron & Quinn (2011). Jeg har bygget på siste versjon fra UIA, 01.05.2015, som er revidert i forbindelse med en større kartlegging av Kruse Smith. Jeg har gjort små justeringer ved å bytte navn til NAV-kontor, og endre formuleringer som «konkurrere om å bli bedre enn våre konkurrenter» til «konkurrere med de beste». Dette fordi disse formuleringene om å være bedre enn

konkurrenter og lignende vil gi lite mening for ansatte i offentlig forvaltning. Spørreskjema er vedlagt oppgaven som vedlegg 4.

Før hoveddelen OCAI ble det stilt spørsmål om tidligere arbeidsplass, med alternativer Sosialkontoret, Trygdekontoret, Aetat og Ansatt etter NAV-reformen. Det ble også stilt spørsmål om respondenten i dag jobber med kommunale, statlige eller begge ytelser. Denne variabelen er ikke registrert videre, og ikke benyttet i analyser. Dette fordi det innenfor gruppene tidligere Aetat og tidligere Trygdekontor er få respondenter til sammen, og profiler basert på variablene tidligere arbeidsplass og dagens oppgaver ville kunne føre til identifisering av enkeltpersoner.

Siste side inneholder 7 spørsmål om i hvilken grad respondenten opplever at forskjellige styringsverktøy og verdier som blir vektlagt ved kontoret. Jeg stilte 3 spørsmål om bruk av styringsverktøy som refererer til Klan, Hierarki og Markeds-kvadrantene i CVF og 4 spørsmål om NAVs verdier og målsettinger. Svarene kan brukes til å analysere hvilke verdier kontoret fokuserer på, sammenlignet med hvilke verdier kontorets kultur legger vekt på. Svarene er ikke benyttet i analyser i denne oppgaven, da de faller utenfor problemstillingene og rammene for denne oppgaven.

Undersøkelsen ble gjennomført på samme måte ved begge NAV-kontorene. Spørreskjema ble del ut under personalmøte, etter en kort innledning med informasjon om studien og skjema. Det ble forklart hvordan skjema skulle fylles ut, og illustrert med et eksempel. Respondentene fikk deretter 30 minutter til å fylle ut skjema. De ble minnet på at undersøkelsen var frivillig, og fikk utdelt et samtykkeskjema. De som ønsket å svare, la svar og samtykkeskjema tilbake på bordet etter utfylling. Informasjon- og samtykkeskjema er vedlagt oppgaven som vedlegg 3.

Ved hvert kontor var det 15 respondenter som leverte fullstendig utfylte skjema. Svarene ble nummerert fra nr. 1-30 og lagt inn i Excel for utregninger og grafiske framstillinger. 3 respondenter leverte delvis utfylte skjema, og disse ble forkastet.

5.9 Nærhet og distanse

Undersøkelsen ved NAV Ås ble gjennomført 02.06.2015, og jeg var ansatt ved kontoret frem til to dager før, 31.05.2015. Jeg har dermed en nærhet til kontoret og de ansatte som kan utgjøre en fare for at dette påvirker resultatene i en undersøkelse. Bruk av kvantitativ metode innebærer imidlertid en avstand til det man undersøker som i stor grad reduserer faren for at nærheten påvirker resultatene (Jacobsen, 2015). Da undersøkelsen er gjennomført ved hjelp av et spørreskjema som ikke er utviklet av meg, og resultatene er gitt anonymt og i tallform, går jeg ut fra at min nærhet til ett av case-kontorene ikke har påvirket resultatet.

5.10 Feilkilder

OCAI er fremdeles relativt nytt i Norge. Validitet og reliabilitet er testet i andre land, og om verdier og grunnleggende antagelser er forskjellige fra norsk kultur er det mulig at dette gir et til nå ukjent utslag. Enkelte unike trekk ved den norske kulturen, for eksempel den norske trepartsmodellen i arbeidslivet som vektlegger samarbeid mellom arbeidstakeres og arbeidsgiveres organisasjoner med staten som mellommann, skiller seg i stor grad fra mer kapitalistiske samfunn.

For presentasjon av resultatene har jeg ønsket hele tall, mens gjennomsnittsberegninger gir tall med flere desimaler. Jeg har derfor rundet av tallene etter vanlige avrundingsregler. I enkelte tilfeller har flere tall hatt desimaler under 0,5, som har gjort at etter vanlige regler skulle alle rundes ned. Dette ville i tilfelle gitt totalsum 99. Jeg har i disse tilfellene rundet opp det tallet med høyeste desimaler. For eksempel i tilfellet 13,24, 22,32 og 14,42 har jeg rundet av til 13, 22 og 15. I de fleste tilfeller har dette liten betydning. I beregning av nå-kultur er forskjellene små, og det betyr mer. I dette tilfellet har den valgte avrundingsmetoden ført til at resultatet blir 1 mindre i forskjell fremfor 1 mer. Da den totale forskjellen her er 6 poeng mot 8 poeng ved annen vektning, kan dette utgjøre en feilkilde. Feilkilden ville imidlertid vært like stor om tallene ble vektet andre veien, og vektningen ville da bygget på tilfeldigheter.

Gjennomgang av skjema viste at 3 skjema kun var delvis utfylt. Disse ble forkastet, og dette fører til en lavere total svarprosent. Jeg har her valgt en lavere svarprosent fremfor å inkludere delvis utfylte skjema.

Videre var det i 6 av totalt 360 svar oppgitt tall som til sammen ble over eller under 100. 2 for nåværende og 4 for foretrukket kultur. Disse ble omregnet til 100 ved prosentvis vektning. Ved 24 av 360 svar var svarene gitt som prosent fra 0-100 for hvert svaralternativ, istedenfor totalsum 100. 12 nå, 12 foretrukket. Disse ble også omregnet til totalt 100 ved prosentvis vektning. Til sammen ble 8,3% av svarene regnet om.

Undersøkelsen i Ås er gjennomført 02.06.15, mens den i Time er gjennomført 09.11.15. Det er mulig organisasjonskulturen har endret seg i løpet av 5 måneder.

Ved NAV Time var det ingen ansatte som hadde jobbet ved tidligere Sosialtjenesten. Dette betyr at resultatene for Sosialtjenesten kun baserer seg på respondenter fra ett case-kontor.

Merkantilt ansatte, for eksempel sekretærer, er som nevnt under kapittel om respondenter ekskluderte fra studien. Dette er gjort fordi de for det meste utfører oppgaver som post, lokalt regnskap, utbetalinger og lignende, og ikke benytter saksbehandlingssystemer eller veileder brukere. Gruppen er ekskludert for å unngå et de utgjør en feilkilde. Det er samtidig en risiko for at det å ekskludere gruppen utgjør en feilkilde i seg selv. Organisasjonskulturen i NAV-kontoret kan påvirkes av verdier og grunnleggende antagelser fra merkantilt ansatte.

6 Presentasjon av resultater

6.1 Premisser for presentasjon og analyse av resultater.

Denne undersøkelsen bygger på Cameron & Quinns bok *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (2011). Både teoretisk grunnlag, metode for gjennomføring og spørreskjema er utviklet av forfatterne, og er brukt som beskrevet av dem.

Påfølgende tekst vil inneholde analyser som bygger på tolkinger av data som beskrevet av Cameron & Quinn (2011). Kulturtype og -styrke, diskrepans mellom dagens kultur og ønsket kultur, og grad av samsvar mellom gjennomsnittskulturen og de 6 dimensjonene blir analysert. Cameron & Quinn har ikke selv oppgitt hva som utgjør en sterk eller svak kultur, eller hva som er et lite eller stort avvik. For å gjennomføre lettfattelige analyser og komme til konklusjoner, finner jeg det likevel nyttig å sette noen grenser for styrke og avvik.

For å vurdere kulturtypenes styrke benytter jeg følgende skala:

- Svak: 0-15
- Moderat: 16-30
- Sterk: 31-40
- Svært sterk: 41+

Cameron & Quinn (2011) har presentert gjennomsnittsprofilene fra over 1000 organisasjoner. Ingen av kulturtypene eller dimensjonene i gjennomsnittsutvalget har score under 15 eller over 40. På grunnlag av dette definerer jeg intervallet 0-15 som svakt, og 41 og oppover som svært sterkt.

Ved vurdering av poengdifferanse bruker jeg følgende skala:

- Uendret: 0
- Svak: 1-4
- Moderat: 5-10
- Sterk: 11+

Cameron & Quinn (2011) har erfart at poengdifferanser mellom 5 og 10 poeng vanligvis indikerer et behov for innsats for en betydelig kulturendring. På bakgrunn av dette setter jeg avvik 4 poeng eller færre som svak, 11 poeng og høyere som svært sterkt. Intervallet 5 til 10 settes som moderat.

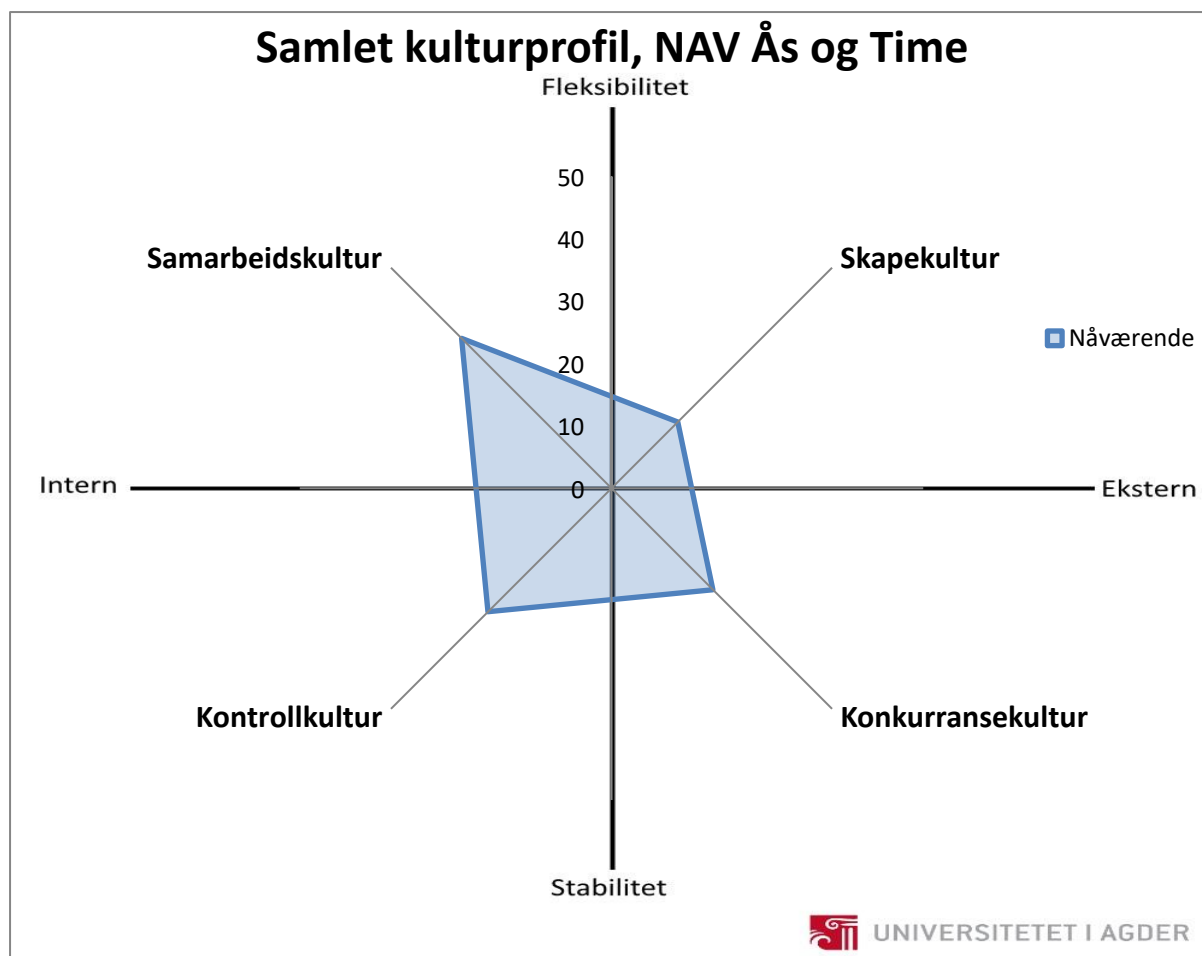
6.2 Problemstilling 1

1. Hva er det samlede dominerende kulturuttrykket ved NAV Ås og NAV Time?

For å svare på problemstillingen vil jeg først presentere resultatene fra undersøkelsen som viser samlet kulturprofil for hele caset Nav Ås og Nav Time. Type og styrke vil bli presentert. Dette er en liten casestudie med to kontor, og jeg vil derfor også presentere og sammenligne individuelle profiler for kontorene. Dette for å undersøke om gjennomsnittresultatet er et gjennomsnitt av to ulike kulturer, eller om kulturene ligner hverandre. Deretter vil jeg kort vise diskrepans mellom nåværende og foretrukket kultur, før jeg går dypere inn i kongruens mellom score under de seks dimensjonene i OCAI.

Type og styrke

Figur 6-1 Samlet organisasjonskultur ved NAV Ås og NAV Time, gjennomsnitt nåværende.



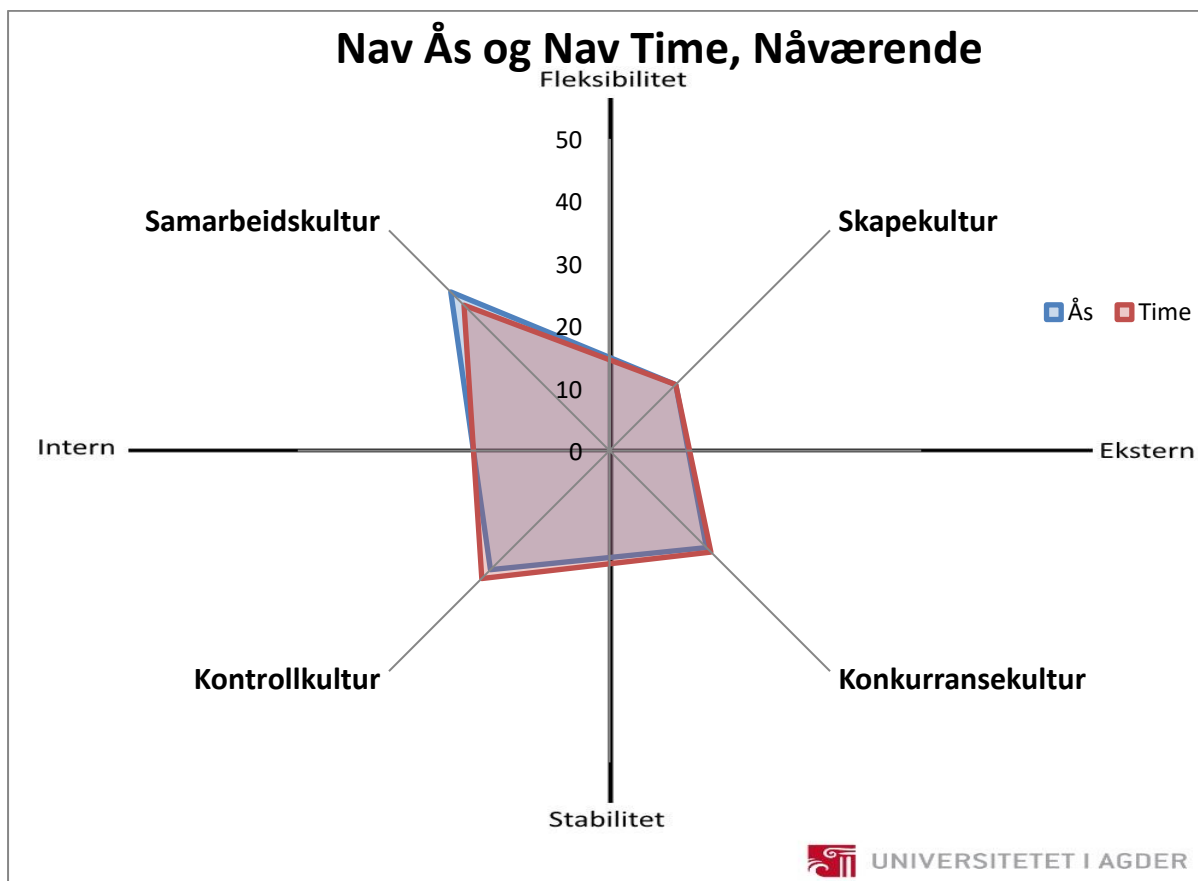
Tabell 6-1 Type og styrke organisasjonskultur ved NAV Ås og NAV Time, gjennomsnitt nåværende.

Kulturtype	Score	Styrke
Samarbeidskultur	34	Sterk
Skapekultur	15	Svak
Konkurranseskultur	23	Moderat
Kontrollkultur	28	Moderat

Figur 6.1. og tabell 6.1. viser samlet nåværende organisasjonskultur ved NAV Ås og NAV Time. Resultatene viser at det er en sterk samarbeidskultur, moderat kontroll- og konkurranseskultur og svak skapekultur.

For å undersøke om det er store forskjeller mellom de to casekontorene, presenteres også de individuelle profilene for nåværende organisasjonskultur.

Figur 6-2 Individuell organisasjonskultur ved NAV Ås og NAV Time, gjennomsnitt nåværende.



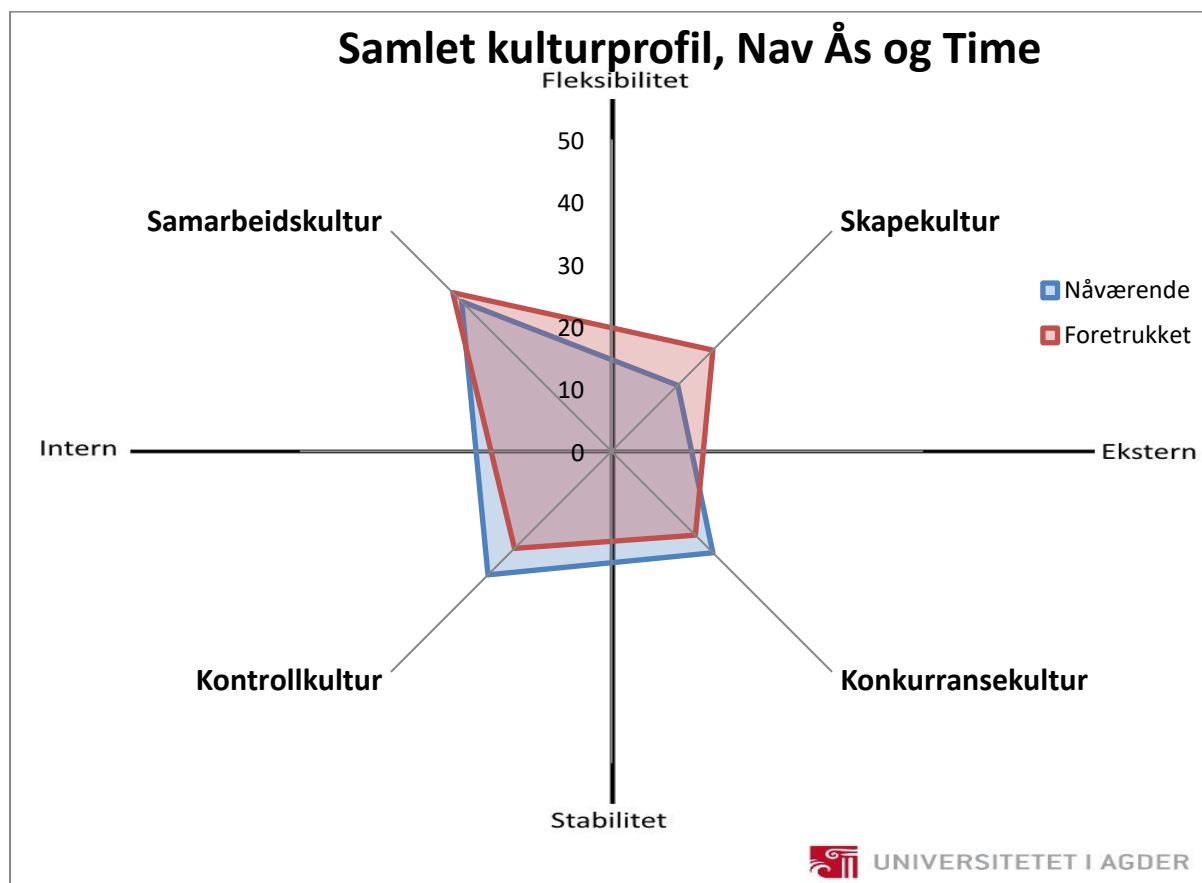
Tabell 6-2 Individuell organisasjonskultur ved NAV Ås og NAV Time, gjennomsnitt nåværende.

Kulturtype	Ås	Time	Differanse	Styrke Ås	Styrke Time
Samarbeidskultur	36	33	-3	Sterk	Sterk
Skapekultur	15	15	0	Svak	Svak
Konkurranseskultur	22	23	+1	Moderat	Moderat
Kontrollkultur	27	29	+2	Moderat	Moderat

Figur 6.2. og tabell 6.2. viser at det er samsvar mellom de individuelle kulturprofilene til NAV Ås og NAV Time. Skapekultur er identisk, og de andre kulturene har kun svake avvik på 1, 2 og 3 poeng. Gjennomsnittsprofilen for nåværende kultur presentert i figur 6.1. gir derfor et korrekt bilde.

Diskrepans – forskjellen mellom nåværende og foretrukket kultur

Figur 6-3 Samlet kulturprofil NAV Ås og NAV Time, nåværende og foretrukket.



Tabell 6-3 Type og styrke kulturprofil NAV Ås og NAV Time, nåværende og foretrukket.

Kulturtype	Nå	Foretrukket	Differanse		Styrke Nå	Styrke Foretrukket
Samarbeidskultur	34	36	+2		Sterk	Sterk
Skapekultur	15	23	+8		Svak	Moderat
Konkurranseskultur	23	19	-4		Moderat	Moderat
Kontrollkultur	28	22	-6		Moderat	Moderat

Figur 6-3- og tabell 6-3 viser at det er noen forskjeller mellom nåværende og foretrukket kultur. Men ønsker de forskjellige respondentene seg i samme retning? Jeg vil komme tilbake til temaet foretrukket kultur under problemstilling 2.

Kongruens – varierer kulturen mellom dimensjonene?

I de foregående avsnittene har jeg funnet at den helhetlige nåværende kulturprofilen er i tråd med de individuelle kontorenes kulturprofil. I resten av oppgaven bruker jeg den helhetlige profilen som sammenligningsgrunnlag for presentasjon av øvrige resultater. Heretter kaller jeg denne samlegruppen bestående av begge NAV-kontor for «alle respondenter».

Når vi ser etter kongruens, undersøker vi om kulturen varierer mellom dimensjonene. Svarer respondentene likt på spørsmål om hva som holder dem sammen og spørsmål om hvordan de definerer suksess?

Kulturen må ikke alltid være kongruent for at organisasjoner skal være effektive. Likevel er det funnet at om opplevd eller ønsket kultur for enkelte dimensjoner avviker fra gjennomsnittskulturen, kan ansatte oppfatte organisasjonen som tvetydig og hyklersk, med manglende evne til tilpasning og integrering. Uoverensstemmelse i kulturen kan derfor over tid være til hinder for effektivitet (Cameron & Quinn, 2011).

For å undersøke kongruens presenterer jeg resultatene i diagramform, da dette er mer oversiktlig enn mange kulturprofiler. Diagrammene gir også bedre utgangspunkt for analyse. Diagrammene vil vise om den helhetlige profilen gjenspeiles i de forskjellige dimensjonene, eller om det er variasjon.

Diagram 6-1 Innholdsdimensjonenes avvik fra gjennomsnittsscore – alle respondenter.

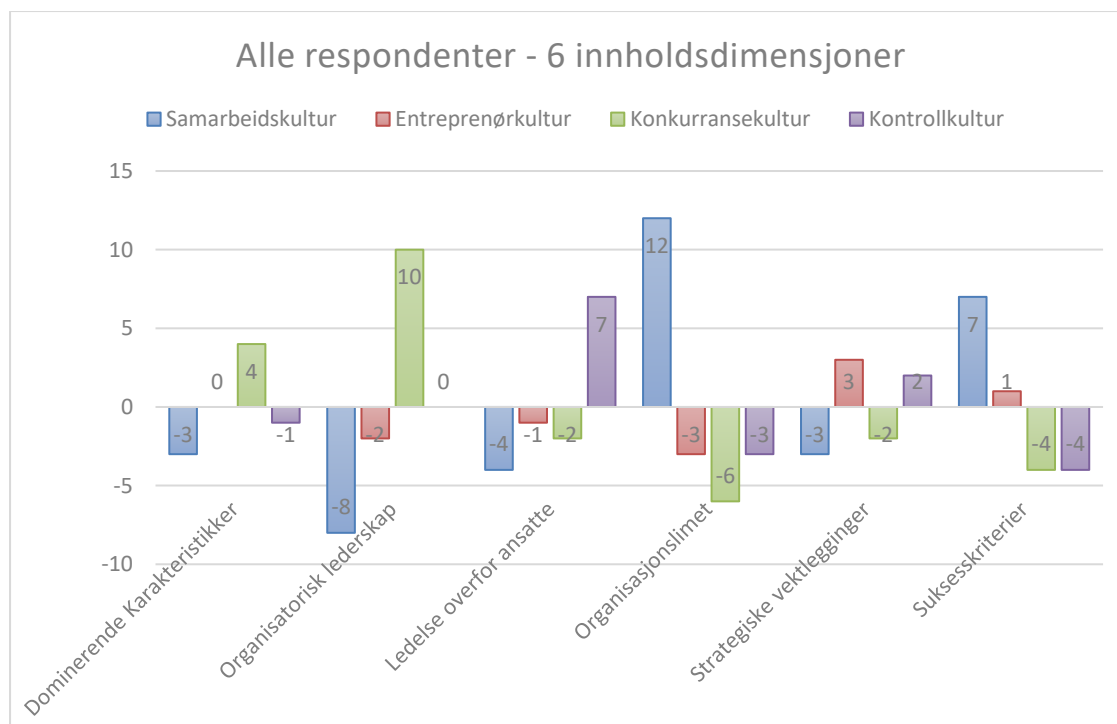


Diagram 6-1 viser i hvilken grad score for de forskjellige dimensjonene avviker fra gjennomsnittsscoren for nåværende kultur. 0-punktet i diagrammet er gjennomsnittsscore.

Diagrammet viser at det er små avvik fra gjennomsnittskulturen for de fleste dimensjonene. Det er likevel avvik for 3 av dimensjonene. For organisatorisk lederskap er samarbeid scoret 8 poeng lavere enn gjennomsnittet, mens konkurranseskultur er scoret 10 poeng høyere. For dimensjonen ledelse overfor ansatte, er kontrollkulturen 7 poeng sterkere enn gjennomsnittet. Dette er moderate avvik. Disse dimensjoner stiller spørsmål om hvordan ledelse utøves, og resultatene viser en annen kultur enn gjennomsnittskulturen. Under organisatorisk lederskap er konkurranseskulturen den sterkeste, og kontrollkultur nest sterkest. Under ledelse overfor ansatte er kontrollkulturen sterkest, fulgt av samarbeidskulturen.

Når helhetskulturen er samarbeidskultur, mens konkurranseskulturen er dominerende for enkelte dimensjoner, går disse avvikene langs diagonale linjer i Competing Values Framework, og baseres dermed på konkurrerende verdier. Kulturen er mindre samsvarende når motstridende verdier utgjør en dominant kultur innenfor forskjellige dimensjoner.

Konklusjon problemstilling 1: Hva er det samlede dominerende kulturuttrykket ved NAV Ås og NAV Time?

Nav Ås og Nav Time har en samarbeidskultur som scores som sterk og kan regnes som det dominerende kulturuttrykket. Kontrollkultur og konkurransekultur har moderat styrke, mens skapekulturen er svak. De to kontorenes kulturprofiler for nåværende kultur er tilnærmet identiske.

Det er avvik fra gjennomsnittskulturen innenfor enkelte innholdsdimensjoner. Ledelsen stiller krav om mål og resultatoppnåelse og vektlegger en konkurransekultur, samtidig som de forventer at rutiner blir fulgt og at oppgavene blir utført på en forutsigbar og stabil måte. Ledelsen legger altså en kontrollkultur til grunn i sine forventninger til ansatte. Innenfor de fire andre dimensjonene er det samarbeidskulturen som er sterkest.

6.3 Problemstilling 2

2. Er det variasjon langs tidligere institusjonslinjer, Aetat, Trygdeetaten og Sosialtjenesten?

For å svare på problemstillingen vil jeg først presentere nåværende og foretrukket kulturprofil for de tidligere institusjonene. Jeg ser videre på kongruens for profilene, om gjennomsnittet samsvarer med innholdsdimensjonene. Dette for å få frem eventuelle likheter og ulikheter som er spesifikke for dimensjonene. Når jeg ser på dimensjonene for foretrukket profil, sammenligner jeg disse med de respektive dimensjonene for nåværende profil. Dette for å finne ut hvorvidt foretrukket profil avviker fra nåværende profil innenfor de enkelte dimensjonene.

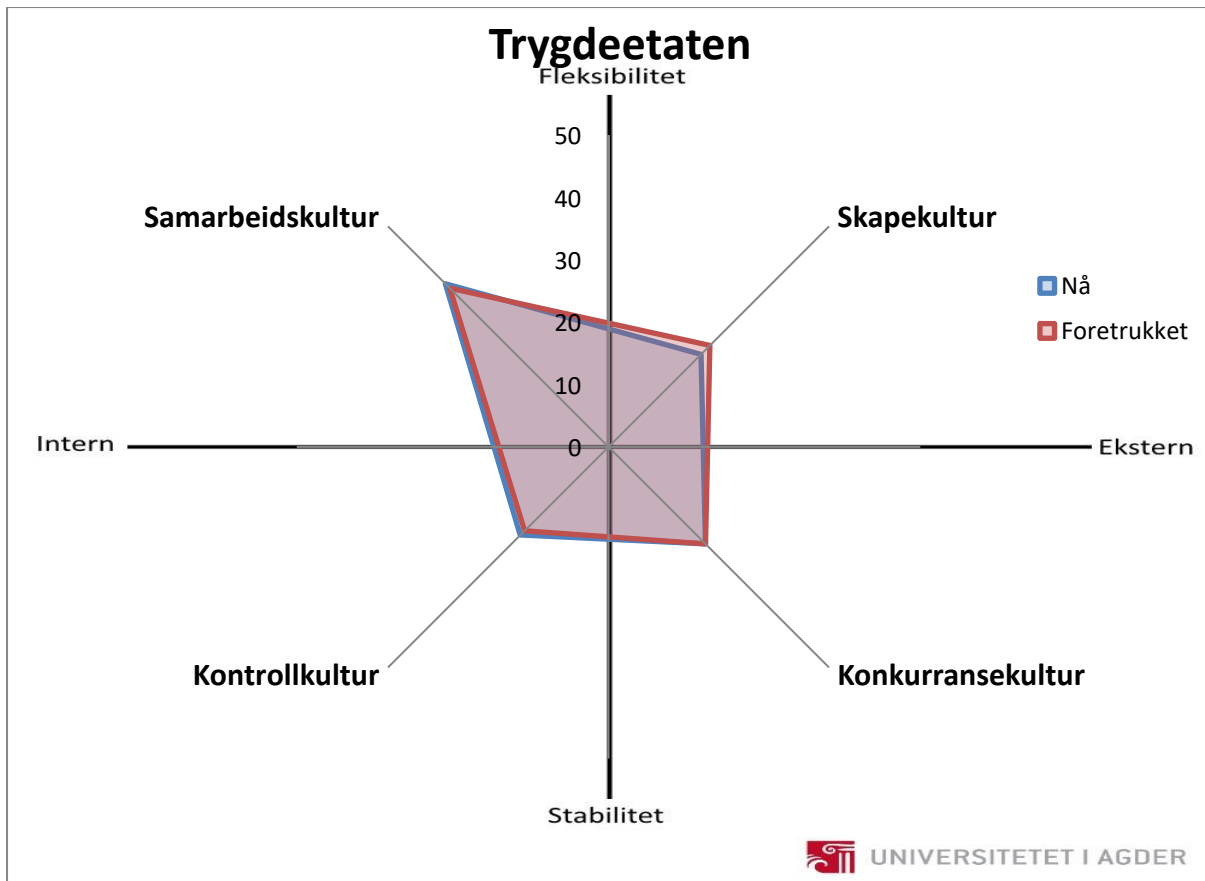
Ansatte etter NAV-reformen utgjør her en egen gruppe, som også inkluderes i resultatet. Dette fordi det er av interesse å undersøke om deres kulturprofil avviker fra de øvrige kulturprofilene. I sammenligninger benyttes også helhetsresultatet for alle respondentene.

Til slutt vil jeg undersøke om det er spesielle dimensjoner som samler eller skiller gruppene. For å nå dette målet vil jeg sammenligne kongruens for dimensjonene på tvers av gruppene. Kan det være at to grupper som har forskjellige kulturprofiler er helt enige om hvordan de

måler suksess? Kan grupper med samme kulturprofil være vidt uenige om hva som holder organisasjonen sammen?

Trygdeetaten.

Figur 6-4 Kulturprofil Trygdeetaten, nåværende og foretrukket.



Tabell 6-4 Type og styrke kulturprofil Trygdeetaten, nåværende og foretrukket.

Kulturtype	Nå	Foretrukket	Differanse	Styrke Nå	Styrke Foretrukket
Samarbeidskultur	37	36	+1	Sterk	Sterk
Skapekultur	21	23	+2	Moderat	Moderat
Konkurranseskultur	22	22	0	Moderat	Moderat
Kontrollkultur	20	19	-1	Moderat	Moderat

Ansatte som kommer fra Trygdeetaten har en samarbeidskultur, og denne kulturen er sterk mens de øvrige kulturtypene har moderat styrke. Det er ingen forskjell på nåværende og

foretrukket kultur for og konkurransekulturen, 1 poeng forskjell for samarbeids- og kontrollkultur og et svakt ønske om endring av skapekulturen med 2 poeng.

Diagram 6-2 Dimensjoner sammenlignet med gjennomsnittet – Nåværende for Trygdeetaten

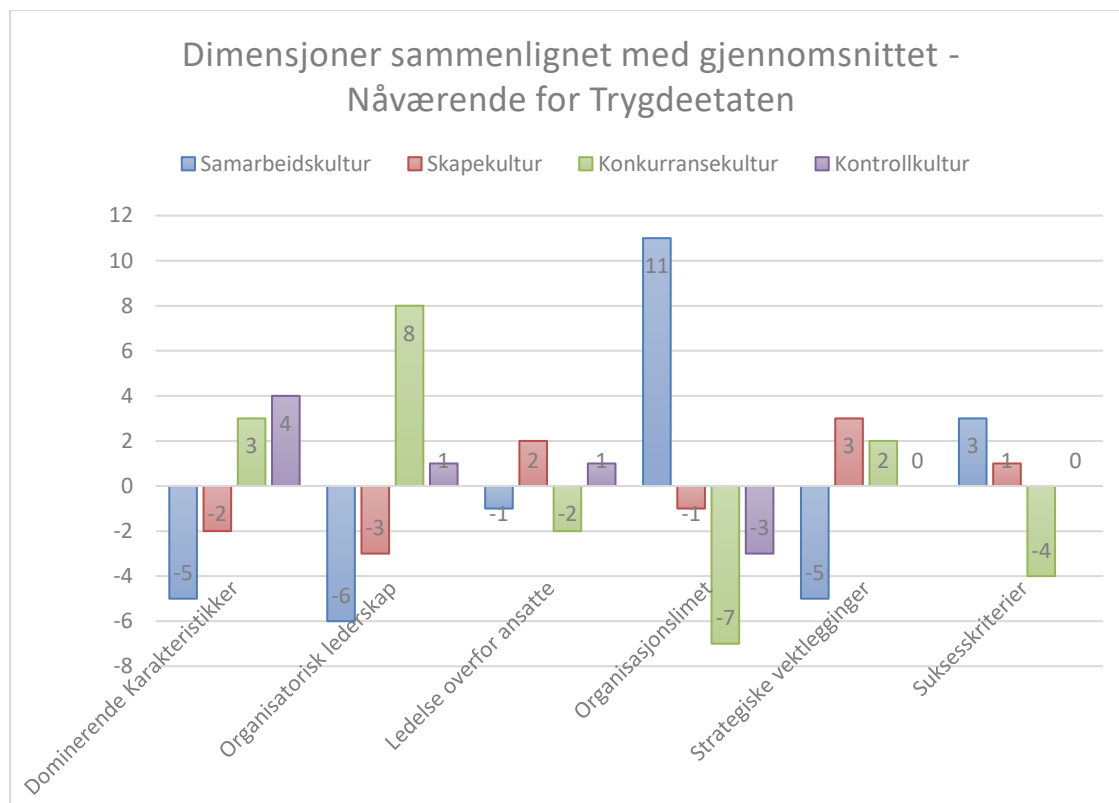


Diagram 6-2 viser hvordan ansatte fra Trygdeetaten har scoret de 6 innholdsdimensjonene, sammenlignet med gjennomsnittscore for deres kulturprofil. 0-punktet er gjennomsnittscore for kulturtypene. Det er gjennomgående små avvik, bortsett fra to dimensjoner.

Dimensjonene organisatorisk lederskap og organisasjonslimet scores i motsatt retning for samarbeids- og konkurransekulturene. Avvikene er moderat til sterke. Samarbeidskulturen vektlegger internt fokus og fleksibilitet, mens konkurransekulturen vektlegger stabilitet og eksternt fokus. De er dermed konkurrerende verdier. Dette viser tegn til variasjon i kulturen. Samlet sett har likevel Trygdekontoret en nåværende kultur hvor de samme verdiene vektlegges på tvers av innholdsdimensjonene, og dette indikerer en helhetlig kultur.

Diagram 6-3 Trygdeetaten, differanse mellom dimensjoner nå og foretrukket

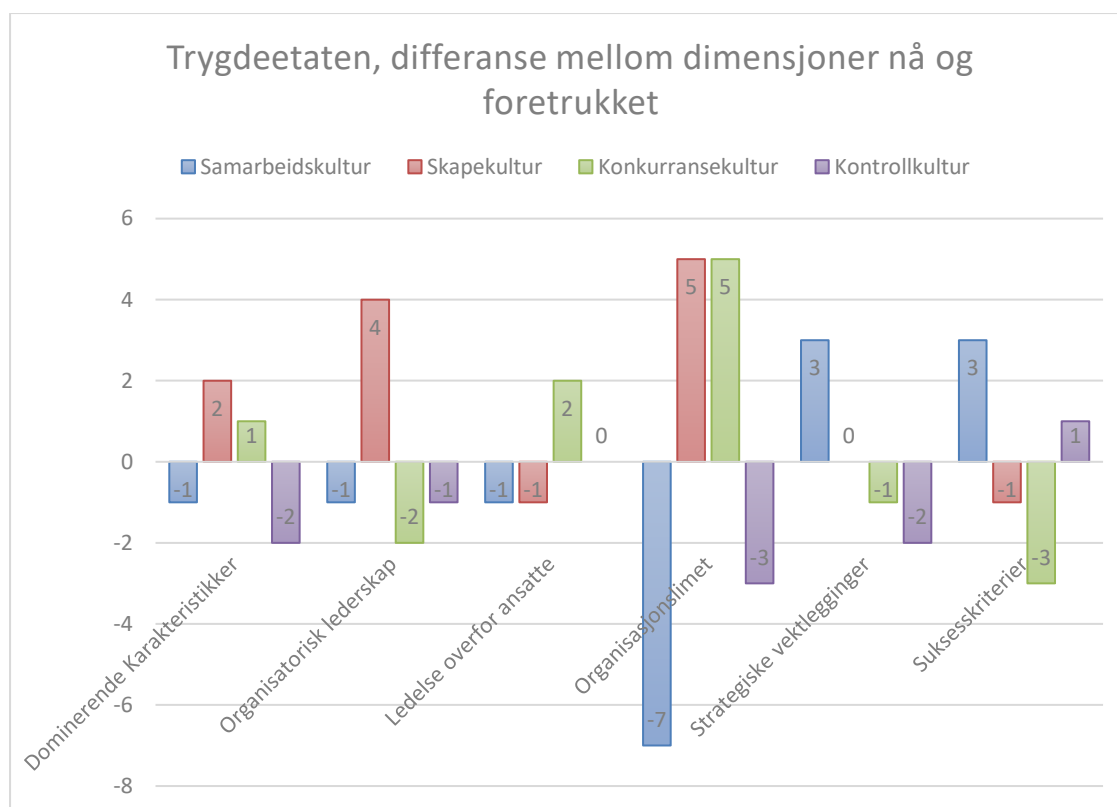


Diagram 6-3 viser hvordan ansatte fra Trygdeetaten har scoret foretrukket kultur for de 6 innholdsdimensjonene, sammenlignet med hvordan de scoret de samme dimensjonene for nåværende kultur. 0-punktet er nåværende score for de forskjellige dimensjonene, og søylene viser dermed avvik fra nåværende score for de respektive dimensjonene. De fleste avvikene er små, og det viser at foretrukket kultur hovedsakelig er scoret likt som nåværende kultur. Avviket for organisasjonslimet er moderate, og viser at denne dimensjonen er mer i samsvar med helhetskulturen. Foretrukket kultur har mindre grad av variasjon enn nåværende kultur.

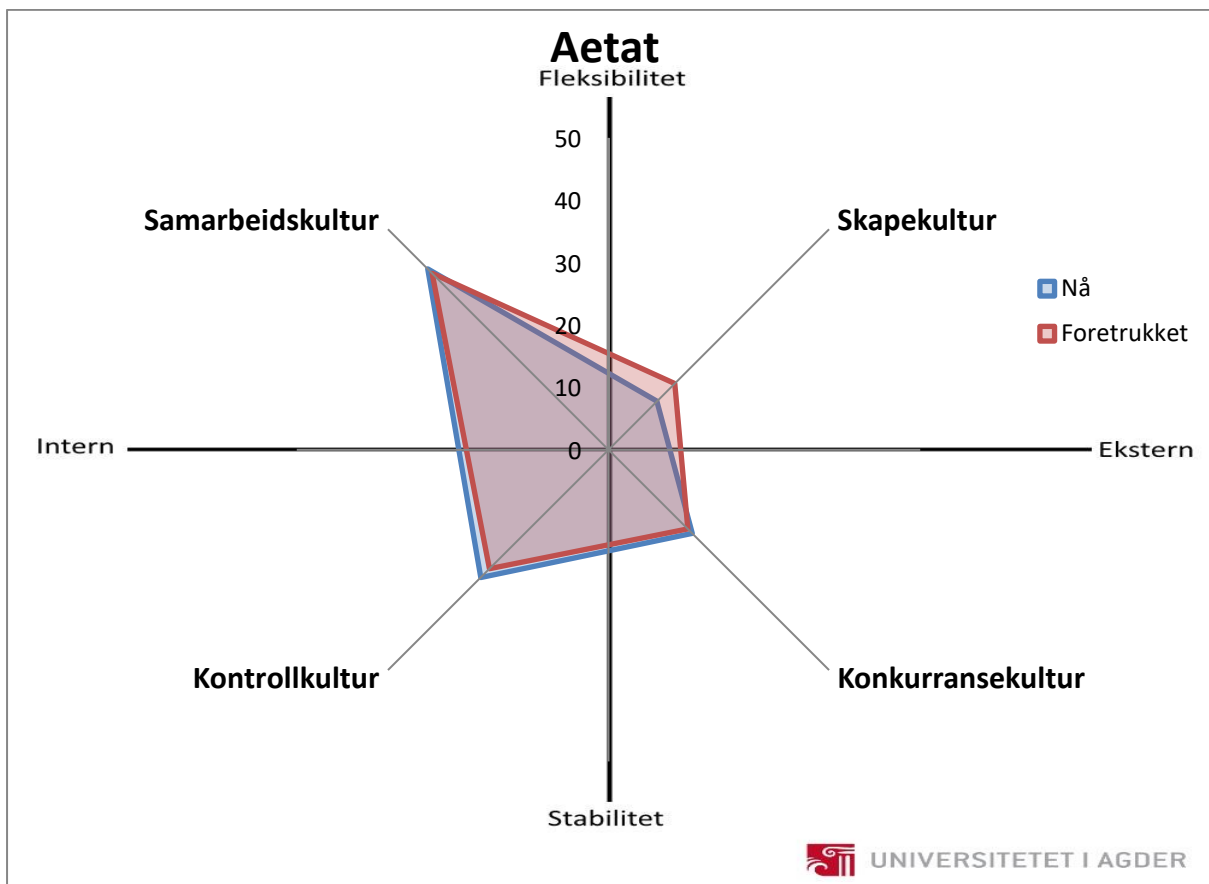
Oppsummering Trygdeetaten.

Trygdeetaten har en sterk samarbeidskultur, både når man ser på helhetskulturen og de enkelte dimensjonene. Samarbeidskulturen er sterkest både for nåværende og foretrukket kultur. Det er ikke store avvik under de forskjellige dimensjonene, men det er enkelte kontraster som likevel kan ha betydning. For nåværende kultur er organisatorisk lederskap og organisasjonslimet scoret motsatt, ved at konkurranseskulturen er på linje med samarbeidskulturen for organisatorisk lederskap mens den er svak for organisasjonslimet. Disse avvikene er i tråd med det vi finner i dimensjonene for helhetsprofilen i diagram 6.1.

Dette viser at selv om trygdeetaten har sin egen kulturprofil, scores dimensjonene med betydelige avvik i samme retning som profilen for alle respondentene.

Aetat.

Figur 6-5 Kulturprofil Aetat nåværende og foretrukket



Tabell 6-5 Aetat, type og styrke kulturprofil, nåværende og foretrukket

Kulturtype	Nå	Foretrukket	Differanse	Styrke Nå	Styrke Foretrukket
Samarbeidskultur	41	40	-1	Svært sterk	Sterk
Skapekultur	11	15	+4	Svak	Svak
Konkurranseskultur	19	18	-1	Moderat	Moderat
Kontrollkultur	29	27	-2	Moderat	Moderat

Ansatte som kommer fra Aetat har en svært sterk samarbeidskultur, en svak skapekultur og moderat konkurranse- og kontrollkultur. Foretrukket kultur er samme type og styrke, med unntak av samarbeidskulturen som går fra svært sterk til sterk. Differansen er imidlertid kun 1 poeng, og forskjellen i kategorisering skyldes grensen jeg har satt der svært sterk kultur begynner ved 41 poeng. Det ønskes liten endring.

Diagram 6-4 Dimensjoner sammenlignet med gjennomsnittet – Nåværende for Aetat

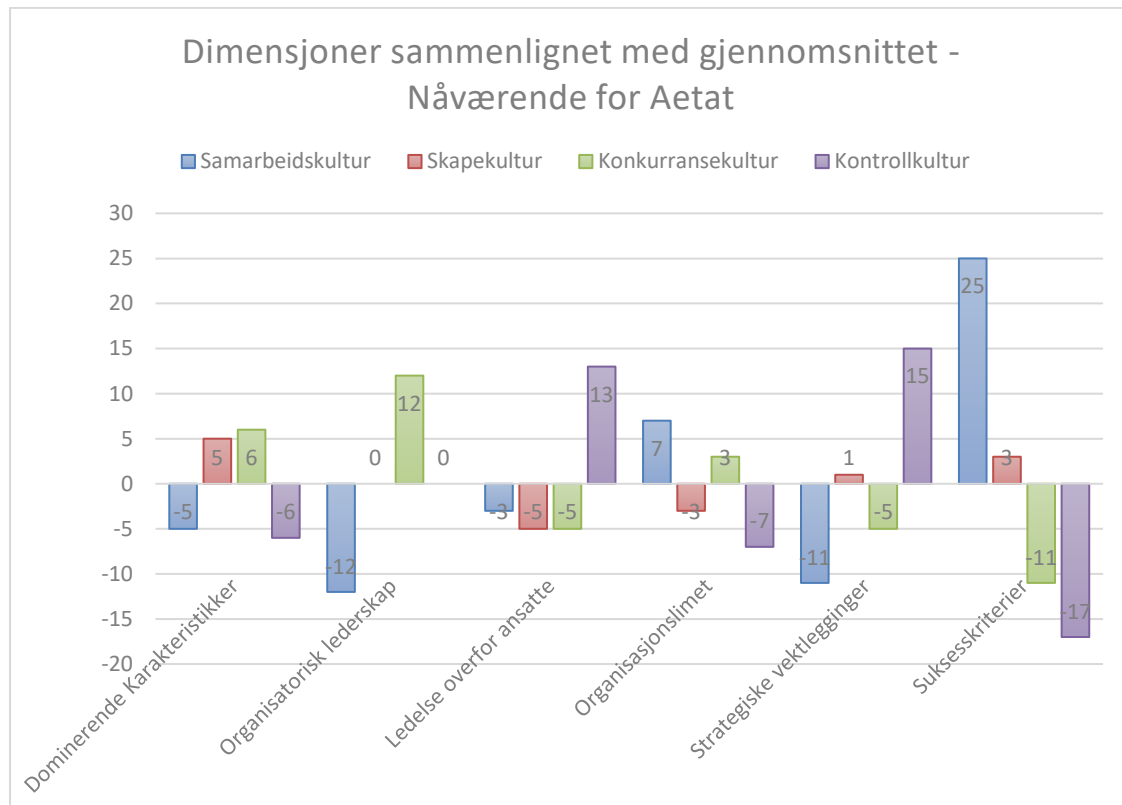


Diagram 6-4 viser hvordan ansatte fra Aetat har scoret de 6 innholdsdimensjonene, sammenlignet med gjennomsnittscore for deres kulturprofil. 0-punktet er gjennomsnittscore for kulturtypene. Avvikene vi finner her er større enn for Trygdeetaten, og de viser at kulturtypen veksler mellom dimensjonene. For organisatorisk lederskap vektlegger konkurransekulturen sterkest, for ledelse overfor ansatte og strategiske vektlegginger er kontrollkulturen sterkest. Flere dimensjoner har sterke avvik på 11-13poeng, og enkelte avvik er uvanlig sterke. Det er stor grad av variasjon i nåværende kultur.

Diagram 6-5 Aetat, differanse mellom dimensjoner nå og foretrukket

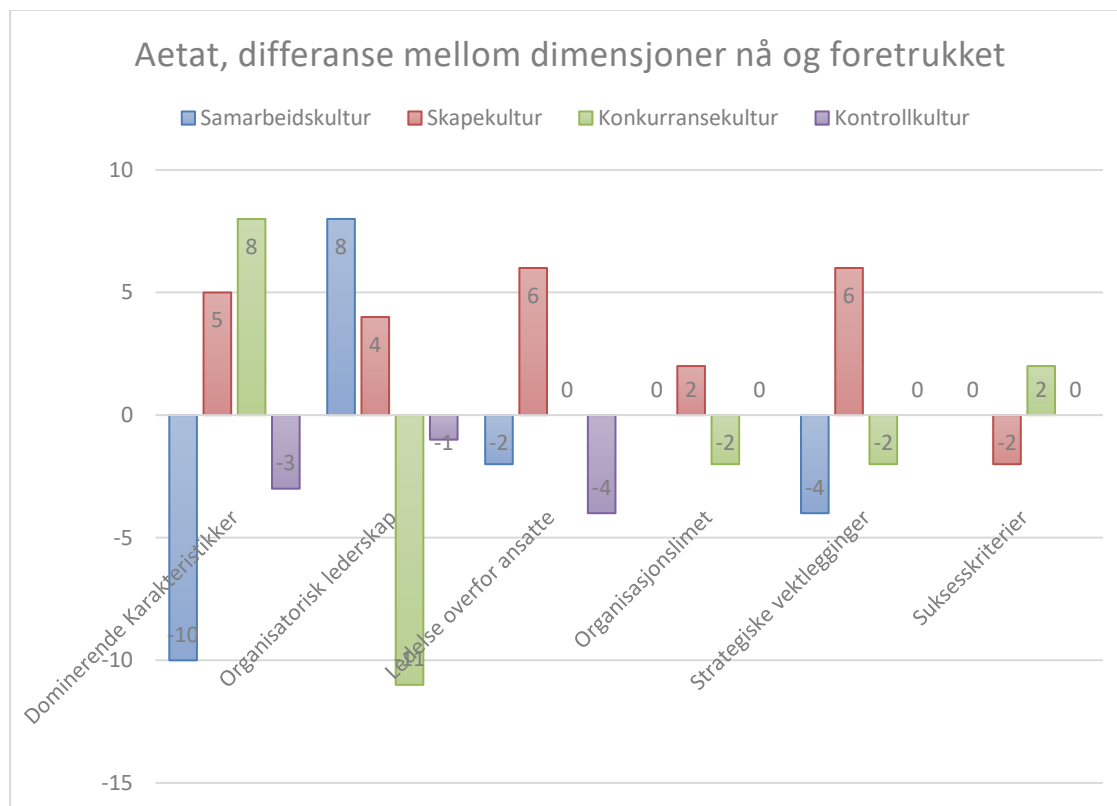


Diagram 6-5 viser hvordan ansatte fra Aetat har scoret foretrukket kultur for de 6 innholdsdimensjonene, sammenlignet med hvordan de scoret de samme dimensjonene for nåværende kultur. 0-punktet er nåværende score for de forskjellige dimensjonene, og søylene viser dermed avvik fra nåværende score for de respektive dimensjonene. For dominerende karakteristikk er det en endring ved at konkurranseskultur er ønsket kultur, og samarbeidskultur svekkes. Avviket for organisatorisk ledelse er motsatt av avviket for nåværende kultur under samme dimensjon. Dette betyr at for foretrukket kultur er denne dimensjon i tråd med gjennomsnittskulturen. Samlet sett er det også stor variasjon i foretrukket kultur.

Oppsummering Aetat

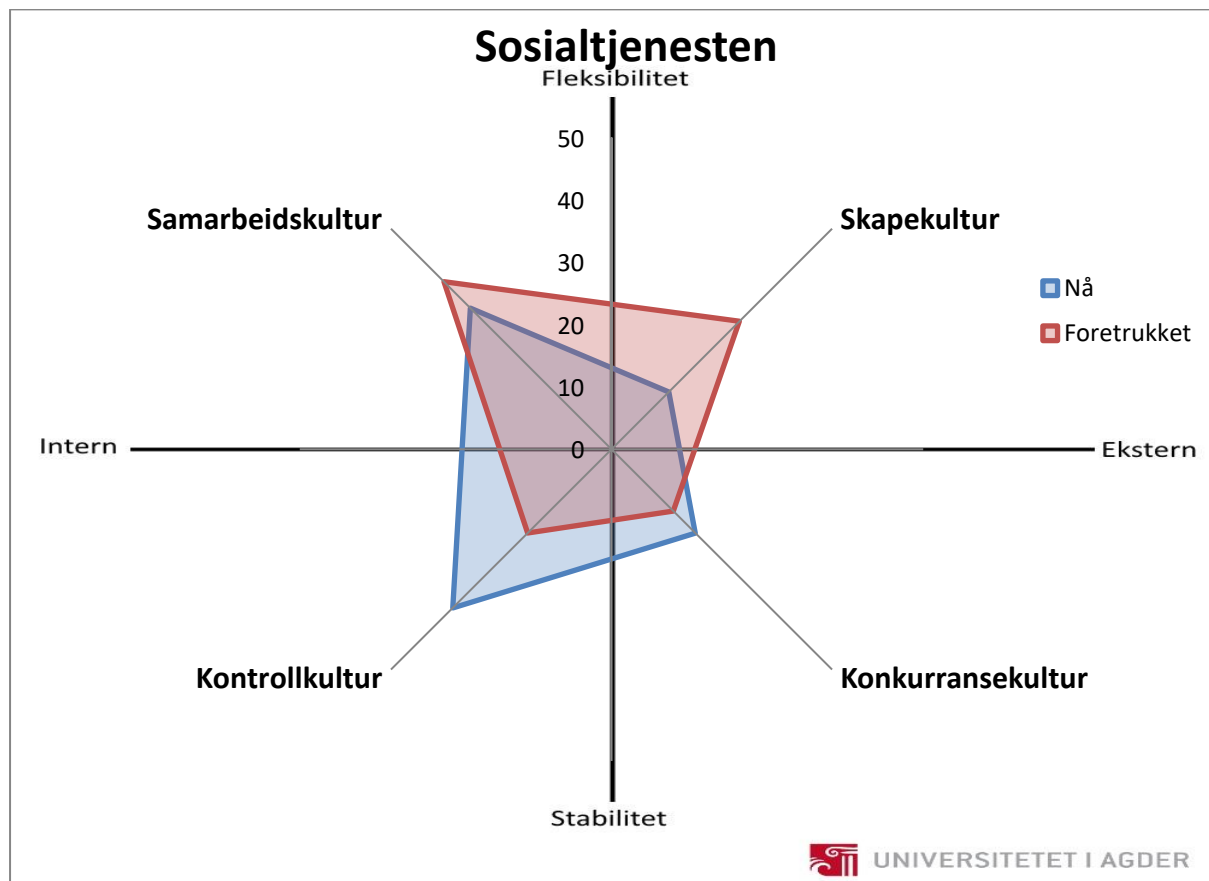
Aetat har en sterk samarbeidskultur, men kulturtypen varierer mellom dimensjonene. For suksesskriterier scores samarbeidskulturen uvanlig høyt både for nåværende og foretrukket, og dette påvirker helhetskulturen. Når man ser på de forskjellige dimensjonene kommer det

frem at kontroll- og konkurransekulturene er dominerende innenfor forskjellige dimensjoner, både for nåværende og foretrukket kultur.

Sammenlignet med dimensjonene for helhetskulturen i diagram 6-1 trekker Aetat i en noe annen retning enn gjennomsnittet innenfor noen dimensjoner. For strategiske vektlegginger viser Aetat en kontrollkultur.

Sosialtjenesten.

Figur 6-6 Kulturprofil Sosialetaten, nåværende og foretrukket



Tabell 6-6 Sosialtjenesten, type og styrke kulturprofil, nåværende og foretrukket

Kulturtype	Nå	Foretrukket	Differanse		Styrke Nå	Styrke Foretrukket
Samarbeidskultur	32	38	+6		Sterk	Sterk
Skapekultur	13	29	+16		Svak	Moderat
Konkurranseskultur	19	14	-5		Moderat	Svak
Kontrollkultur	36	19	-17		Sterk	Moderat

Ansatte fra Sosialtjenesten opplever nåværende kultur som en sterk kontrollkultur, der samarbeidskulturen også er sterk. Konkurranseskulturen oppleves moderat, mens skapekulturen oppleves svak. Denne gruppen ønsker samlet sett store endringer, med et moderat endringsønske for samarbeidskultur selv om den forblir sterk, moderat ønske om endring av konkurranseskultur fra moderat til svak, og svært stor endring med reduksjon av kontrollkultur med 17 poeng fra sterk til moderat og økning av skapekultur med 16 poeng fra svak til moderat.

Diagram 6-6 Dimensjoner sammenlignet med gjennomsnittet – Nåværende for Sosialtjenesten

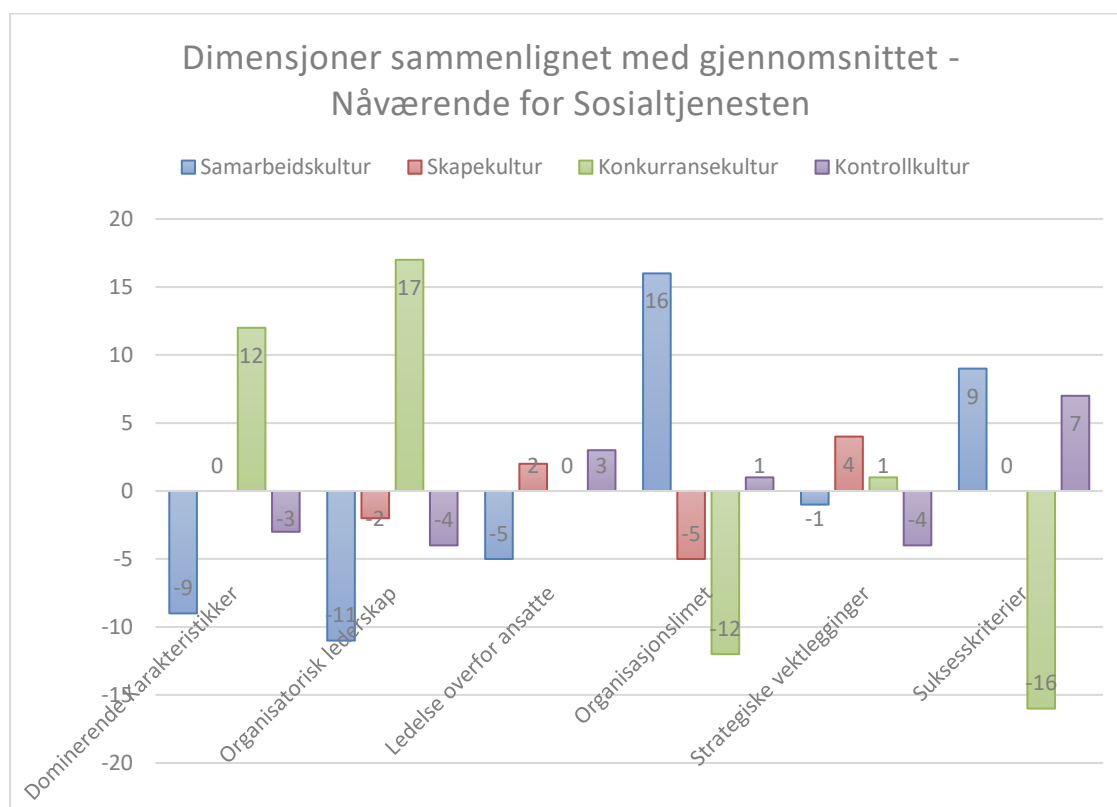


Diagram 6-6 viser hvordan ansatte fra Sosialtjenesten har scoret de 6 innholdsdimensjonene, sammenlignet med gjennomsnittscore for deres kulturprofil. 0-punktet er gjennomsnittsscore for kulturtypene. Det er mange sterke avvik, og flere av dimensjonene viser en annen kultur enn gjennomsnittskulturen. For dominerende karakteristikker og organisatorisk lederskap er konkurransekulturen sterkest.

Diagram 6-7 Sosialtjenesten, differanse mellom dimensjoner nå og foretrukket

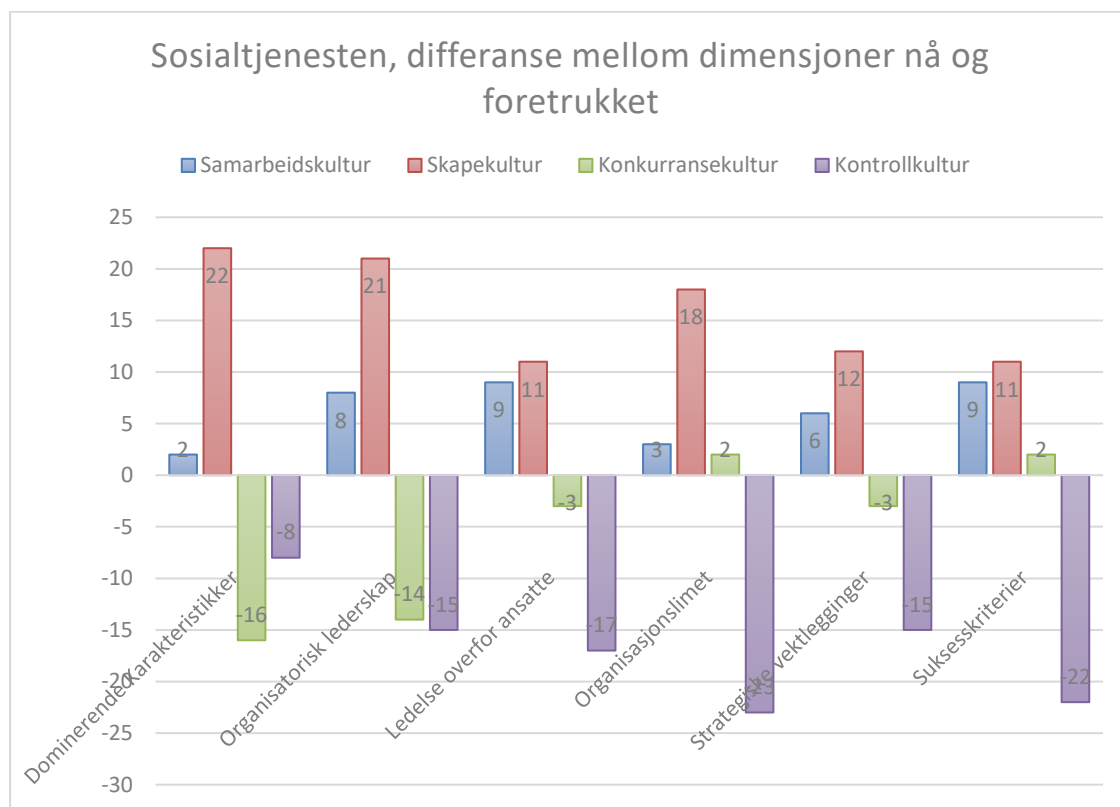


Diagram 6.2 viser hvordan ansatte fra Sosialtjenesten har scoret foretrukket kultur for de 6 innholdsdimensjonene, sammenlignet med hvordan de scoret de samme dimensjonene for nåværende kultur. 0-punktet er nåværende score for de forskjellige dimensjonene, og søylene viser dermed avvik fra nåværende score for de respektive dimensjonene. Resultatene viser et ønske om en fortsatt sterk samarbeidskultur, selv om skapekulturen er sterkest for dominerende karakteristikker og organisatorisk lederskap. De viser også et ønske om styrket skapekultur og svekket kontrollkultur for alle dimensjonene.

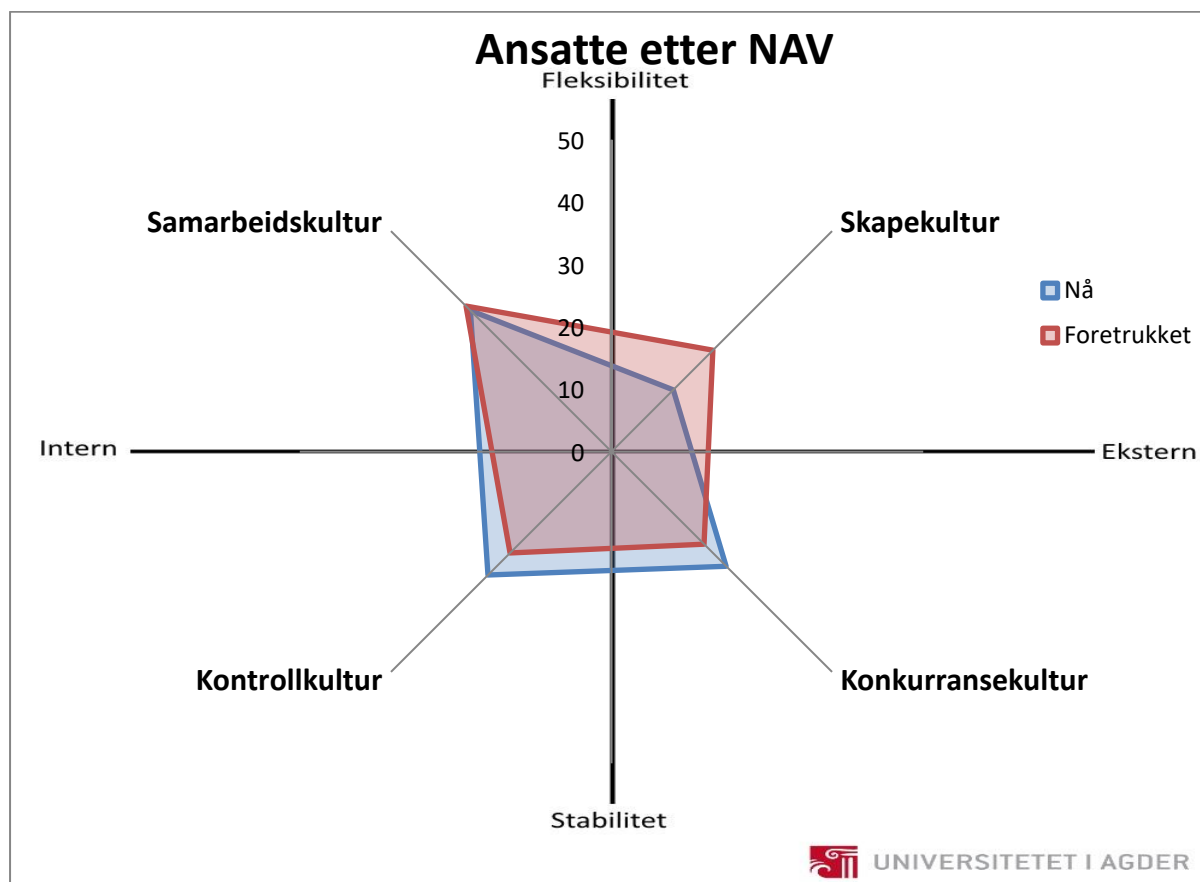
Oppsummering Sosialtjenesten

For Sosialtjenestens nåværende kulturprofil varierer det mellom dimensjonene hvilken kulturtype som er dominerende. Det er påfallende stort avvik mellom nåværende og foretrukket kultur.

Når jeg analyserer dimensjonene kommer det frem at nåværende kultur har store avvik som går i forskjellige retninger. For foretrukket kultur er det også store avvik, men avvikene for skape- og kontrollkultur går i samme retning for alle dimensjonene. For Sosialtjenesten finner jeg altså at det er et ønske om stor endring, og at det er et ønske om å gå fra en kultur som samsvarer lite til en kultur med større samsvar mellom dimensjonene.

Ansatte etter NAV.

Figur 6-7 Kulturprofil Ansatte etter NAV, nåværende og foretrukket



Tabell 6-7 Ansatte etter NAV, type og styrke kulturprofil, nåværende og foretrukket

Kulturtype	Nå	Foretrukket	Differanse		Styrke Nå	Styrke Foretrukket
Samarbeidskultur	32	33	+1		Sterk	Sterk
Skapekultur	14	23	+9		Svak	Moderat
Konkurranseskultur	26	21	-5		Moderat	Moderat
Kontrollkultur	28	23	-5		Moderat	Moderat

Ansatte etter NAV opplever en sterk samarbeidskultur, moderat konkurranse- og kontrollkultur og svak skapekultur. De ønsker fortsatt sterk samarbeidskultur med en økning på 1 poeng, moderat svekkelse av konkurranse- og kontrollkulturene med 5 poeng hver og en sterk styrking av skapekulturen med 9 poeng slik at den går fra svak til moderat.

Diagram 6-8 Dimensjoner sammenlignet med gjennomsnittet – Nåværende for Ansatte etter NAV

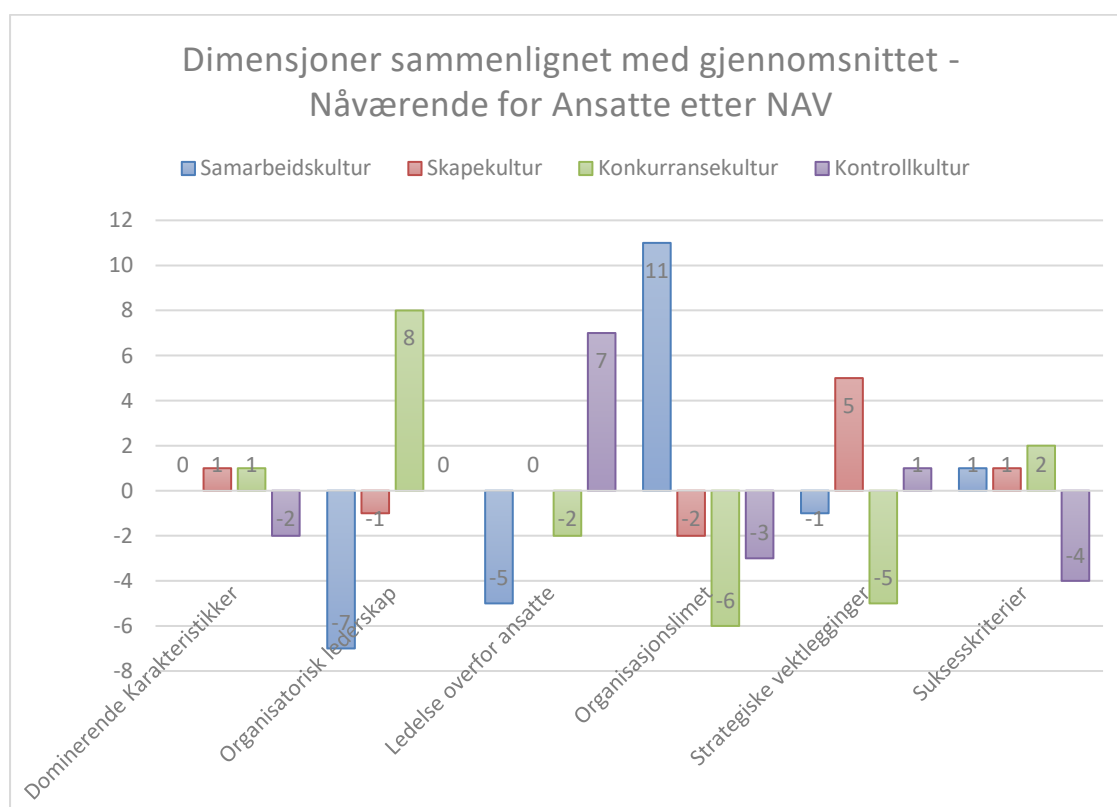


Diagram 6-8 viser hvordan ansatte etter NAV har scoret de 6 innholdsdimensjonene, sammenlignet med gjennomsnittscore for deres kulturprofil. 0-punktet er gjennomsnittsscore for kulturtypene. For denne gruppen ser vi for det meste små variasjoner. For dimensjonen organisatorisk lederskap er det moderate avvik, men en endring ved at konkurransekultur er

den sterkeste, og for ledelse overfor ansatte også moderate avvik og kontrollkulturen er sterkeste.

Diagram 6-9 Ansatte etter NAV, differanse mellom dimensjoner nå og foretrukket

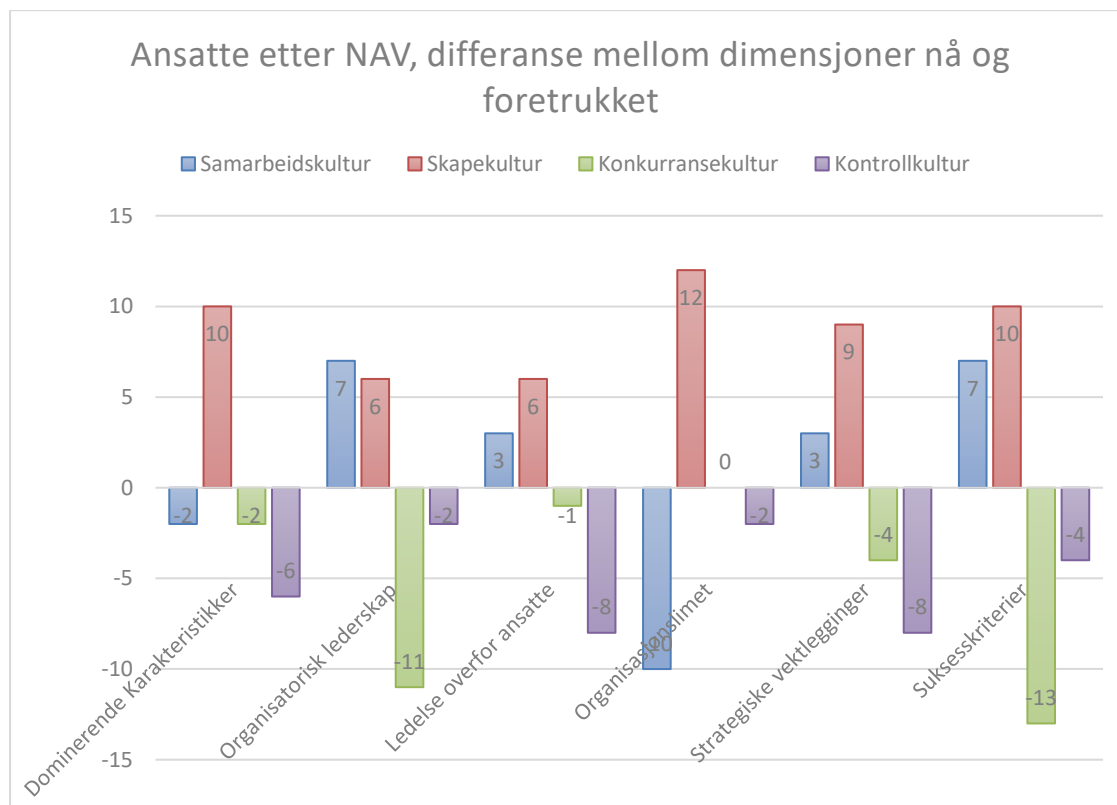


Diagram 6-9 viser hvordan Ansatte etter NAV har scoret foretrukket kultur for de 6 innholdsdimensjonene, sammenlignet med hvordan de scoret de samme dimensjonene for nåværende kultur. Resultatene viser et ønske om reduksjon av kontroll- og konkurranseskulturer, men styrken varierer mellom dimensjonene. Skapekulturen ønskes styrket for alle dimensjonene. Avvikene er moderat til sterke.

Oppsummering Ansatte etter NAV

For nåværende kultur er det noen endringer når jeg ser på dimensjonene sammenlignet med gjennomsnittsprofilen, ved at den sterkeste kulturtypen varierer for enkelte dimensjoner. For foretrukket kultur ønskes skapekulturen styrket for alle dimensjonene, mens kontroll- og konkurranseskulturene ønskes redusert i varierende grad. Dette gjenspeiler hovedprofilen i figur 6-7.

Likheter og ulikheter på tvers av gruppene

Jeg vil undersøke om det er likheter eller ulikheter mellom gruppene som ikke er fanget opp av helhetsprofilene. Diagrammene som viser de forskjellige innholdsdimensjonene for gruppene er uoversiktlige å sammenligne, og jeg har derfor satt alle resultatene inn i tabeller. En tabell for nåværende kultur og en tabell for foretrukket kultur. For foretrukket kultur har jeg sammenlignet gruppene med nåværende kultur for alle respondentene, fordi det jeg ønsker å vise er i hvor stor grad gruppene ønsker endring fra den nåværende gjennomsnittskulturen. Disse tabellene inneholder en stor mengde tall, og jeg har derfor lagt dem som vedlegg 1 og 2. Jeg presenterer her funnene.

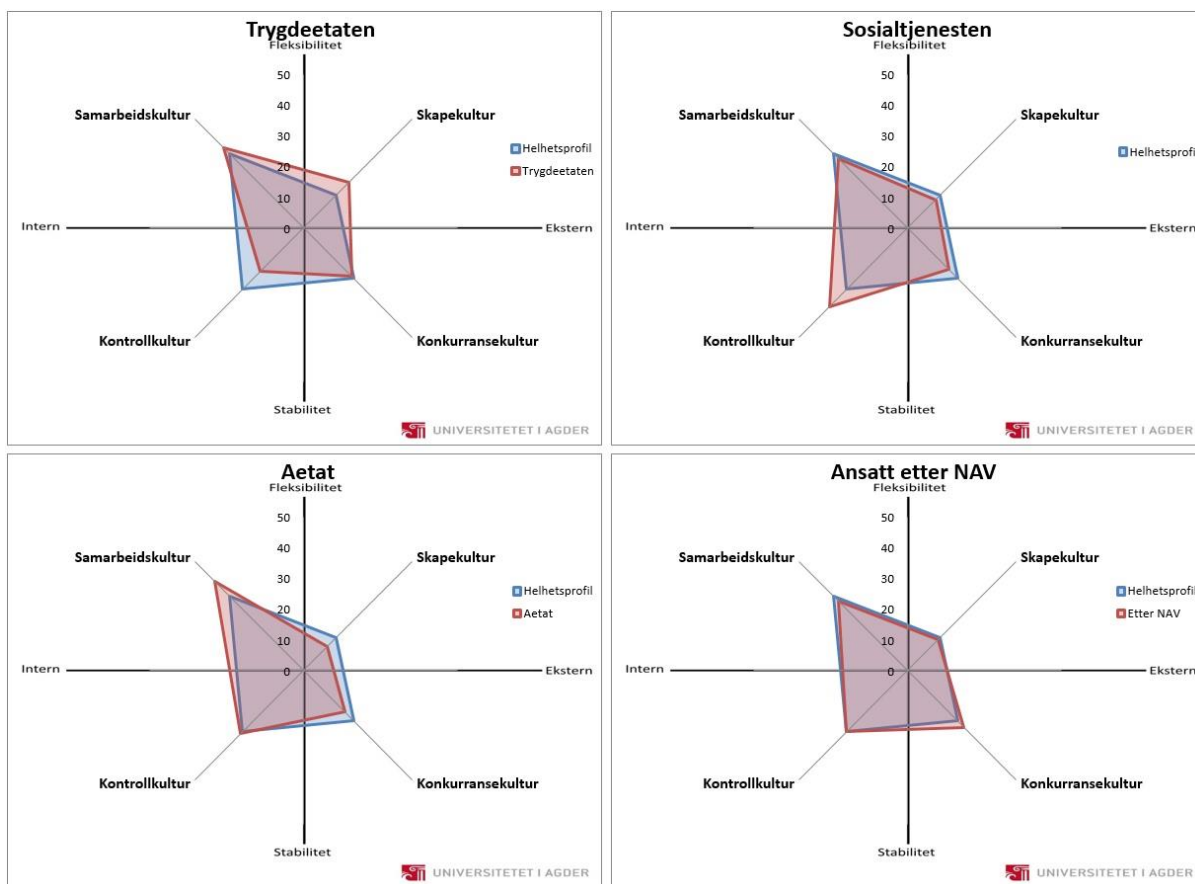
Tabell i vedlegg 1 viser at en analyse av dimensjonene viser en større forskjell mellom gruppene enn det helhetsprofilene avslører. For de fleste dimensjonene er det forskjeller på over 10 poeng mellom to eller flere av gruppene. I flere tilfeller er forskjellene over 20 poeng. Det største utslaget finner vi under suksesskriterier. For samarbeidskulturen er det 33 poeng differanse mellom Aetat og Etter NAV, og for konkurransekultur 25 poeng forskjell mellom sosialtjenesten og etter NAV, og for kontrollkulturen 31 poeng forskjell mellom Sosialtjenesten og Aetat. Trygdeetaten ligger i midten av disse, og ikke så langt fra gjennomsnittet.

Det er også likheter som kommer til syne. Til tross for ulik scoring for dimensjonene for suksesskriterier, er samarbeidskulturen sterkest eller jevnsterk med andre kulturer for alle gruppene. For organisasjonslimet scores samarbeidskulturen svært sterkt for alle grupper, og nøyaktig likt med 48 poeng for alle de tre tidligere institusjonene.

Tabell i vedlegg 1 viser også at nåværende kultur for Ansatte etter NAV er sammenfallende med profilen for alle respondentene. For suksesskriterier er det et avvik ved at konkurransekulturen vurderes nest sterkest, men samarbeidskulturen er fremdeles dominant. For de andre dimensjonene er det kun få avvik på 1-3 poeng.

For å tydeliggjøre sammenligningen av gruppene vil jeg også presentere en figur som viser de fire gruppenes nåværende profil sammenlignet med nåværende profil for alle respondenter.

Figur 8-4 grupper sammenlignet med alle respondenter, nåværende kultur



Figur 8-4 viser at de tre tidligere etatene «drar i hver sin retning», mens ansatte etter NAV har en kulturprofil som er samsvarende med gjennomsnittskulturen for alle respondenterne.

Konklusjon problemstilling 2. Er det variasjon langs tidligere institusjonslinjer, Aetat, Trygdeetaten og Sosialtjenesten?

Ved bruk av tidligere arbeidsplass som uavhengig variabel har jeg delt opp respondentene i grupper med ansatte fra tidligere Trygdeetaten, Aetat, Sosialtjenesten og Ansatte etter NAV. Denne inndelingen har gitt en kulturprofil for Ansatte etter NAV som er tilnærmet identisk med profilen for alle respondenter, både for de enkelte innholdsdimensjonene og gjennomsnittskulturen. Trygdeetaten, Aetat og Sosialtjenesten har kulturprofiler som skiller

seg fra profilen til alle respondentene, og fra hverandre. Gjennomsnittskulturene viser noe forskjell, mens innholdsdimensjonene viser store forskjeller mellom gruppene.

Undersøkelse av foretrukket kultur viser at Trygdeetaten og Aetat ønsker lite endring mens Sosialtjenesten ønsker en betydelig endring. Ansatte etter NAV ønsker en moderat endring.

7 Drøfting av funn og resultater

Finnes det en «NAV-kultur» som man vil finne igjen ved forskjellige NAV-kontor? Eller varierer kulturen mellom kontorene, og kanskje også internt i hvert kontor? Siden denne oppgaven er begrenset til en case studie av to NAV-kontor, kan den ikke gi et entydig svar på dette. Kartlegging av organisasjonskultur ved hjelp av et kvantitativt verktøy, med problemstillinger basert på funn i tidligere kvalitative studier, kan imidlertid gi oss en indikasjon. Som beskrevet under metodedelen kan en slik undersøkelse danne grunnlag for teoretisk generalisering.

På bakgrunn av at NAV-kontor har svært mange likheter, og case-studien viser at nåværende kultur er tilnærmet identisk for de to undersøkte kontorene, vil jeg i drøftingsdelen legge til grunn at resultatene er teoretisk generaliserbare og sier noe generelt om organisasjonskultur i NAV-kontor. Diskusjonsdelen vil derfor ta opp tema som gjelder generelt for NAV-kontor, og er ikke en spesifikk drøfting av NAV Ås og NAV Time.

For å få med de forskjellige nyansene i funnene vil jeg i diskusjonsdelen se på organisasjonskulturen ut fra integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Jeg vil også sammenligne funnene med andre organisasjoner og funn.

7.1 NAV-kontoret i lys av integreringsperspektivet.

Integreringsperspektivet fokuserer på uttrykk for kulturen som viser enighet og en helhetlig kultur (Martin, 1992). Det helhetlige kulturuttrykket i undersøkelsen viser en samarbeidskultur. Når vi ser på de forskjellige gruppene finner vi en sterk samarbeidskultur også for Trygdeetaten, Aetat og ansatte etter NAV. Sosialtjenesten har en kontrollkultur, men samarbeidskulturen er en sterk nummer to.

Når vi går dypere i resultatene og ser på dimensjonene, finner vi at samarbeidskulturen er scoret som uvanlig høy for dimensjonen organisasjonslimet. Ansatte etter NAV scorer 43 poeng, mens de tre andre scorer 48 poeng. De legger stor vekt på svaralternativet som sier at det som holder kontoret sammen er lojalitet, forpliktelse og gjensidig tillit. Også for dimensjonen suksesskriterier er samarbeidskulturen scoret høyt for alle gruppene. Her var

svaralternativet at kontoret definerer suksess på grunnlag av utvikling av menneskelige ressurser, teamarbeid, ansattes engasjement og ivaretagelse. Integrasjonsperspektivet tar utgangspunkt i at en har en helhetlig forenende kultur hvor tvil, usikkerhet og opposisjon ikke er til stede (Martin, 1992).

Figur 8-4 og tabell i vedlegg 1 viser at Ansatte etter NAV har en kulturprofil som både helhetlig og innenfor de forskjellige dimensjonene i svært stor grad samsvarer med helhetsprofilen. Ansatte etter NAV utgjør halvparten av respondentene, og er likt spredd på de to case-kontorene. At disse samlet har en profil som både helhetlig og innenfor dimensjonene er i tråd med helhetsprofilen, taler i retning av at det finnes en helhetlig «NAV-kultur».

Det kan tenkes at sammenslåingen av Aetat, Trygdeetaten og Sosialetaten har ført til en kultur i NAV-kontoret som har i seg elementer av alle de tidligere kulturene, og at nye ansatte i NAV preges av denne helheten. Det gjenstår imidlertid et spørsmål om medlemmer fra de tidligere etatene opplever seg som deler av den nye kulturen eller bærere av sin gamle kultur.

7.2 NAV-kontoret i lys av differensieringsperspektivet.

Differensieringsperspektivet fokuserer på at det kan finnes grupper i organisasjonen som har egne subkulturer. De kan eksistere uten konflikt, virke uavhengig av hverandre og uten gjensidig påvirkning, eller det kan være konflikter (Martin, 1992). Resultatene viser at de forskjellige gruppene har en noe ulik helhetsprofil. I innholdsdimensjonene finner vi imidlertid store forskjeller mellom gruppene.

Når vi ser på nåværende og ønsket profil kommer det tydelige ulikheter til syne. Trygdeetaten og Aetat har noe forskjellige kulturer, men de ønsker ingen betydelig endring. Ansatte etter NAV ønsker en moderat endring, mens Sosialtjenesten ønsker en sterk endring.

Jeg har i kapittel 2 belyst at organisasjonsstrukturen i NAV har flere likhetstrekk med de tidligere statlige etatene. Samtidig er yrkesrollen i NAV basert på den byråkratiske organisasjonslogikken fra de statlige etatene og i liten grad på Sosialtjenestens profesjonslogikk. Når man ser på kulturprofilene til de tidligere etatene, er det tydelig at Aetat og Trygdeetaten som er tidligere statlige etater ønsker lite endring. De har en noe

forskjellig kultur fra hverandre, men de er tilfreds med kulturen. Sosialtjenesten har også sin egen kulturprofil, men har i tillegg en ønsket kultur som er skiller seg sterkt fra dagens kultur.

Resultatene for Ansatte etter NAV presentert i figur 8-4 og tabell i vedlegg 1 støtter også differensieringsperspektivet. Når kulturen for alle respondenter er lik kulturen for Ansatte etter NAV, mens de tidligere etatene viser hver sin kultur, peker dette i retning av at det finnes ulike subkulturer.

Da dette er en case-studie er det et lavt antall respondenter, og det er muligheter for at resultatene er tilfeldige eller at det er andre uavhengige variabler som forklarer resultatene. Kjønn og alder er eksempler på variabler som ikke er undersøkt. Det er likevel påfallende at de tre tidligere etatene danner hver sin kultur som er ulik fra hverandre og ulik fra kulturen til Ansatte etter NAV.

7.3 NAV-kontoret i lys av fragmenteringsprinsippet.

Det kan også stilles spørsmål ved om NAV-kontoret i det hele tatt har en kultur som er systematisk og konsekvent for hele kontoret eller for undergrupper. Jeg finner motstridende kulturer for ledelse og suksess, dominerende karakteristikker og organisasjonslimet. Innenfor dimensjonene er det store avvik. Fragmenteringsprinsippet kan bidra med en forklaring på dette, ved at det kan være slik at grupperingene i NAV som deler verdier og oppfatninger er skiftende og ikke i tråd med historisk tilhørighet til en etat eller til nåværende team.

7.4 NAV-kontoret sammenlignet med andre funn

Organisasjonskultur kan analyseres ved å sammenligne funnene med andre organisasjoner. Offentlig sektor har ofte en profil med dominerende kontrollkultur, sterk klankultur og svak skapekultur (Cameron & Quinn, 2011). Helhetskulturen i denne studien skiller deg dermed noe fra disse resultatene, ved at samarbeidskulturen er den sterkeste. Kontrollkulturen er grenser imidlertid også mot sterk, og skapekulturen er svak. Cameron & Quinn refererer til resultater fra andre land, og jeg finner det naturlig å sammenligne med noen funn fra norske undersøkelser.

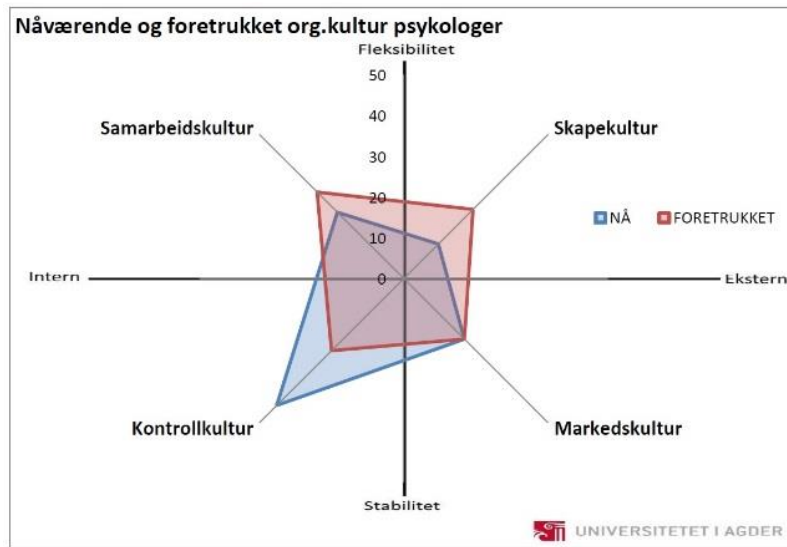
Moe (2014) finner i undersøkelse av Lyngdal ungdomsskole en sterk klankultur, moderat kontrollkultur og svake skape- og markeds kulturer. Det er forskjeller i styrkene, men kulturen har likhetstrekk med NAV-profilen i hva som er dominerende kultur og hvordan de andre kulturene fordeles.

Grunni & Nordskog (2014) har undersøkt organisasjonskultur på Sørlandet, med 110 respondenter fra 30 kommuner. De finner en sterk klankultur, en kontrollkultur som grenser mot sterk og moderate skape- og markeds kulturer. Skapekulturen i NAV-profilen er 5 poeng lavere, men ellers er resultatet samsvarende med kulturen på Sørlandet.

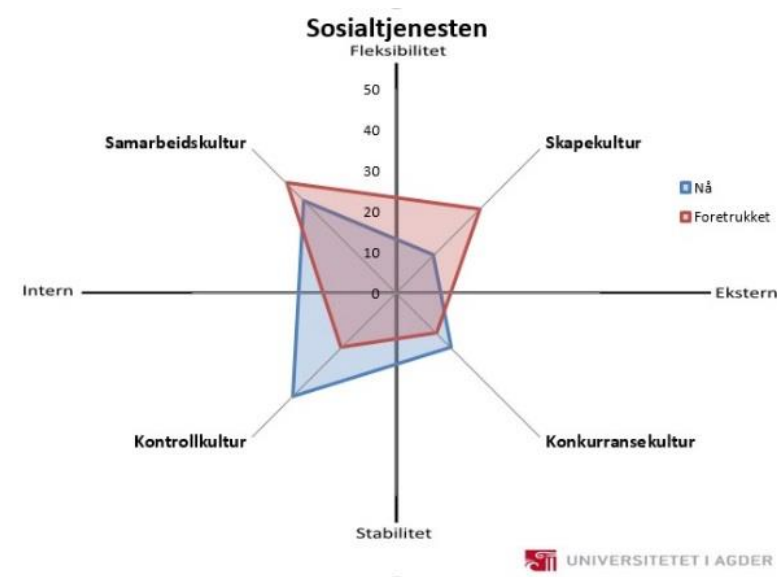
Tronstad, Aasen & Velle (2014) finner i undersøkelse av Kristiansand kommune en kulturprofil med tilnærmet jevnsterke klan og kontrollkulturer, og moderate skape- og konkurransekulturer. Denne profilen samsvarer også med NAV-profilen med få poengs avvik for de forskjellige kulturtypene.

Klingsheim (2016) er blant de første som har benyttet OCAI i en undersøkelse av statlig forvaltning, med sin undersøkelse av Spesialavdeling voksne i Helse Stavanger. Han finner en sterk kontrollkultur og moderate samarbeids-, skape- og markeds kulturer. Skape- og markeds kulturene er samsvarende med NAV-profilen, mens det er en forskjell i at kontrollkulturen er sterkest ved sykehuset mens klankulturen er sterkest ved NAV-kontoret. Det er særlig ett resultat fra studien som byr på en interessant sammenligning med min studie.

Figur 7-1 Nåværende og foretrukket org.kultur psykologer (Klingsheim, 2016, s52)



Figur 7-2 Nåværende og foretrukket org.kultur Sosialtjenesten



Figur 7-1 viser nåværende og foretrukket organisasjonskultur for psykologer ved Spesialavdeling voksne i Helse Stavanger (Klingsheim, 2016). Figur 7-2 viser til sammenligning organisasjonskultur for Sosialtjenesten i min studie. Det er forskjeller i kulturstyrke, men det er likevel likheter i at begge gruppene opplever en svært sterk kontrollkultur og ønsker seg i motsatt retning til en sterk skapekultur.

Kan det være likheter i kulturopplevelsen til psykologer ved psykiatriske sykehus og tidligere ansatte i sosialtjenesten i NAV?

Dersom man tar utgangspunkt i at opplevd kontrollstruktur i begge tilfeller handler om at man er bundet av hierarkisk styring og rutiner som ikke er i overensstemmelse med egen profesjon, og at ønsket om sterkere skapekultur handler om ønske om videre bruk av skjønn, kan det være en forklaring. Psykologene ved psykiatriske sykehus er bundet av det medisinske regimet styrt av leger og sykepleiere i større grad enn de er i annen praksis. Ansatte fra Sosialtjenesten er i NAV bundet av den byråkratiske organisasjonslogikken og får ikke lenger utøve sin profesjon på samme måte som før.

8 Avslutning

I denne oppgaven har jeg undersøkt organisasjonskulturen ved to NAV-kontor. Jeg har presentert objektive funn for problemstilling 1 og 2 i kapittel 6. Videre har jeg i kapittel 7 drøftet funnene i lys av teoretiske perspektiver og sammenligninger med andre kulturprofiler.

Jeg finner at det eksisterer en organisasjonskultur som er tilnærmet identisk på tvers av de to NAV-kontorene, og som også er lik organisasjonskulturen for gruppen Ansatte etter NAV. Samlet indikerer funnene at det eksisterer en «NAV-kultur» som gjenspeiles i disse kontorene.

Når jeg har brukt tidligere arbeidsplass i Sosialtjenesten, Aetat og Trygdeetaten som uavhengig variabel, finner jeg at gruppene har ulik organisasjonskultur. Dette kommer tydeligere til syne når jeg analyserer innholdsdimensjonene i kulturen. Aetat og Trygdeetatens ønske om å videreføre dagens kultur, og Sosialetatens ønske om stor endring, peker også i retning av at funnene ikke er tilfeldige eller skyldes andre faktorer. Samlet indikerer funne at det er kulturforskjeller i NAV-kontorene som følger tidligere institusjonslinjer.

Hvilke konsekvenser får disse funnene for NAV? Gitt at det eksisterer en helhetlig «NAV-kultur», samtidig som ansatte fra de tidligere etatene opplever at deres gamle kulturer består, åpner dette for flere mulige tiltak.

CVF og OCAI kan benyttes ved de enkelte NAV-kontor for å kartlegge kulturen og vise forskjellen mellom nåværende og foretrukket kultur. For eksempel kan funn som i denne studien, med en samarbeidskultur som preger hva som holder kontoret sammen og hvordan de definerer suksess, mens ledelsen i større grad har fokus på måloppnåelse, føre til konflikter eller at ledelsen ikke har den nødvendige påvirkningskraften. En kartlegging av organisasjonskultur kan vise hvor forskjellene er størst og dermed hvor det er mest å hente for å jobbe i retning av en mer helhetlig kultur.

For sentral ledelse i NAV byr funnene også på utfordringer. En styring av NAV-kontorene basert på detaljerte instruksjoner om hvordan oppgaver skal løses og hvilke regler som gjelder, gir lite rom for lokale løsninger. Byråkratisk organisasjonslogikk legger føringer for hvordan NAV-kontorene kan utvikle seg. Er denne kulturen egnet til å støtte opp under målsettingen

om «arbeid først», eller krever denne målsettingen en justering av grunnleggende antagelser om hva som virker?

Ved funn av ulik kultur langs tidligere institusjonslinjer kan OCAI benyttes for å identifisere områder man må fokusere på for å etablere den felles kulturen Stortinget forventet av NAV-reformen. Når man kartlegger ulikhetene, og setter dem inn i et teoretisk rammeverk, kan det føre til en økt respekt for hverandres bakgrunn og argumenter. Kanskje finner man at dype personkonflikter i arbeidsgruppen viser seg å være konflikter bygget på at man har en yrkesidentitet basert på konkurrerende verdier. At man egentlig er enige om målet, men basert på erfaringene fra sin etat mener veiene dit er vidt forskjellige.

Jeg vil i den sammenheng dra en linje fra politikernes opprinnelige bestilling, via observasjoner på veien, frem til praktiske løsninger som blir valgt i 2017. Stortingets Sosialkomite presiserte følgende i sin bestilling (Innst. S. nr. 198 (2004-2005), s. 12): *«Komiteen vil igjen understreke betydningen av at den sosialfaglige kompetansen ved de lokale arbeids- og velferdskontorene blir godt i varetatt»*. De pensjonerte sosionomene Kosstad & Bakke (2014) varslet i et debattinnlegg i VG at de hadde opplevd en betydelig økning i vold og trusler i et byråkratisk NAV med fokus på låste dører og vakter, sammenlignet med Sosialtjenestens relasjonsbaserte åpne og tilgjengelige tjenester. I oktober i år meldte Nordli & Kjølberg (2017) i NRK at NAV Sarpsborg i flere måneder hadde henvist brukerne til å vente på gaten, og NAV-leder begrunnet dette med sikkerhetstiltak og behov for vektere. Hvilke verdier og grunnleggende oppfatninger legger NAV til grunn når utfordringer i møte med sårbare grupper rettferdiggjør venting på gaten, og tiltak som iverksettes baseres på flere vektere?

Min kartlegging av nåværende og foretrukket kultur for Sosialtjenesten gjenspeiler denne virkeligheten. De opplever å være i en kultur tungt dominert av kontroll, med internt fokus og stabilitet som viktige verdier. Samtidig ønsker de seg langt i retning av verdiene fleksibilitet og eksternt fokus. NAV bør ta Stortingets opprinnelige bestilling på alvor, og i større grad verdsette og vektlegge sosialfaglig kompetanse for å utføre sitt oppdrag på en forsvarlig måte.

Målsettingen med denne studien har vært å komplementere tidligere gjennomført kvalitativ forskning på organisasjonskultur i NAV med kvantitative funn. Siden dette er første steg på veien, har jeg gjennomført en intensiv casestudie som er begrenset til kun å supplere tidligere funn og danne grunnlag for hypoteser begrunnet i teoretisk generalisering. Hypotesene har imidlertid mer verdi om de følges opp med videre forskning for å bidra til tydelige resultater.

Mine resultater kan danne grunnlag for en mer omfattende studie med et representativt utvalg av NAV-ansatte fra de tidligere etatene og gruppen ansatte etter NAV-reformen. En slik studie kan gjennomføre analyser av samme type som i denne oppgaven, men med et representativt utvalg respondenter kan den også ta undersøkelsene et steg videre.

På bakgrunn av uavhengig variabel tidligere arbeidsplass, og kulturprofilene for disse gruppene, kan en gjennomføre statistisk analyse av resultatene. Ved å kategorisere de forskjellige dominerende kulturene og deres styrke, kan en for eksempel undersøke samvarians mellom tidligere arbeidsplass og kultur. Statistisk analyse av resultatene vil styrke resultatene.

Til slutt vil jeg presentere en hypotese som er i sin spede begynnelse, men kanskje likevel kan stå som skrekk og advarsel for reformivrige politikere og byråkrater som ikke følger opp gode intensjoner med konkrete tiltak:

Ved:

1. sammenslåing av enheter med forskjellig kultur, der det
2. kun iverksettes strukturelle endringer
3. vil det ikke dannes en felles kultur.

9 Referanser

- Andreassen, T. A. og Aars, J. (2015). *Den store reformen – Da NAV ble til*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2013). «Organisasjonskultur: En begrepsavklaring». *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50: 326-336.
- Berg, A. M., Heen, H. & Hovde, S. (2003). *Kvalitetsbyråkratiet – mellom autonomi og kontroll*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing an Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm As.
- Cetkovic, S. (2011). *Medfører NAV-reformen et bedre tjenestetilbud?* (Masteroppgave). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/136522>
- Ekspertgruppa som vurderer oppgave- og ansvarsfordelingen i NAV. (2010). *Delrapport 1: NAVs organisasjon og virkemåte*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no>
- Fimreite, A. L. (2013). *Endring og ledelse i offentlig sektor*. *Stat og Styring*, 23(2), 5-6.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The Third Logic*. London: Polity Press
- Grung, C. (2008). *NAV-reformen fra bakkebyråktarenes ståsted: en sosiologisk casestude av ansatte ved et lokalt NAV-kontor og deres erfaringer med NAV-reformen*. (Masteroppgave). Hentet fra <https://bora.uib.no/handle/1956/3247>
- Hatlem, M-B. H. (2011). *NAV: Kampen om kompetanseforståelsen – en diskursanalyse av kompetanseforståelsen i NAV*. (Masteroppgave). Hentet fra <http://bora.uib.no/handle/1956/5313>
- Helgøy, I., Kildal, N., & Nilssen, E. (2010). *Mot en ny yrkesrolle i Nav?* Bergen: UNI-Rökkansenterert, Notat 1-2010.
- Helgøy, I., Kildal, N., & Nilssen, E. (2011). *Ny yrkesrolle i en organisasjon i endring*. *Nordiske organisasjonsstudier*, 13(3), 34-54.
- Helgøy, I., Kildal, N., & Nilssen, E. (2013). *Utvikling av en arbeidsrettet spesialistrolle i Nav*. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 16(3), 141-156.
- Hjerm, M., & Lindgren, S. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelige analyse*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Hofstede, G. & Hofstede G. J. (2005). *Culture and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, 2.utg. New York: Mcgraw-Hill
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Jamil, I. (2005). «Kulturteori – kan kultur velges?», i Harald Baldersheim og Lawrence E. Rose (red.). Det kommunale Laboratorium. Bergen: Fagbokforlaget
- Johnsen, I. (2008). *Tre offentlige kontor i et bygg – NAV utad, men ikke innad?: en sosiologisk studie av hvordan de ansatte ved et NAV lokalkontor har erfart omstillingsprosessen*. (Masteroppgave). Hentet fra <http://bora.uib.no/handle/1956/3250>
- Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1986). Personality, Culture, and Organization. *Academy of Management Review*. 11(2), 266-279. Hentet fra <http://amr.aom.org/content/11/2/266.full.pdf+html>
- Klingsheim, V. (2016). *Organisasjonskultur i Spesialavdeling voksne: undersøkelse av organisasjonskultur i en spesialisert psykiatrisk avdeling*. (Masteroppgave). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2434846>
- Kosstad, M & Bakke, N. (2014). Kronikk: Vold og manglende kompetanse. Verdens Gang. Hentet fra <https://www.vg.no/nyheter/meninger/nav/kronikk-vold-og-manglende-kompetanse/a/23362307/>
- Logo Aetat. (2013). Hentet fra <http://benjaminbodo.com/?p=39>
- Logo NAV. (2017). Hentet fra <https://www.nav.no/>
- Logo Torshov Sosialkontor. (1992). Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/u/FALU16000192/06-02-1992>
- Logo Trygdeetaten. (2013). Hentet fra <http://benjaminbodo.com/?p=39>
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations*. USA: Oxford University Press
- Moe, M. J. (2014). *Kartlegging av organisasjonskultur ved Lyngdal ungdomsskole; kartlegging av organisasjonskultur med OCAI ett år etter sammenslåing av to likestilte organisasjoner*. (Masteroppgave). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/276962>
- Nordli, S. & Kjøberg, B. (2017). Nav-brukere tvunget til å bruke gågata som venterom. NRK. Hentet fra <https://www.nrk.no/ostfold/nav-brukere-tvunget-til-a-bruke-gagata-som-venterom-1.13745464>
- Nordskog, W. og Grunni, A. H. (2014). *Organisasjonskultur på Sørlandet*. (Masteroppgave). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/276944>
- NOU 2004:13. *En ny arbeids- og velferdsforvaltning – Om samordning av Aetats, trygdeetatens og sosialtjenestens oppgaver*. Sosialdepartementet. Oslo, Statens forvaltningstjeneste.
- Ole Ivars. (2001). *En får være som en er*. Sætre: Tylden & Co AS
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16. Hentet fra <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Skinnarland, S. & Moland, L. (2006). *Lokale arbeids- og velferdskontor. Ansattes perspektiver på etableringen av en felles førstelinje i den nye NAV-reformen*. FAFO-notat 2006:17.

Sosialkomiteen. (2004.2005). *Innstilling fra sosialkomiteen om ny arbeids- og velferdsforvaltning*, Innst. S. nr. 198 (2004-2005) til St.prp. nr. 46 (2004-2005). Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2004-2005/inns-200405-198/?!vl=0>

St.meld. 14 (2002-2003) *Samhandling av Aetat, Trygdeetaten og Sosialtjenesten*. Sosial- og helsedepartementet. Oslo, Statens forvaltningstjeneste.

St.prp. nr. 46 (2004-2005) *Ny arbeids- og velferdsforvaltning*. Arbeids- og sosialdepartementet. Oslo, Statens forvaltningstjeneste.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Tegnér, E. (1820). *Epilog vid magisterpromotionen i Lund 1820*. Hentet fra https://sv.wikisource.org/wiki/Epilog_vid_magisterpromotionen_i_Lund_1820

Tronstad, M. Aasen, T. M. og Velle, Å. F. (2014). *Organisasjonskultur i Kristiansand kommune*. (Masteroppgave). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/223333>

Øgård, M. (2005). «*New Public Management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart*», i Baldersheim, H. og Rose, L. E. (red.). *Det kommunale Laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Vedlegg 1 Nåværende kultur, alle respondenter og alle gruppene, for 6 dimensjoner

	Nå alle respondenter	Nå Sosial	Nå Trygd	Nå Aetat	Nå Ansatt etter NAV
1. Dominerende Karakteristikker					
Samarbeidskultur	31	23 (8)	32 (1)	36 (5)	32 (1)
Skapekultur	15	13 (2)	19 (4)	16 (1)	15
Konkurranseskultur	27	31 (4)	25 (2)	25 (2)	27
Kontrollkultur	27	33 (6)	24 (3)	23 (4)	26 (1)
2. Organisatorisk lederskap					
Samarbeidskultur	26	21 (5)	31 (5)	29 (3)	25 (1)
Skapekultur	13	11 (2)	18 (5)	11 (2)	13
Konkurranseskultur	33	36 (3)	30 (3)	31 (2)	34 (1)
Kontrollkultur	28	32 (4)	21 (7)	29 (1)	28
3. Ledelse overfor ansatte					
Samarbeidskultur	30	27 (3)	36 (6)	38 (8)	27 (3)
Skapekultur	14	15 (1)	23 (9)	6 (8)	14
Konkurranseskultur	21	19 (2)	20 (1)	14 (7)	24 (3)
Kontrollkultur	35	39 (4)	21 (14)	42 (7)	35

4. Organisasjonslimet					
Samarbeidskultur	46	48 (2)	48 (2)	48 (2)	43 (3)
Skapekultur	12	8 (4)	20 (8)	8 (4)	12
Konkurranseskultur	17	7 (10)	15 (2)	22 (5)	20 (3)
Kontrollkultur	25	37 (12)	17 (8)	22 (3)	25
5. Strategiske vektlegginger					
Samarbeidskultur	31	31	32 (1)	30 (1)	31
Skapekultur	18	17 (1)	24 (6)	12 (6)	19 (1)
Konkurranseskultur	21	20 (1)	24 (3)	14 (7)	21
Kontrollkultur	30	32 (2)	20 (10)	44 (14)	29 (1)
6. Suksesskriterier					
Samarbeidskultur	41	41	40 (1)	66 (25)	33 (8)
Skapekultur	16	13 (3)	22 (6)	14 (2)	15 (1)
Konkurranseskultur	19	3 (16)	18 (1)	8 (11)	28 (9)
Kontrollkultur	24	43 (19)	20 (4)	12 (12)	24

Vedlegg 2 Nåværende kultur alle respondenter, sammenlignet med foretrukket kultur for alle 4 grupper, for 6 dimensjoner

	Nå alle respondenter	Foretrukket Sosial	Foretrukket Trygd	Foretrukket Aetat	F. ansatt etter NAV
1. Dominerende Karakteristikker					
Samarbeidskultur	31	25 (6)	31	26 (5)	30 (1)
Entreprenørkultur	15	35 (20)	21 (6)	21 (6)	25 (10)
Konkurranseskultur	27	15 (12)	26 (1)	33 (6)	25 (2)
Kontrollkultur	27	25 (2)	22 (5)	20 (7)	20 (7)
2. Organisatorisk lederskap					
Samarbeidskultur	26	29 (3)	30 (4)	37 (11)	32 (6)
Entreprenørkultur	13	32 (19)	22 (9)	15 (2)	19 (6)
Konkurranseskultur	33	22 (11)	28 (5)	20 (13)	23 (10)
Kontrollkultur	28	17 (11)	20 (8)	28	26 (2)
3. Ledelse overfor ansatte					
Samarbeidskultur	30	36 (6)	35 (5)	36 (6)	30
Entreprenørkultur	14	26 (12)	22 (8)	12 (2)	20 (6)
Konkurranseskultur	21	16 (5)	22 (1)	14 (7)	23 (2)
Kontrollkultur	35	22 (13)	21 (14)	38 (3)	27 (8)

4.					
Organisasjonslimet					
Samarbeidskultur	46	51 (5)	41 (5)	48 (2)	33 (13)
Entreprenørkultur	12	26 (14)	25 (13)	10 (2)	24 (12)
Konkurranseskultur	17	9 (8)	20 (3)	20 (3)	20 (3)
Kontrollkultur	25	14 (11)	14 (11)	22 (3)	23 (2)
5. Strategiske vektlegginger					
Samarbeidskultur	31	37 (6)	35 (4)	26 (5)	34 (3)
Entreprenørkultur	18	29 (11)	24 (6)	18	28 (10)
Konkurranseskultur	21	17 (4)	23 (2)	12 (9)	17 (4)
Kontrollkultur	30	17 (13)	18 (12)	44 (14)	21 (9)
6. Suksesskriterier					
Samarbeidskultur	41	50 (9)	43 (2)	66 (25)	40 (1)
Entreprenørkultur	16	24 (8)	21 (5)	12 (4)	25 (9)
Konkurranseskultur	19	5 (14)	15 (4)	10 (9)	15 (4)
Kontrollkultur	24	21 (3)	21 (3)	12 (12)	20 (4)

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å kartlegge organisasjonskulturen ved et lite antall NAV-kontor. NAV-reformen er en strukturreform der Trygdekantoret, Aetat og den kommunale Sosialtjenesten ble slått sammen. Studien har som mål å undersøke hva som i 2015 er den dominerende kulturtypen i NAV, og om kulturene fra de sammenslåtte institusjonene fremdeles er å finne blant NAV-ansatte.

Studien blir gjennomført som en del av Master i Kommunalledelse ved Universitetet i Agder.

Du er forespurt om å delta fordi ledelsen ved ditt NAV-kontor har takket ja til at kantorets ansatte deltar i studien.

Hva innebærer deltagelse i studien?

Studien består av et spørreskjema på fire sider. Det tar ca. 15-20 minutter å svare.

De første to spørsmålene er bakgrunnsspørsmål, der du svarer på om du jobbet ved Trygdekantoret, Aetat eller i Sosialtjenesten før opprettelse av NAV, eller om du kun har jobbet i NAV. Side to og tre er et kulturkartleggingsverktøy der du fordeler poeng etter hvor godt påstandene passer for ditt kontor. Siste side inneholder spørsmål om i hvor stor grad du opplever at ledelsen ved ditt kontor vektlegger bruk av forskjellige styringsverktøy, og hvordan dere vektlegger NAVs verdier og hovedmål.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Spørreskjema har et nummer på første side. Dette er kun for å holde oversikt over hvem som har svart. Det er kun studenten som har tilgang til listen. Når alle ved ditt NAV-kontor har fått mulighet til å svare, makuleres denne listen.

For å opprettholde anonymitet for små grupper, for eksempel de som har jobbet ved Trygdekantoret og Aetat, blir disse svarene gruppert sammen med svar fra alle NAV-kantorene i undersøkelsen og presentert i samme tabeller og figurer. Det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner sine svar.

Masteroppgaven skal etter planen fullføres i løpet av våren 2016.

Frivillig deltagelse

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

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Rolf Høines. Tlf xxxxxxxx, e-post xxxxxxxxxx, eller veileder ved UiA Linda Hye, e-post xxxxxxxxxx.

Samtykke til deltagelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Bakgrunn

Arbeidsplass før NAV-reformen. Velg siste kategori om du ble ansatt etter NAV-reformen.

- Trygdekontoret
- Aetat
- Sosialkontoret
- Ansatt etter NAV-reformen

Hvilke arbeidsoppgaver har du hatt i NAV?

- Kommunale tjenester og oppfølging
- Statlige ytelser og oppfølging
- Både kommunale tjenester og statlige ytelser

Kartlegging av organisasjonskultur

Denne undersøkelsen er en kartlegging av organisasjonskulturen ved ditt NAV-kontor. Det er ingen rett eller feil svar, bare forskjellig vektlegging av hva man fokuserer på. Besvar så korrekt som mulig slik at profilen i størst mulig grad gjenspeiler ditt NAV-kontor.

Hvordan gjennomføre undersøkelsen:

Undersøkelsen består av seks tema, og hvert tema har fire påstander. Fordel 100 poeng blant disse fire påstandene, etter hvor stor grad påstandene beskriver ditt NAV-kontor. Legg merke til at hvert tema har en kolonne for «Nåværende» og en for «Foretrukket». Under «Nåværende» fordeler du poeng etter hvordan du opplever ditt NAV-kontor per i dag. Fyll ut denne først. Under «Foretrukket» fordeler du poeng ut fra hvordan du mener ditt NAV-kontor bør være om 5 år for at det skal være et svært godt, effektivt og suksessfullt kontor.

Eksempel: Hvis du mener påstand A er veldig beskrivende for ditt NAV-kontor, påstand B og C er noe beskrivende mens påstand D kun passer litt, kunne du gitt 55 poeng til A, 20 poeng til hver av B og C og 5 poeng til D. Fyll deretter ut «Foretrukket».

Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for deres NAV-kontor?	Nåværende	Foretrukket
A) Vårt NAV-kontor er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige	55	40
B) Vårt NAV-kontor er en fleksibel og nyskpende arbeidsplass. Vi er villig til å prøve nye metoder og løsninger	20	10
C) Vårt NAV-kontor er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner	20	20
D) Vårt NAV-kontor er en strukturert og kontrollert arbeidsplass. Formelle prosedyrer styrer hva vi gjør i det daglige	5	30
Totalt	100	100

Hvilke kjennetegn vil du si er dominerende for deres NAV-kontor?	Nåværende	Foretrukket
A) Vårt NAV-kontor er en personlig arbeidsplass. Vi er som en familie der vi gir mye av oss selv i det daglige		
B) Vårt NAV-kontor er en fleksibel og nyskapende arbeidsplass. Vi er villig til å stikke hodet frem og ta risiko		
C) Vårt NAV-kontor er en resultatorientert arbeidsplass der vi er opptatt av å få jobben gjort. Vi har konkurranseinstinkt og er fokusert på prestasjoner		
D) Vårt NAV-kontor er en strukturert og kontrollert arbeidsplass. Formelle prosedyrer styrer hva vi gjør i det daglige		
Totalt	100	100

Hvordan vil du si at ledelse gjennomgående er oppfattet i deres NAV-kontor?	Nåværende	Foretrukket
A) Ledelse ved vårt NAV-kontor er bygd på mentorskap, tilrettelegging og ivaretagelse		
B) Ledelse ved vårt NAV-kontor er bygd på entreprenørskap, nyskapning og risikovillighet		
C) Ledelse ved vårt NAV-kontor er bygd på høye krav til mål og resultatoppnåelse		
D) Ledelse ved vårt NAV-kontor er bygd på koordinering, organisering og effektiv drift		
Totalt	100	100

Hvilke forventninger vil du si at ledelsen ved NAV-kontoret har til ansatte når de skal løse arbeidsoppgavene?	Nåværende	Foretrukket
A) Ledelsen ved NAV-kontoret forventer at vi jobber i team, alle deltar og vi finner løsninger i fellesskap		
B) Ledelsen ved NAV-kontoret forventer at vi er risikovillige, unike, innovative og vi har frihet til å finne nye løsninger		
C) Ledelsen ved NAV-kontoret forventer at vi er konkurranseorienterte, har klare mål, høye krav og forventninger		
D) Ledelsen ved NAV-kontoret forventer at vi er sikkerhetsorienterte, følger rutiner, og er forutsigbare og stabile i gjennomføringen av oppgaver		
Totalt	100	100

Hvordan vil du beskrive «limet», hva som holder dere sammen, i deres NAV-kontor?	Nåværende	Foretrukket
A) Limet som holder oss sammen er at vi er lojale, har høy tillit og føler forpliktelse til vårt NAV-kontor		
B) Limet som holder oss sammen er at vi er nyskapende, driver med utvikling og at vårt NAV-kontor er i forkant		
C) Limet som holder oss sammen er at vi presterer, leverer og at vårt NAV-kontor er best i klassen		
D) Limet som holder oss sammen er at vi har formelle regler og retningslinjer, og at vårt NAV-kontor er velfungerende		
Totalt	100	100

Hva vil du si er det strategiske fokus i deres NAV-kontor?	Nåværende	Foretrukket
A) At vårt NAV-kontor utvikler og ivaretar ansatte. Tillit, åpenhet og deltakelse er viktig		
B) At vårt NAV-kontor sikrer nye ressurser og utfordringer. Det å prøve noe nytt og se etter nye muligheter er verdsatt		
C) At vårt NAV-kontor er konkurransedyktig, oppnår høye målsettinger og er best på våre fagfelt		
D) At vårt NAV-kontor er forutsigbar og stabil. Effektivitet, kontroll og stabil drift er viktig		
Totalt	100	100

Hvordan vil du si at deres NAV-kontor definerer suksess?	Nåværende	Foretrukket
A) Suksess er utvikling av ansatte, at vi jobber i team, er engasjerte og ivaretar den enkelte		
B) Suksess er å være ledende på vårt område gjennom å være unike og nyskapende. Innovasjon og utvikling står helt sentralt		
C) Suksess er at vi er bedre enn andre NAV-kontor. Nøkkelen er å konkurrere med de beste		
D) Suksess er å være en effektiv, stabil og pålitelig leverandør. Lavest mulig kostnader står sentralt i driften		
Totalt	100	100

Tilleggsspørsmål

Velg 1 svaralternativ per spørsmål.

1. I hvilken grad vektlegger ledelsen ved deres NAV-kontor gjennomføring av medarbeidersamtaler og oppfølging av avtalte tiltak?

I svært liten grad I liten grad Middels grad I stor grad I svært stor grad

2. I hvilken grad vektlegger ledelsen ved deres NAV-kontor at avvikssystemet blir brukt til å rapportere avvik for å lære av feil og unngå at feil gjentar seg?

I svært liten grad I liten grad Middels grad I stor grad I svært stor grad

3. I hvilken grad vektlegger ledelsen ved deres NAV-kontor at andel «Kontakt bruker» behandlet innen fristen er minst like høyt som målkravet?

I svært liten grad I liten grad Middels grad I stor grad I svært stor grad

4. I hvilken grad opplever du at deres NAV-kontor fremstår tydelige overfor brukerne?

I svært liten grad I liten grad Middels grad I stor grad I svært stor grad

5. I hvilken grad opplever du at deres NAV-kontor er til stede for brukerne?

I svært liten grad I liten grad Middels grad I stor grad I svært stor grad

6. I hvilken grad opplever du at deres NAV-kontor er løsningsdyktige i møte med brukerne?

I svært liten grad I liten grad Middels grad I stor grad I svært stor grad

7. I hvilken grad opplever du at deres NAV-kontor legger vekt på å satse på arbeid først i møte med brukerne?

I svært liten grad I liten grad Middels grad I stor grad I svært stor grad