

## Organisasjonskultur

*Sitter i veggene, eller gjør den egentlig det?*

SILJE KVAM

KINE DAHL-GRIMSLAND

VEILEDER

LINDA HYE

Universitetet i Agder, 2024

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelesefag

## FORORD

Vi har begge et engasjement for organisasjonskultur. Interessen har blitt betydelig forsterket gjennom studieforløpet, der organisasjonskulturens betydning, forankring og påvirkning på arbeidsplassen er avgjørende hvorvidt ledelse lykkes.

Høsten 2022 hadde organisasjonen vår en nasjonal ledersamling. Ut fra samtale med ledere i andre regioner, registrerte vi ulikheter i hvordan vi jobber innenfor de rammene som er satt. Fokusoppgaver vektlegges forskjellig. Vårt inntrykk og antagelse etter denne opplevelsen, er at vår felles arbeidsplass som organisasjon ikke jobber helhetlig, men mer stykkevis og delt da det fremstår som det er subkulturer. Dette har vært avgjørende for hvorfor vi har valgt denne tematikken.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Linda for gode innspill og at du er direkte og ærlig i tilbakemeldingen din. Takk for en berikende reise av lærdom og utvikling i løpet av dette studieforløpet. Vi vil også rette en ekstra takk til Connie som har bidratt med sine tekniske ferdigheter.

Vi vil takke vår arbeidsgiver, Humana, for at de har gitt oss mulighet til å gjennomføre et forskningsprosjekt i deres organisasjon.

Vi vil takke hverandre for en enorm innsats. Vi har vært raus og tålmodige - og tatt hensyn til hverandre i en travel hverdag med barn, arbeid og aktiviteter. Det har vært en ubeskrivelig spennende og lærerik reise, hvor vi har utviklet oss sammen med våre ulike kvaliteter og erfaringer. Vi er svært takknemlige for at vi valgte å utforske organisasjonskulturen sammen, da det har utfordret og styrket oss både individuelt, men også som team.

**Arendal, juni 2024.**

**Silje Kvam**

**Kine Dahl-Grimsland**

## SAMMENDRAG

I forskningsprosjektet vårt har vi avdekket hvilken organisasjonskultur som råder i en større privat organisasjon. Organisasjonskultur som begrep er omfattende og kan være krevende å forske på, da den inneholder elementer som ikke er målbare. Vi har undersøkt om det foreligger ulikheter og hva forklaringen til disse variasjonene kan være. Utvalget av informanter er ledere i organisasjonen. Denne avgrensingen er et bevisst valg, da forskningen var tidsbegrenset og et større utvalg informanter ville vært for ressurskrevende. Sett i lys av at organisasjonskultur er et omfattende emne, valgte vi en todelt problemstilling:

*Hvilken organisasjonskultur råder blant lederne i Humana?*

*Er det forskjeller, og hva kan forklare variasjonene?*

De fleste av oss vil beskrive organisasjonskultur som uskrevede regler om hvordan vi gjør det - og har det, på arbeidsplassen. Kulturen er derfor en avgjørende faktor for om en organisasjon endres i takt med forventninger fra omgivelsene og markedet. Vi har forsket på en stor organisasjon som har vokst betydelig de siste 10 årene gjennom oppkjøp. Vi antar at dette har medført etablering av ulike subkulturer og vi ønsker derfor å utforske graden av dannelser av subkulturer. Vi har også vært nysgjerrige på variabler som demografi og ansiennitet som leder. Vi har prøvd å avdekke om variablene er av betydning for å opprettholde, utvikle eller endre organisasjonens kultur og verdisyn. Vi tenker at vår forskning generelt vil være nyttig for samfunnet ved å få et innblikk i en såpass stor organisasjon innen privat barnevern.

Hvor bevisst er organisasjonen sin egen kultur, og er det den rådende kulturen som er den ønskelige? I caset vårt presenterer vi Humana som organisasjon og systemet rundt, for å gi leserne en bedre forståelse av hvordan barnevernet i Norge er bygd opp – og hvordan de private aktørene leverer tjenester og tilpasser seg markedets behov.

Da organisasjonskultur er krevende å forske på, har vi valgt å definere, identifisere og forklare innholdet i organisasjonskultur. Vi ser på helhetlige og differensierte kulturer for å definere undersøkelsen vår. Vi anvender rammeverket for konkurrerende verdier for å forstå forskningsspørsmålet og besvare problemstillingen.

Av metode, har vi benyttet oss av både kvalitativ og kvantitativ undersøkelse for å kunne gi en helhetlig besvarelse på problemstillingen. I vår kvalitative undersøkelse, avgrenset vi utvalget til å bestå av alle institusjonslederne i Norge, og anvendte intervjuguide til personlige intervjuer. Vår kvantitative undersøkelse blir gjennomført utfra Cameron og Quinn sin kulturmåling. Her benytter vi oss av både institusjonsledere og avdelingsledere som informanter. Vi reflekterer over styrker og svakheter i forskningen, herunder etiske vurderinger, validitet, reliabilitet og begrensninger. Etter omfattende analyse av data, presenteres funn basert på svar fra informantene både fra personlige intervjuer og spørreskjemaer. Funnene er fortrolig og systematisk behandlet.

Da vi analyserte de kvantitative dataene, oppdaget vi en betydelig diskrepans mellom den eksisterende organisasjonskulturen og den som var foretrukket. Dette var såpass interessant at vi har valgt å undersøke dette nærmere ved å presentere og drøfte funn fra foretrukket organisasjonskultur opp mot den rådende kulturen.

Våre funn blir gjenstand for drøfting opp mot anvendt teori, der vi belyser i hvilken grad denne passer. I tillegg nyttiggjør vi oss av teori tilknyttet ledelse og endringsprosesser.

Avslutningsvis oppsummeres forskningen vår og vi svarer på problemstillingen og ser på veien videre tilknyttet implikasjoner for praksis- og forskningsfeltet.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	1
<b>SAMMENDRAG</b> .....	2
<b>1 INNLEDNING</b> .....	1
1.1 Tematikk og relevans.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
<b>2 CASET – TJENESTESTRUKTUR I HELSE- OG OMSORG, HUMANA</b> .....	3
<b>3 TEORI</b> .....	8
3.1 Definisjon, innhold og identifisering av organisasjonskultur.....	8
3.1.1 Forklaring og definisjon av begrepene kultur og organisasjonskultur.....	8
3.1.2 Innhold i en organisasjonskultur.....	9
3.1.3 Forståelse og identifisering av kultur.....	11
3.2 Rammeverket for konkurrerende verdier.....	13
3.2.1 Klan (samarbeids) kulturen.....	15
3.2.2 Adhokrati (skape) kulturen.....	15
3.2.3 Markeds (konkurransen) kulturen.....	15
3.2.4 Hierarki (kontroll) kulturen.....	15
3.3 Helhetlige og differensierte kulturer.....	16
<b>4 METODE</b> .....	18
4.1 Valg av metode.....	18
4.2 Kartleggingsverktøyet OCAI og intervjuguide.....	19
4.2.1 Kartleggingsverktøyet OCAI.....	19
4.2.2 Intervjuguide.....	21
4.3 Innsamling av data.....	21
4.4 Analyse av data.....	22
4.5 Styrker og svakheter.....	23
4.5.1 Reliabilitet og validitet.....	24
4.5.2 Etske vurderinger.....	24
4.5.3 Et kritisk blikk på oppgaven.....	25
<b>5 PRESENTASJON AV FUNN</b> .....	26
5.1 Presentasjon av funn problemstilling del en.....	26
5.2 Presentasjon av funn problemstilling del to.....	30
5.3 Oppsummering av funn.....	35
<b>6 DRØFTING</b> .....	37

6.1	Drøfting av funn .....	37
6.1.1	Kontroll- og samarbeidskultur .....	37
6.1.2	Markeds- og skapekultur .....	39
6.1.3	Verdier (åpenhet, samarbeid og kontroll).....	41
6.1.4	Profesjon.....	42
6.1.5	Ansiennitet .....	43
6.1.6	Regionale forskjeller .....	44
6.2	Oppsummering drøfting av funn .....	46
6.3	Presentasjon av funn av foretrukket organisasjonskultur .....	47
6.4	Drøfting av foretrukket organisasjonskultur.....	51
7	<b>OPPSUMMERING OG VEIEN VIDERE.....</b>	<b>58</b>
	<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>61</b>
	<b>VEDLEGG 1: Intervjuguide.....</b>	<b>1</b>
	<b>VEDLEGG 2: Samtykkeerklæring.....</b>	<b>2</b>

# 1 INNLEDNING

I dette innledende kapittel vil vi først og fremst presentere tematikken organisasjonskultur og dens relevans. Deretter vil vi gjøre rede for oppgavens problemstilling og hvorfor dette er valgt, samt noen betraktninger tilknyttet hvordan oppgaven avgrenses.

## 1.1 Tematikk og relevans

Bedrifter omorganiserer seg, og små etater slår seg sammen for å bli større. Eksempler på dette er Nav og Tine. Når en organisasjon vokser eller får store strukturelle endringer, er en felles organisasjonskultur blitt et nøkkelbegrep, men det var først på 80 tallet begrepet for alvor ble kjent. En populær definisjon som kommer fra konsulentene Terrence Deal og Allan Kennedy er; kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss (Bang, 2020, s.22).

De fleste av oss er daglig i kontakt med ulike organisasjoner som skoler, idrettsklubber, offentlig byråkrati og arbeids- og næringsliv. Organisasjonskultur har blitt trukket fram som et viktig element for at både organisasjoner og ledere lykkes eller mislykkes med endring og utvikling, men hvorfor har vi blitt så opptatt av dette begrepet? (Bang, 2020). Når vi møter en organisasjon, treffer vi på et nett av formelle regler og prosesser. I tillegg er det underliggende antakelser, forventninger, kollektiv hukommelse og definisjoner som er til stede i en organisasjon. Den gjenspeiler den ledende ideologien som folk oppfatter. Det gir ansatte en følelse av identitet, den sørger for uskrevne og ofte unevnte regler for hvordan man skal komme overens i organisasjonen, og den hjelper med å stabilisere det sosiale systemet som de opplever. Alt dette er med på å representere organisasjonens kultur. Organisasjonskultur blir ofte omtalt i Norge som noe «sitter i veggene», men gjør det egentlig det? (Cameron og Quinn, 2013).

Begrepet kultur har mange betydninger. Kultur kan kjennetegnes som "den levende historien". Vi er derfor fanget av våre tidligere erfaringer, og disse tidligere erfaringene er med på å forme opplevelser og handlinger i nåtid. Dersom organisasjonsmedlemmer merker at en spesiell væremåte er til hjelp og gjør det lettere å løse problemer, vil medlemmene fremheve og idealisere den. Det kan virke som at organisasjonskultur har blitt oversett som en viktig faktor for organisasjoners ytelse. Dette fordi den omfatter verdier som ofte tas for gitt (Cameron og Quinn, 2013, s.19).

Ifølge Kim Cameron og Robert Quinn er organisasjonskulturen en sosial konstruksjon som binder organisasjonen og medlemmene sammen (2013).

*«Organisasjonskultur er nøkkel til både suksess på kort sikt, og hvis den ikke håndteres riktig, fiasko på lang sikt. Kultur kan gi konkurransefordeler, men som vi har sett, kan den også skape hindringer for nødvendig innovasjon og endring for å oppnå suksess»* (Jacobsen, 2018, s.101).

Organisasjonskultur er blitt trukket frem som en avgjørende faktor for at en organisasjon lykkes i vekst og utvikling (Jacobsen, 2018). De ti siste årene har Humana, organisasjonen vi skal gjennomføre forskningen i, kjøpt opp mange mindre bedrifter. Disse bedriftene hadde

egne organisasjonskulturer, som kan resultere i mange subkulturer. Sentralledelsen uttalte på en ledersamling at Humana kan plassere en miljøterapeut fra en region til en annen, da de i prinsippet skal bruke de samme systemene og at vi har felles verdigrunnlag. Sentralledelsen i Humana presenterer en forventning om at alle drar i samme retning. Her stiller vi oss undrende og nysgjerrige, da en så stor organisasjon kan gi grunnlag for subkulturer. Det er en differensiert kultur som kan skape konflikter, men det kan også være positivt. Hvordan fungerer flere subkulturer med felles verdier? Dette er en variabel vi ønsker å avdekke i forskningen.

«*Det er menneskene som skaper en god arbeidskultur. Det sitter ikke i veggene*» direkte sitat fra en institusjonsleder fra Humana under en samtale om organisasjonskultur.

Humana har privat institusjonsdrift og leverer tjenester til det offentlige. Når det offentlige kommer med føringer eller gir uttrykk for fremtidige behov, må organisasjonen være i forkant for å kunne være en av Nordens største leverandører på omsorgstjenester. De forskjellige regionene i organisasjonen har traumebevisst omsorg i bunn, men alle hadde forskjellig spisskompetanser i faget da de ble fusjonert med Humana. Dette har gradvis blitt visket vekk da størrelse gjør at bedrifter ønsker å standardisere. Det er ikke til å unngå å havne i en form for profesjonskonflikt, da det er mange ulike profesjonsbakgrunner i denne type organisasjoner. Det er ulike handlingspraktiser på hvordan vi agerer og tolker verden.

Det offentlige omsorgsbehovet blir kun større, og det gjør at det må tenkes annerledes på hvordan det drives velferd fremover. Humana er en privat aktør, og det har en relevans for samfunnet å kunne få et innblikk i organisasjonskulturen til en stor privat organisasjon, hvilket kan være overførbart til en offentlig sammenlignbar organisasjon.

En synliggjøring av organisasjonskulturen som råder, med konkretisering på hva som kan forklare eventuelle variasjoner, tenker vi vil være av stor interesse og nytte for Humana og lignende organisasjoner. Som Peter Drucker påstår:

«*Kultur spiser strategi til frokost*» (Bolman og Deal, 2018, s.286).

Vi har et konkret verktøy til kulturmåling, OCAI, som vi vil beskrive mer under metode. Dette verktøyet trekker frem deler ved organisasjonskulturen som ellers ikke ville bli identifisert eller gitt uttrykk for av organisasjonsmedlemmer. Dette kan ha en stor nytteverdi for Humana og andre organisasjoner som har eller skal vokse seg større.

## 1.2 Problemstilling

Leder har en spesiell påvirkningskraft for organisasjonens kultur, hvilket er essensielt for at organisasjonen skal nå sine mål (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Nettopp derfor undersøker vi organisasjonskulturen på ledernivå i de forskjellige regionene i Humana barnevern.

Problemstillingen er:

*Hvilken organisasjonskultur råder blant lederne i Humana?*

*Er det forskjeller, og hva kan forklare variasjonene?*



## 2 CASET – TJENESTESTRUKTUR I HELSE- OG OMSORG, HUMANA

Barneverntjenesten i Norge skal undersøke, tilby råd og veiledning, fatte vedtak etter barnevernsloven, forberede saker til barneverns- og helsenemnda og iverksette og følge opp saker. Barneverntjenesten er organisert slik at alle kommunene i Norge skal ha en kommunal barneverntjeneste som utfører arbeid etter barnevernloven. Kommunale barneverntjenester varierer i størrelse og organisering. Som et resultat av disse sårbare variasjoner, har det blitt utviklet en rekke interkommunale barneverntjenester hvor flere kommuner samarbeider om en tjeneste som skal gi større kvalitet inn i tilbudene til barn og unge.

Barne-, ungdoms- og familieetaten (Bufetat) skal yte hjelp til de kommunale barneverntjenestene med plassering av barn utenfor hjemme, de skal bistå med rekruttering av fosterhjem og sørge for at fosterhjemmene mottar den opplæring og oppfølging de har krav på. Videre har Bufetat ansvar for å etablere og drive institusjoner. Det er en rekke statlige barnevernsinstitusjoner i Norge. Samtidig finnes det stadig flere private og ideelle aktører som bistår det statlige barnevernet (Bufetat) med å tilby institusjonsplasser til barn og ungdom. Dette fordi det statlige barnevernet ikke har nok plasser selv å tilby – og de forsøker å bidra til mer skreddersydde tiltak til spesielt krevende ungdom.

Det er Bufdir, altså barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, som er etatstyrer for Bufetat. Bufdir er oppgavestyrer for hele barnevernet. Målet er å styrke utviklingen av et kunnskapsbasert barnevern og utvikle faglige anbefalinger (Regjeringa, 2023).

Barnevernets viktigste oppgave er å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp, omsorg og beskyttelse til rett tid. For at barneverntjenesten skal kunne ivareta denne oppgaven, er det gitt fullmakt som gir dem adgang til å gripe inn i borgernes privatliv. Dette ansvaret må forvaltes på en måte som ivaretar den enkeltes rettsikkerhet. Det innebærer at reglene for saksbehandling i barnevernet vil være sentrale (Bufdir, 2023).

I mars 2023, kom rundskrivet for barneverntjenestens saksbehandling. Her vises bl.a. til FN barnekonvensjon og Den europeiske menneskerettskonvensjonen EMK. Det som er viktig å nevne i denne sammenheng, er at en av de sentrale bestemmelsene i konvensjonen tilknyttet barnevernssaker, er artikkel 8 om retten til privatliv. Praksis fra EMD, har betydning for norsk barnevernspraksis. Norge har blitt dømt for brudd på artikkel 8 i flere saker, og har vært under sterk kritikk i forbindelse med samvær etter omsorgsovertakelser. Den offentlige debatten er i dag aktuell med hva som er barnets beste sett opp mot retten til familieliv (Statsforvalteren, 2023).

Lov om barnevern (barnevernsloven) ble sist endret 01.11.23. Loven trådte i kraft i 2023 og erstatter tidligere lov fra 1992. Loven regulerer det norske barnevernets organisering, formål og maktutøvelse. Barnevernet skal først og fremst være en hjelpetjeneste selv om loven åpner for svært inngripende tvangstiltak i familiesfæren. Loven slår fast at tiltak for å sikre barns omsorg, beskyttelse og trygg oppvekst ikke skal være mer inngripende enn nødvendig. Den nye loven tar sikte på å styrke utviklingen innen samfunnets syn på barn som selvstendige individer og den generelle utviklingen innenfor menneskerettigheter og rettsikkerhet. Endrede familiemønster var også en førende motivasjon for den nye loven (Lovdata, 2023).

Allmenheten har fått større innsyn i barnevernet. Dette kan være et resultat av sosiale medier sin påvirkning. Teknologien gjør at det er enkelt å være sin egen advokat. Barnevernet har fått bedre praksis med rapportering og det er krav om bedre dokumentering. I tillegg er barnevernet oppe til politisk behandling tilknyttet dets juridiske sider og hvordan barnets beste sikres og forstås.

Velferdsprofitører kalles de private organisasjoner som i dag angivelig tjener milliarder av skatte kroner på å drive velferdstjenester for barn, eldre og syke. Stemmer det at privatisering gir bedre og billigere tjenester? Barnevernfeltet står i utfordringer. Det politiske spillet omhandler hvorvidt velferdsprofittørene skal avskaffes. Regjeringsutvalget foreslo i oktober en kraftig omlegging av barnevernet hvor 50 nye tiltak skal hjelpe de mest sårbare barna og at 130 institusjoner bør legges ned. Det var etter Aftenpostens artikkelserie «Barna Norge svikter» at regjeringen satt ned et utvalg som skulle undersøke forholdene for barn på barnevernsinstitusjoner. Nå har utvalget lagt frem sin rapport og konkludert med at flere små institusjoner bør legges ned. Psykisk syke barnevernsbarn i stor grad flyttes rundt i landet både mellom private og statlige institusjoner og at overgangen mellom barnevern og helsetjenester må styrkes (Aftenposten, 2023).

Kompleksiteten hos hvert enkelt barn og ungdom øker, de blir sykere - og farligere for samfunnet. Vi har et verdigrunnlag hvor alt arbeid med barn og unge skal bygge på et positivt og kjærlig syn på barn hvor anerkjennelsen av barns eierskap til egen historie er viktig. Barnehjernernevernet skal sikre barn og unges rettigheter, trygghet og gi dem opplevelsen av at noen er glad i dem. Dette kan stå i kontrast med organisasjoners kultur, forståelse og arbeid med denne type sårbare mennesker (Oslo kommune, 2019).

Barneverninstitusjonene i Norge drives av Bufetat, kommunene, ideelle organisasjoner og andre private aktører. Institusjonstilbudet i barnevernet skal ivareta barns behov i henhold til formålet i barnevernloven og barnevernets mandat gitt av lover og forskrifter. Det er tre typer institusjoner; omsorg, akutt og behandling. Bufetat kjøper plasser fra ideelle organisasjoner og private aktører, da de ikke har kapasitet til å dekke dette omsorgsbehovet alene. Tjenestene leveres i tett samarbeid med statsforvalteren, som har det overordnet tilsynsansvaret for at barna får forsvarlig omsorg, uansett om de er under Bufetat, ideelle organisasjoner eller private aktører.

Humana omsorg og assistanse er Norges ledende leverandør av omsorgstjenester. Deres målgrupper er mennesker som trenger hjelp og støtte som følge av omsorgssvikt, psykisk utviklingshemming, autisme, rusproblemer eller psykiske lidelser (<https://www.humananorge.no>).

«Om oss: Humana omsorg og assistanse kan beskrives på mange ulike måter. Historien vår, hvilke land vi har virksomhet i, hvor mange ansatte vi er, hvem som eier Humana osv. Alt dette er selvfølgelig relevant. Hvis vi får velge selv, foretrekker vi å beskrive oss selv basert på hva vi kan gjøre for andre. Hele forretningskonseptet vårt er å gjøre en forskjell i menneskers liv. Derfor handler Humana hovedsakelig om menneskene vi møter i hverdagen vår - og om de ansatte som gjør arbeidet mulig».

Dette er Humanas egen presentasjon på sosiale medier som privat aktør.

Humana AB er et skandinavisk konsern med hovedkontor i Stockholm og virksomheter i både Finland, Danmark og Norge. Human Care Holding AS er et norsk selskap som er en del av

Humana AB, og består av tre datterselskaper; Human Care AS, Human Care UNG AS og Human Care BO AS.

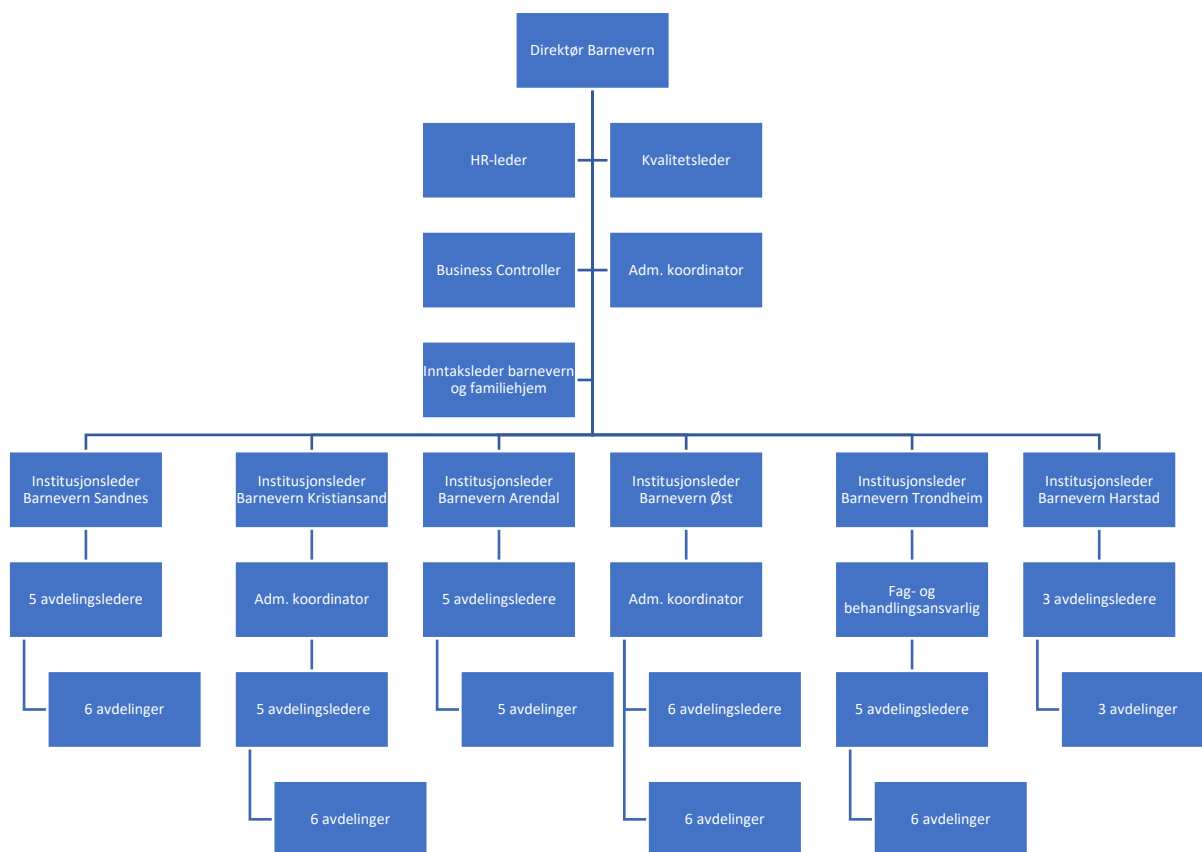
For å tydeliggjøre tilhørigheten til morkonsernet, som virksomheten i Norge er en del av, bruker de Humana omsorg og assistanse som merkevare for deres virksomhetsområder. Disse består av; barnevernsinstitusjoner, hjelpetiltak, BPA (brukerstyrt personlig assistanse) spesialiserte fosterhjem, helse- og omsorgstjenester og praktisk bistand. Organisasjonen har vokst ved å kjøpe opp mange selskaper underveis.

Her vises organisasjonskartet over Humana omsorg og assistanse. Den første figuren viser den overordnede strukturen. Den andre figuren synliggjør Humana barnevern. Det er denne organisasjonsstrukturen som vi skal studere. Humana barnevern som er under Human Care UNG AS, er delt inn 6 regioner hvor det er variabel størrelse. Vi tar utgangspunkt i institusjonsledere og avdelingsledere i vår forskning.

Figur 1. Organisasjonskart Humana.



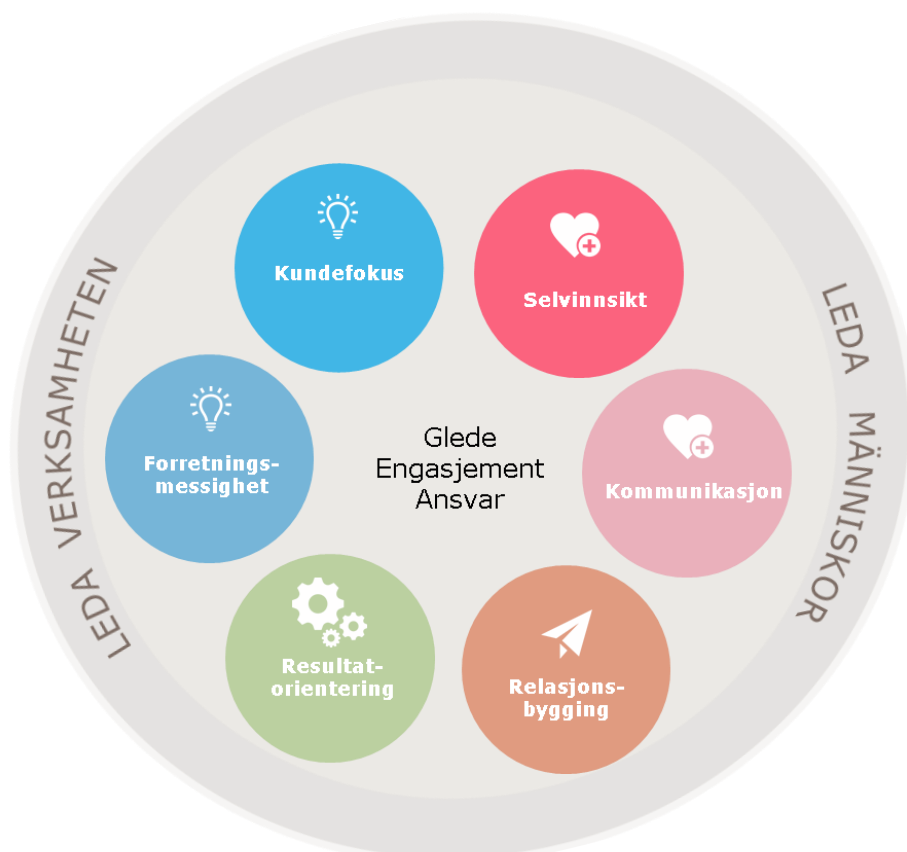
Figur 2. Organisasjonskart Humana barnevern.



På Humana omsorg og assistanse sin hjemmeside står det at lederne spiller en viktig rolle for at de skal lykkes som virksomhet. Som leder hos Humana er det forventet at du er dyktig til å lede – både virksomhet og mennesker.

Lederprofilen består av seks kompetanseområder som alle er viktige brikker i et vellykket lederskap. Nedenfor vises et utdrag fra Humanas lederprofil.

Figur 3. Humanas lederprofil.



Med lederprofilen vil Humana tydeliggjøre hvilke ønskede lederegenskaper, som de mener driver den kulturen om målene de vil oppnå. Humana vil gjennom en felles lederprofil vise hvilken atferd og handlinger som kjennetegner en høyt presterende leder i Humana. Lederprofilen benyttes ved rekruttering av nye ledere, som underlag for evaluering av eksisterende ledere, og som verktøy i deres lederutvikling.

## 3 TEORI

Dette kapitlet beskriver teorigrunnlaget vårt som vi benytter i forskningen. Vi starter med definisjon av og innhold i en organisasjonskultur. Vi presenterer rammeverket og til slutt vil vi belyse helhetlige og differensierte kulturer.

Formålet med forskningen er å kartlegge organisasjonskulturen i en stor organisasjon. Vi vil undersøke om det foreligger ulikheter i den rådende kulturen, og hva forklaringen til disse variasjonene kan være.

### 3.1 Definisjon, innhold og identifisering av organisasjonskultur

En organisasjon kjennetegnes ved at deltakere har et felles mål som knytter dem sammen. Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2019) definerer det som et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.

Jacobsen og Thorsvik sier videre at kjernen i en organisasjon er oppgaveløsning, og betrakter organisasjoner som produksjonssystemer. Fokuset er mest rettet mot produksjonen, eller transformasjonen der menneskelig atferd står sentralt. Atferd blir påvirket av den organisatoriske konteksten, som er delt inn i to hovedelementer; formelle og uformelle. Mål og strategi er formelle elementer, og organisasjonskultur og maktforhold blir betegnet som uformelle elementer. Alle elementene er elementære for å kunne forklare ulike typer atferd i organisasjoner. Ledelse er trukket inn som et eget element. Det legges også vekt på at organisasjoner inngår i et avhengighetsforhold til sine omgivelser. Dette skaper muligheter for at aktører i omgivelsene kan legge press på en organisasjon. Eksempel på dette er når Bufetat kommer med nye føringer på praksis, som da de private aktørene må følge opp hvis de skal være konkurransedyktige (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.31).

#### 3.1.1 Forklaring og definisjon av begrepene kultur og organisasjonskultur

Organisasjoner ses på som sosiale instrumenter for oppgaveløsning og kultur ses på som et instrument som benyttes for at organisasjoner skal nå sine mål. Kulturen spiller derfor en viktig rolle for måloppnåelse. Ved å se på kultur med et kausalt syn vil en kunne forandre folks normer, verdier og holdninger slik at de kan komme med korrekte og nødvendige bidrag til organisasjonen. Dette innebærer at vi erstatter en usunn kultur med en sunn kultur.

Begrepet kultur har mange betydninger. Baldersheim og Rose forklarer at til tross for en rekke definisjoner, så har de til felles at de ser kultur som et kollektivt fenomen som deles av mennesker som lever eller levde i de samme sosiale omgivelser. Det er altså her, i disse sosiale omgivelsene, at kulturen læres ifølge Geert Hofstede (Baldersheim og Rose, 2012, s.178).

Kulturbegrepet har blitt mye brukt i analyse av organisasjoner. I den senere tid, er det spesielt det uformelle ved en organisasjon (for eksempel normer, verdier og symboler) som har blitt anerkjent som viktige utgangspunkt for en organisasjons aktiviteter. Dette er svært fruktbart i organisasjonsanalyse. Organisasjoner må ikke bare bli sett på som strukturer som skal styre,

koordinere handlinger og har et sett av lover og regler som skal begrense eller sikre individuelle handlinger. Organisasjoner er en del av en sosial kontekst som styrer sine medlemmer med oppfatninger, verdier, normer; en felles definisjon av den sosiale virkeligheten (Baldersheim og Rose, 2012 s.179).

Begrepet organisasjonskultur, har en kompleks struktur. Den består av et stort antall underforståtte antakelser som tas for gitt, og handler om både hvordan grupped medlemmene betrakter sitt forhold til omgivelsene utenfor og hvordan de ser på forholdene seg imellom. Dersom gruppa har en felles historie, har antakelsene blitt samordnet i et mønster som igjen gjenspeiler antakelser om menneskenes og mellommenneskelige forhold. Dette kulturelle paradigmet, blir det dypeste og mest urokkelige nivået i kulturen på grunn av menneskets behov for orden og system (Schein, 1985, s. 208).

Organisasjonskultur definerer Edgard Schein som:

Et mønster av grunnleggende antagelser, som er skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre utfordringer med ekstern tilpasning og intern integrasjon. Det blir betraktet som sant, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1985, s.7).

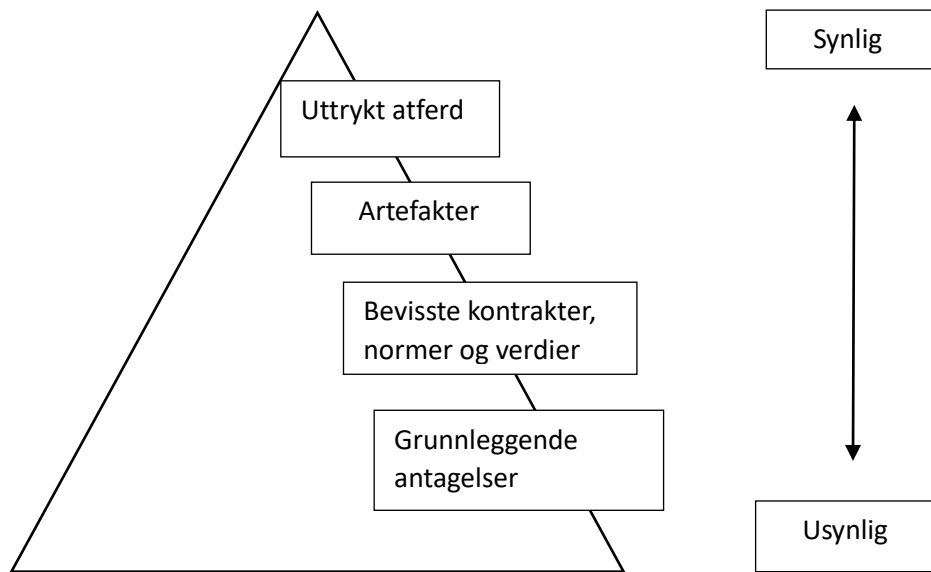
### **3.1.2   Innehold i en organisasjonskultur**

Ifølge Cameron og Quinn består organisasjonskultur av mange elementer, og er både bred og kompleks. De påviser at store selskaper med suksess over en årrekke fremhever organisasjonskulturen som det viktigste elementet for suksess (Cameron og Quinn, 2013, s 4-6).

Ifølge Schein består en organisasjonskultur av tre nivåer; grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter (Bang, 2020, s.66). Cameron og Quinn har lagt til et fjerde element, og det er uttrykt atferd.

Organisasjonskulturen er en sosial konstruksjon som binder organisasjonen og medlemmene sammen. Cameron og Quinn illustrerer en trinnvis pyramidemodell for organisasjonskultur med fire nivåer. Her har vi det ikke observerbare nivået nederst og det observerbare nivået på toppen. Det nederste og ikke observerbare nivået består av grunnleggende antakelser med elementer som tas for gitt. Nest nederste nivå består av bevisste normer og kontrakter. På nest øverste nivå finner vi artefakter og på toppen av pyramidens, er den uttrykte atferden plassert - den som kan observeres (Cameron og Quinn, 2013, s.20-21).

Figur 4. Organisasjonskulturens nivåer (egen figur med inspirasjon fra Cameron og Quinn.)



Antakelsene fører til kontrakter og normer som blir til uskrevne regler for menneskelig samhandling i organisasjonen. Dette uttrykkes som artefakter på neste nivå, hvilket kommer til uttrykk som observerbare fysiske ting. På øverste nivå, ligger den uttrykte atferden som observeres gjennom menneskelig samhandling, f.eks. grad av frihet og utvikling, grad av individuell egenverdi, holdning til innovasjon og nytenkning (Cameron og Quinn 2013, s.20).

Ordet kultur kan brukes på sosiale enheter av enhver størrelsesorden, bare de har fått anledning til å lære og stabilisere et syn på seg selv og forholdet til omverdenen – dvs. at det er etablerte grunnleggende antakelser (Schein, 1985, s. 6-7).

Når det er snakk om det andre nivået i organisasjonskultur, bevisste kontrakter, normer og verdier, er det spesielt sistnevnte vi vil trekke frem. Verdier sier hva som verdsettes, hva en ønsker og en er opptatt av å fremme. Verdier følger ofte fra grunnleggende antakelser (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 128). Det omhandler verdigrunnet for organisasjonen, hvor kultur uttrykkes som et system av felles verdier og meninger i en gruppe. Verdier trekkes ofte fram når en organisasjonskultur skal beskrives, da de (NTNU, 2023):

- fungerer som standarder på hvordan opptre i ulike situasjoner.
- fungerer som grunnlag for konfliktløsning og beslutninger.
- er motiverende ved å angi en ønsket tilstand og danner et grunnlag for belønning.

Atferden som vil være synlig i artefaktene, kan predikeres gjennom verdier. Henning Bang referer til Argyris og Schön når vi snakker om verdier, da de skiller mellom:

- Forfektete verdier eller uttrykte verdier.
- Bruksverdier.

Forfektete eller uttrykte verdier er de verdiene som organisasjonens ledere og medarbeidere sier de tror på, hvor bruksverdier derimot er de verdiene som *faktisk* ligger bak våre



handlinger. Bruksverdiene er ikke alltid like bevisste hos den enkelte. Med andre ord, de forfektede verdiene en tror er til stede, kan godt være ikke konsistent med de levde verdiene i organisasjonen, uten at medlemmene vil innrømme dette. Å kartlegge verdier i en organisasjon ved bruk av et spørreskjema og gjennom intervjuer kan være et problem, da det først og fremst vil være de uttrykte verdiene en møter når medlemmene svarer på hva de vektlegger og verdsetter (Bang, 2020, s.50).

Når vi undersøker artefaktene og verdiene i en organisasjon, kan vi slutte oss til de grunnleggende antakelsene som holder ting sammen. Slike antakelser kommer ofte frem i intervjuer dersom både intervjuer og intervjueren er innstilt på å lete seg frem til det kulturelle mønsteret (Schein, 1985, s.18).

Bang (Bang, 2020, s.29) referer til Schein, som hevder at kultur i en gruppe utvikles, forutsatt at følgende betingelser er til stede:

- Gruppen har brukt mye tid sammen og delt betydningsfulle problemer.
- Gruppen har løst problemer sammen, og sett effekten av løsningene.
- Gruppen har tatt inn nye medlemmer og sosialisert dem.

### **3.1.3 Forståelse og identifisering av kultur**

Kan vi identifisere de viktigste verdiene i en organisasjon gjennom å beskrive og forstå kulturen? Schein påpeker at det ofte er våre egne følelser som observatører og analytikere som er svaret på dette. Vi trenger derfor grunnleggende underliggende antakelser av en organisasjonskultur. Det som en gang var en hypotese, bare basert på en vag anelse eller en verdi, blir etter hvert behandlet som en realitet. Det er slik at dersom en grunnleggende antakelse er sterk nok i en gruppe, så vil medlemmene ha utfordringer med å tenke seg atferd som bygger på andre premisser (Schein, 1985, s.15).

Schein (1985) mener at organisasjonskultur er noe som vokser naturlig frem for å mestre problemer med:

- Ekstern tilpasning.
- Intern tilpasning.

Ekstern tilpasning viser til hvordan organisasjonskulturen skaper en felles forståelse av misjon og de strategiske utfordringene man står overfor. For at en organisasjon skal kunne overleve, må den tilpasse seg omgivelsene, og organisasjonskulturens rolle er å utvikle en felles forståelse for grunnleggende overlevelsesproblemer. Dette kan skape en felles forståelse for hvilke mål og midler organisasjonen har, og en enighet om hvilke kriterier som skal ligge til grunn for evaluering.

Forståelsen av kultur avhenger av at vi kartlegger hva de enkelte organisasjonsmedlemmene legger i den.

Kulturens innvirkninger er sterke og danner et mønster. De inngir en følelse av at noe forlanges av oss. De gir oss mulighetene til å projisere våre egne antakelser hvis vi ikke har fakta å forholde oss til (Schein, 1985, s.21).

Organisasjonskulturer skapes av ledere, og det er godt mulig at en av de viktigste lederfunksjonene er å skape, administrere - og hvis det skulle bli nødvendig - ødelegge kultur

(Schein, 1985, s. 2). Begrepet organisasjonskultur er særlig relevant for forståelse av de uforståelige og tilsynelatende irrasjonelle tingene som foregår i menneskelige systemer (Schein, 1985, s.3).

I forståelsen av organisasjonskultur har vi oppmerksomheten på normer, verdier, relasjoner mellom mennesker og hvordan atferd og gjenstander fortolkes. En enkel, men illustrerende definisjon er; «måten vi alltid har gjort ting på her» eller som Thomas Hylland Eriksen definerer; «kultur er det som gjør kommunikasjon mulig» (Eriksen, 2002, s.48).

Ifølge Schein er det tre hovedgrunner til at vi må forstå organisasjonskulturen bedre:

1. Organisasjonskultur er svært «synlig» og «følbart».
2. Vi må ta organisasjonskulturen i betraktning for å forstå den enkeltes og organisasjonens prestasjoner og følelsene som ligger bak.
3. Vi må ha en felles referanseramme for analyse av organisasjonskultur.

Kulturens innvirkninger er sterke og danner et mønster. Vi kjenner på en forventning. Det gir mulighet til å projisere egne antakelser dersom vi ikke kan holde oss til fakta. Kultur er en dynamisk prosess (Schein, 1985, s.21).

Schein peker videre på at dersom vi skal avgjøre den kulturelle «essensen», må vi ha en felles innsats for å unngå subjektive feilvurderinger og for å overvinne intern usynlighet (Schein, 1985, s.94).

Kulturen løser gruppens grunnleggende problemer med overlevelse i og tilpasning til de ytre omgivelser og integrasjon av indre prosesser for å sikre evnen til fortsatt overlevelse og tilpasning. Kultur er en dynamisk prosess. Det som skjer når en kultur dannes, kan være identisk med den prosessen som foregår når en gruppe dannes, fordi det som gjør en gruppe til en gruppe og som utgjør gruppens identitet, er de felles mønstre av tanker, tro, følelser og verdier som stammer fra felles erfaring og felles læringsbetingelser. Dette kaller vi gruppens kultur. Fremveksten av en gruppe og dannelsen av en kultur er derfor to siden av samme sak. Begge er resultatet av ledelsesvirksomhet (Schein, 1985, s.42).

Organisasjoner dannes ikke tilfeldig eller spontant. De er målorienterte og har et spesielt formål. Organisasjoner skapes fordi en eller flere personer innser at mange mennesker i planmessig samarbeid kan utrette noe som ett enkelt menneske ikke kan (Schein, 1985, s.178). Organisasjoner skaper kulturer gjennom handlinger. Kultur læres og blir lært bort gjennom et stort antall implisitte og eksplisitte mekanismer. De tingene som gjentatte ganger løser en gruppes problemer og som reduserer angst, blir en del av kulturen. Kultur starter aldri fra bar bakke, fordi grunnleggere og gruppe-medlemmer har alltid med seg egne erfaringer som de bygger videre på. Prosessen hvor kultur skapes, må betraktes som en utvikling hvor noe både læres, og læres videre til andre. Hvert stadium må derfor forstå lederens og gruppens rolle for å finne ut hvordan kultur utvikler seg (Schein, 1985, s.188-189).

Sterk organisasjonskultur har vist seg å være et fortrinn i konkurransen om å hevde seg i markedet, hvilket har effekt på medlemmers atferd. Tilhørighet, tillitt, felleskap, motivasjon, samarbeid, koordinering og styring er viktige komponenter her. Samtidig er det viktig å være seg bevisst at en sterk kultur kan ha en negativ og dysfunksjonell påvirkning på organisasjonen. (Cameron og Quinn, 2013).

Det hevdes at det er utfordrende å nevne en suksessrik organisasjon, en ledende bedrift - som ikke har en umiddelbar identifiserbar organisasjonskultur. Suksessrike bedrifter har utviklet noe spesielt som overgår bedriftsstrategier, tilstedeværelse i markedet og teknologiske fortrinn. De har med andre ord satt søkelys på den makten som ligger i å utvikle og lede en unik bedriftskultur (Cameron og Quinn, 2013, s.5-6).

Intern tilpasning viser til hvordan en organisasjonskultur letter den interne samhandlingen mellom medarbeidere. Dette gjennom f.eks. felles språk og begrepsapparat, vennskap, ideologi, belønning og straff. Organisasjonskulturen skaper et felleskap hvor en jobber helhetlig sammen.

### 3.2 Rammeverket for konkurrerende verdier

Competing Values Framework, CVF (på norsk oversatt til rammeverk for konkurrerende verdier) - er den teoretiske modellen som danner grunnlaget for OCAI kultur kartleggingsverktøyet. Rammeverket identifiserer og igangsetter endring i den kulturen som organisasjonen skal utvikle. Rammeverket er svært nyttig for å organisere og fortolke en rekke organisasjonsfenomener og er delt inn i to dimensjoner, som igjen utgjør fire kjerneverdier. Den ene dimensjonen skiller mellom effektivitetskriteriene fleksibilitet og stabilitet, den andre skiller mellom effektivitetskriterier intern orientering til ekstern orientering.

Rammeverket er generisk og kan brukes til kultur, hvilket gir dimensjoner med fleksibilitet og innebærer at paradoksene kan benyttes internt og eksternt. Det kan anvendes til kultur, og identifisering av verdier og antakelser. Kultur definerer kjerneverdiene, antakelsene, fortolkningene og tilnærmingene som kjennetegner en organisasjon. Derfor forventes det også at andre kjennetegn gjenspeiles i de fire kultur typene (Cameron og Quinn, 2013, s.35).

Det er særlig nyttig å anvende rammeverket for å kunne identifisere de største tilnærmingene til organisasjonsdesign, stadier i livssyklusutvikling, organisatorisk kvalitet, teorier om effektivitet, lederskapsroller og roller for personalledere og ledelsesferdigheter. Rammeverket kan også brukes som kartleggingsverktøy for andre studier, og har vist seg i stor grad å stemme overens med veletablerte og velaksepterte kategoriskjemaer som organiserer hvordan mennesker tenker, deres verdier og antakelser og måten de bearbeider informasjon (Cameron og Quinn 2013, s.37). Utviklingen av rammeverket har vist at det er effektivitetstro. Det kan måles hvorvidt en organisasjon er effektiv gjennom ulike indikatorer.

Rammeverket er delt inn i fire kjerneverdier. Disse verdiene representerer konkurrerende eller motsigende antakelser som vi har benevnt (Cameron og Quinn 2013, s.39-42).

Modellen er delt inn i disse kulturtypene:

- Klan.
- Adhokrati.
- Marked.
- Hierarki.

Figur 5. Kulturtyper.



Disse kulturtypene representerer grunnleggende elementer (antakelser, retninger og verdier), som utgjør organisasjonskultur. OCAI er et verktøy vi kan bruke til å identifisere den/de mest fremtredende elementene i vår organisasjon, hvor grunnlaget ligger i disse kjernekulturtypene (Cameron og Quinn, 2013, s.41-42).

Rammeverket benyttes til å identifisere og igangsette endring i den kulturen som organisasjoner utvikler etter hvert som de begir seg ut på deres livssykluser og håndterer presset fra deres eksterne omgivelser (Cameron og Quinn, 2013, s.96).

Hver organisasjonskulturprofil viser de underliggende egenskapene: lederstil, strategiske planer, miljø, belønningssystem, måter å knytte bånd på, lederskap og grunnleggende verdier ved organisasjonen. Kulturendring innebærer derfor at disse egenskapene identifiseres og forandres (Cameron og Quinn, 2013, s.96).

### **3.2.1 Klan (samarbeids) kulturen**

Denne kulturen kjennetegnes av teamarbeid, deltakelse og organisasjonens forpliktelse overfor sine ansatte. Delte verdier og mål, samhørighet, deltakelse, individualisme og en for «å være oss» gjennomtrenger samarbeidsbedrifter.

Kulturtypen drar kjensler på likhetstrekk til en familieorganisasjon. Myndiggjøring av ansatte er viktig. Grunnleggende antakelser er at omgivelsene best kan håndteres gjennom teamarbeid og utviklingen av de ansatte. Videre blir kunder sett på som partnere og organisasjonen viser interesse for utviklingen av et menneskelig arbeidsmiljø der hovedoppgaven i ledelsen er å bemyndige sine ansatte ved å tilrettelegge for engasjement, deltakelse og lojalitet.

Her lærer samarbeidspartnere av hverandre med fokus på organisasjonens beste. Målet er at de ansatte er inkludert, opptatt av felles verdier, forpliktelse, tradisjon og følelsen av å være aktiv bidragsyter inn til felles goder og interesser (Cameron og Quinn, 2013, s.46-49).

### **3.2.2 Adhokrati (skape) kulturen**

Denne organisasjonsformen har som mål å produsere unike og originale produkter og tjenester. Evne til å tåle endring og tilpasse seg markedet er viktig. Organisasjonen forbereder seg hele tiden for fremtiden. Den er innovativ, kreativ og dynamisk. Den viktigste oppgaven for ledelsen, er å fremme entreprenørskap. Det visjonære er essensielt. Organisasjonen og dens ansatte våger å ta sjanser og de er risikoorienterte (Cameron og Quinn, 2013, s.49-52).

### **3.2.3 Markeds (konkurrans) kulturen**

Hovedmålet i denne kulturen er økonomisk lønnsomhet, styrke i markedsnisjer, målutvidelser, sluttresultater og å sikre kundegrunnlag. Kjerneverdiene kjennetegnes av konkurranse og produktivitet. Evne for konkurranse og produktivitet oppnås gjennom en sterk vektlegging av ekstern posisjonering og kontroll. Det fokuseres på transaksjoner med eksterne støttegrupper som entreprenører, leverandører og forbund.

De grunnleggende antakelsene i en markedskultur, er at de eksterne omgivelsene er fiendtlige istedenfor godartede, kundene er kresne og interessert i verdi. Organisasjonen er interessert i å øke sin konkurranseposisjon, og ledelsens fremste oppgave er å styre organisasjonen mot produktivitet, resultater og avkastning. Det vektlegges å vinne, hvor suksess defineres av markedsandeler og markeds gjennomtrengning.

Limet som holder organisasjonen samlet, er forpliktelsen til å eksperimentere og skape noe nytt. Det legges vekt på å være ledende innen ny kunnskap, produkter og tjenester. De ansatte må hele tiden være åpne for endring og tilpasser seg fort. Fokus er på vekst og evne til å anskaffe nye ressurser. Suksessen innebærer å produsere originale og unike produkter og tjenester (Cameron og Quinn, 2013, s.44-46).

### **3.2.4 Hierarki (kontroll) kulturen**

Organisasjonskulturen som er kompatibel med denne typen; blir karakterisert som å være formalisert og strukturert. Det er prosedyrene som bestemmer hva de ansatte skal gjøre. Effektive ledere er gode koordinatører og organisatører. Langtidsinteressen er stabilitet,

forutsigbarhet og effektivitet. Det er formelle regler og retningslinjer som holder organisasjonen sammen. Ofte kjennetegnes større organisasjoner og offentlige etater av en kontroll kultur (Cameron og Quinn, 2013, s.42-44).

### 3.3 Helhetlige og differensierte kulturer

Cameron og Quinn beskriver at deres kollega, Joanne Martin, professor og forsker innen organisasjonskultur, skiller mellom tre perspektiver eller tilnærminger til kultur:

- **Integreringsperspektivet** tar utgangspunkt i at kultur er det mennesker deler, det er limet som holder dem sammen og den kulturen man har kan være synlig.
- **Differeringsperspektivet** tar utgangspunkt i at kultur viser seg gjennom forskjellene som finnes mellom undergrupper, og at kulturen i en organisasjon er full av interessekonflikter.
- **Fragmenteringsperspektivet** tar utgangspunkt i at kultur er tvetydelig og noe som en ikke vet noe om. Istedenfor å beskrive et aspekt ved organisasjonen, så beskriver den en iboende natur av organisasjonen i seg selv.

Disse tre perspektivene er komplementære da de kan kombineres og anvendes samtidig i studier av organisasjoner. Hvis noe blir ignorert av ett perspektiv, vil de to andre fange det opp, og vi får da en mer helhetlig beskrivelse av hva som kjennetegner kulturen i organisasjonen vi studerer.

Når vi snakker om helhetlig kultur ses det på som konsistent for hele organisasjonen. Det er konsensus om kulturens innhold, dvs. at medlemmene deler de samme verdiene og antakelsene. Integreringsperspektivet sier noe om maktforholdet, da de tar utgangspunkt i at det er lederen som former kulturen (Jacobsen og Thorsvik, 2019 s.136-137).

En kultur er grunnleggende stabil når den først er etablert, og kan kun endres over lengre tid (Jacobsen, 2018). Vi belyser med Martin sine tre perspektiver at det kan være forskjellig hvor samlet kulturen har en innvirkning på medlemmene i organisasjonen. En kulturell endring er ikke noe som kun skjer, men noen enkeltmennesker eller grupper får igjennom. Det kan skje igjennom konflikt eller i samarbeid med andre mennesker eller grupper (Jacobsen 2018, s.25).

Fra et integrasjonsperspektiv kan organisasjonskultur betraktes og beskrives som noe særegent som preger og skiller ut en organisasjon fra en annen. Hvis det betraktes fra et differensieringsperspektiv kan organisasjonen beskrives som en samling ulike subkulturer (Bang, 2020, s.44).

Før var det strategisk tilpasning vi var opptatt av da bedrifter skulle slås sammen, men studier viste at strategisk tilpasning i liten grad forklarte hvorfor noen sammenslåinger lykkes eller mislykkes. Det har siden 1990 tallet vært lagt mer vekt på kulturell tilpasning (Bang, 2020, s.37).

Bang referer til Susan Cartwright og Cary Cooper, som trekker frem tre typer utfall fra en sammenslåingsprosess:

- Sameksistens, hvor to kulturer eksisterer side om side uten at de endrer seg noe særlig.
- Assimilasjon, den ene kulturen assimileres inn i den andre og overtar dets systemer og kultur.
- Nyskaping, det vokser frem en ny kultur med trekk fra de gamle.

Det er tre sentrale faktorer for hvorvidt integreringsprosessen lykkes eller ei. Den første er hvor raskt de ansatte klarer å skape en ny organisasjonsidentitet og legger fra seg vi og de holdninger. Den andre sentrale faktoren er i hvilken grad de ansatte føler seg rettferdig behandlet og den siste handler om åpen og tilstrekkelig kommunikasjon med de ansatte både før, under og etter sammenslåingen ifølge Cartwright (Bang, 2020, s.38).

En undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig og deler felles erfaringer kan defineres som en subkultur. De identifiserer seg selv og indentifiseres av andre som en distinkt gruppe i organisasjonen (Bang, 2020, s.44).

Bang referer også til Trice og Beyer, som sier at det er spesielt tre betingelser som gir næring til dannelse av subkulturer i organisasjoner: (Bang, 2020, s.29)

- Hyppig og nær kontakt.
- Felles delte erfaringer.
- Felles personlige karakteristika.

Bang referer til Martin, som hevder ulike subkulturer i organisasjonen vil stå i en eller annen relasjon til hverandre. Subkulturene kan: (Bang, 2020, s.31)

- Virke støttende eller fremmende på hverandre.
- Være i konflikt og dermed virke hemmende på hverandre.
- Være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre.

Når vi hører ordet subkultur, forbindes det ofte med noe som er negativt, men subkulturer er i seg selv ikke noe negativt, og behøver heller ikke å stå i konflikt til andre deler av organisasjonen som beskrevet over (Bang, 2020, s. 45).

Med dette utgangspunktet, kan vi legge noen antakelser i hva som kan forklare forskjeller. Hyppig og nær kontakt mellom danner grunnlaget for dannelsen av subkulturer i en organisasjon. Det innebærer at medlemmene utvikler felles følelser og forståelse som igjen påvirker hvordan arbeider organiseres og kan f.eks. handle om struktur. Mennesker må samhandle over en lengre periode før de gjør seg noen felles erfaringer som utvikler felles handlingsmønstre og virkelighetsoppfattelser. Utviklingen av felles verdier og normer gjenspeiles av at medlemmene deler felles personlige karakteristika. Eks. alder, kjønn, utdanning og verdisystem. Disse tre betingelsene gir følelsen av fellesskap og samhold som igjen skaper felles sosial identitet. Det er denne forståelsen av de tre subkulturene vi ønsker å utforske (Bang, 2020).

## 4 METODE

Undersøkelsesopplegget vårt er case studie, da vår problemstilling er at vi ønsker å forstå og gå inn i dybden i en spesiell organisasjon. Case studie er godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre og hvordan spesielle resultater «produseres» (Jacobsen, 2022, s.107).

I metodekapittelet vil det bli gjort rede for hvordan vi har gått frem for å besvare problemstillingen i denne studien. Målet med forskningen vår er å undersøke:

*Hvilken organisasjonskultur som råder blant lederne i Humana barnevern, og hvis det er forskjeller, hva kan eventuelt forklare det?*

Vi gjør rede for prosess knyttet til metodevalg, hvilke verktøy vi har tatt i bruk, og styrker og svakheter i forskningen.

### 4.1 Valg av metode

For å kunne gå inn i dybden på vår problemstilling, konkluderte vi raskt med at en god tilnærming til metodevalg, var å benytte både kvalitativ og kvantitativ undersøkelse, da de kan utfylle hverandre. Vi har ikke registrert andre forskninger på dette emnet som har valgt denne tilnærmingen. Ved bruk av spørreskjema til avdelingsledere og institusjonsledere parallelt med personlige intervjuer med institusjonsledere, vil vi prøve å få frem større omfang gjennom detaljert kunnskap (kvalitativ metode) – og mange enheter (bredde) ved kvantitativ metode (Jacobsen, 2022).

Tanken vår var en metodetriangulering, altså kvalitativ tilnærming før kvantitativ, men i praksis endte det med at det ble gjort parallelt, noe vi forklarer nærmere under prosess (Jacobsen, 2022).

Kvalitativ studie er som oftest intensiv, det vil si at det er få enheter hvor data samles inn som tekster og ord. Det er forskjellige datainnsamlingsmetoder som kan anvendes, men vi har valgt det *individuelle, åpne intervjuet*, da det egner seg når relativt få enheter undersøkes. I problemstilling del to, ser vi etter hva som kan forklare eventuelle forskjeller. Åpne individuelle intervjuer avklarer den enkeltes fortolkning av et eller annet fenomen. Hva deres definisjon av organisasjonskultur, og hvilken verdi de verdsetter høyest kan være variabler som forklarer forskjeller (Jacobsen, 2022). Kvalitativ tilnærming har både fordeler og ulemper. Fordelene er nærhet og åpenhet, som gjør at det ofte blir nyansert. Vi får frem kompleksitet og variasjon, men en ulempe er at det generelle i mindre grad fanges opp. Det er grunnen til at vi har valgt en kvantitativ undersøkelse i tillegg. Da vi er to stykker, har vi kapasitet til å gjøre begge deler, da en kvalitativ undersøkelse kan være veldig ressurskrevende, noe vi har kjent på underveis i forskningen (Jacobsen, 2022).

Hensikten med kvantitativ undersøkelse er å få inn informasjon om mange enheter. For å gjøre dette kreves det standardisering av informasjon. Det må legges spesiell vekt på forhåndskategorisering av begreper og denne kategoriseringen gjør det mulig å standardisere informasjon i form av tall. Dette gjør at vi kan lage effektiv statistisk analyse hvor vi trekker



inn mange enheter. En metode som dominerer her er spørreskjema med lukkede svaralternativer, og det er akkurat det vi har brukt (Jacobsen, 2022, s.146).

Gjennom spørreundersøkelse, vil vi se hvilken organisasjonskultur som råder. Det er interessant å få frem om det er store variasjoner i regionene. Videre er det spennende å se om ulike subkulturer likevel fungerer godt som helhet i organisasjonen.

Ut ifra resultatene setter vi opp ulike variabler mot hverandre. De uavhengige variablene er: Har antall år som leder-, og geografisk plassering betydning. Disse variablene vil vi ta videre inn i drøfting.

## 4.2 Kartleggingsverktøyet OCAI og intervjuguide

Prosessen med å konkretisere problemstillingen tok noe tid, noe som var viktig slik at vi fikk arbeidet grundig med den kvalitative og kvantitative undersøkelsen, hvilket igjen belyser problemstillingen vår.

### 4.2.1 Kartleggingsverktøyet OCAI

Ifølge Cameron og Quinn, er OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), sannsynligvis det mest anvendte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur i verden per i dag (Cameron og Quinn, 2013, s.27).

For å kunne bedre forstå og fordype oss i organisasjonskulturen i Humana, må vi ta i bruk noen teoretiske verktøyer. Vi har valgt å gå ut fra professorer Cameron og Quinn sin teoretiske tilnærming og forenkling av hvilke dimensjoner, som vi kan kartlegge og beskrive en organisasjonskultur ut fra. Denne teoretiske tilnærmingen er rammeverket for konkurrerende verdier.

OCAI har sitt utspring i rammeverket. Det vil aldri være noen rammeverk, som er omfattende nok når vi snakker om å identifisere og vurdere organisasjonskulturer, da det er ganske komplekst. Rammeverk bærer seg selv og har empirisk validitet. I tillegg til dette, forener rammeverket mange dimensjoner, som hvordan mennesker tenker, verdisyn, antakelser og måten de bearbeider informasjon på (Cameron og Quinn, 2013 s.37). Derfor har vi valgt å gå ut ifra dette rammeverket i vår oppgave.

OCAI er et verktøy som har blitt brukt i flere tiår for å bedre forstå organisasjonskultur. Cameron og Quinn har «fin spisset» verktøyet, og kommet frem til seks fortrinn de bruker som tilnærming for å identifisere og endre organisasjonskultur. Den er praktisk, effektiv, involverende, både kvantitativ og kvalitativ, mulig å lede og den er gyldig (Cameron og Quinn, 2013, s.24-28).

OCAI er et utformet hjelpemiddel til kulturmåling, som brukes til å kunne identifisere en organisasjons aktuelle eller nåværende kultur.

Formålet med OCAI er å vurdere seks hovedelementer ved organisasjonskultur. Disse hovedelementene er (Cameron og Quinn, 2013, s.29):

- Fremtredende kjennetegn.
- Organisatorisk ledelse.
- Ledelse overfor ansatte.
- Limet i organisasjonen.
- Strategiske vektlegginger.
- Suksesskriterier.

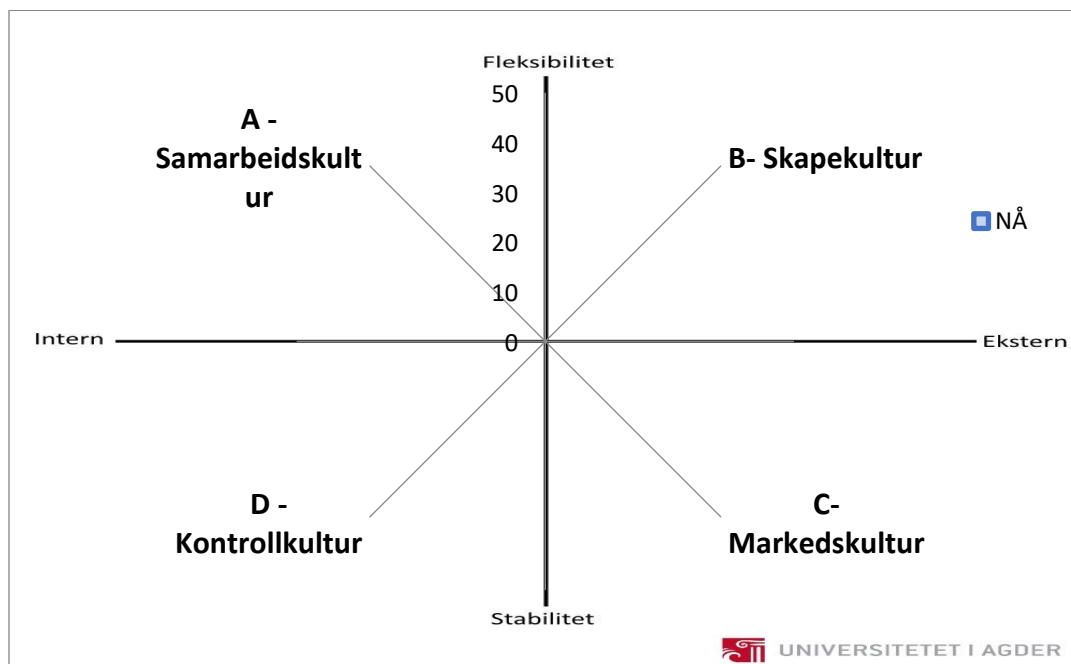
For hvert av elementene, er det laget fire spørsmål om kulturen i organisasjonen som vi skal vurdere. Det skal totalt fordeles 100 poeng i hver av de fire spørsmål i alle seks hovedelementene. Dette gjøres både for nåværende og foretrukket organisasjonskultur.

Ved hjelp av OCAI skjemaet, kartlegges hele organisasjonen eller enkelte enheter - avhengig av ønsket omfang. I forhold til vår problemstilling, vil fokuset vårt være den nåværende organisasjonskulturen.

Verktøyet for vurdering av OCAI, setter søkelys på noen kjerneegenskaper ved organisasjonen som igjen reflekterer organisasjonens kultur. Den enkeltes rangering av disse kjerneegenskapene beskriver de kultur typene som er dominerende i organisasjonen. OCAI er praktisk, effektiv og involverende både kvalitativ og kvantitativ. Den er mulig å lede og den er gyldig (Cameron og Quinn, 2013).

Verktøyet består av seks punkter. Hvert punkt har fire svaralternativer, hvor vi fordeler ut 100 poeng til sammen.

Figur 6. Organisasjonskulturprofil utviklet av senter for anvendt kommunalforskning ved UiA



### 4.2.2 Intervjuguide

Vi valgte en mindre N-studie, der vi benyttet et fåtall enheter, altså institusjonsledere, til å sette søkelys på et spesifikt fenomen, organisasjonskultur, og at fenomenet belyses fra flere ståsteder. Våre informanter og respondenter ble valgt ut med et spesielt mål, nemlig å få ulike perspektiver på ett og samme fenomen. Informantene kom fra ulike kontekster, det var institusjonsledere fra de ulike regionene i Norge. Målet var å få gode beskrivelser av den enkelte institusjonslederens perspektiver om den rådende organisasjonskulturen i Humana, hvilke variasjoner som forekommer - og hva som kan forklare forskjeller (Jacobsen, 2022).

Vi utarbeidet en intervjuguide. Denne ble delt inn i fire ulike deler, med formål å få informantene våre til å være i fri fortelling tilknyttet hvert av våre spørsmål. I intervjuguiden har vi innledende spørsmål, organisasjonens historie, er leder bevisst kulturen i sin virksomhet - og avslutning.

Intervjuguiden ble tilsendt informantene våre på forhånd, slik at den enkelte kunne forberede seg på de ulike spørsmålene våre. Vi benyttet et web-basert intervju på teams, hvor vi brukte bilde og fikk tillatelse til å gjøre opptak. Fordelen med web-basert intervju, er at intervjuer kan observere og ha delvis kontroll over intervjusituasjonen. Samtalen flyter godt og det medfører lavere kostnader enn møte ansikt til ansikt da intervjuer slipper å forflytte seg fysisk (Jacobsen, 2022). Dette var viktig for oss, da vi intervjuet institusjonslederne fra sør til nord i Norge.

Intervjuguiden gir en god oversikt over hvilke temaer som belyses i intervjuet. Vi valgte en strukturert intervjuguide, hvor vi formulerte fullstendige spørsmål på forhånd, i en spesiell rekkefølge (Jakobsen, 2022). Intervjuene hadde en maks varighet på ca. 60 minutter. Vi var godt forberedt, hvilket gjorde at informantene var trygge i sin rolle, gav bred og nyttig informasjon - og hadde en god struktur i intervju settingen vår. Vi tok notater underveis, i tillegg til at vi gjorde opptak, med det digitale verktøyet *nettskjema*, for transkribering av hvert enkelt intervju.

### 4.3 Innsamling av data

For å sikre både teoretisk og statistisk generalisering, valgte vi triangulering der vi kombinerer en intensiv caseundersøkelse med en ekstensiv utvalgsundersøkelse (Jakobsen, 2022). Det viste seg imidlertid at her var vi i overkant ambisiøse. Den kvantitative undersøkelsen gjennom OCAI spørreskjema, tok lengre tid enn hva vi hadde beregnet.

Vi snakket med HR og direktør for barnevern i forkant av forskningen, der fikk vi anerkjennelse og bekreftelse ift. gjennomføringen av vår oppgave i Humana. Vi rådførte oss med HR for å få tillatelse til å undersøke organisasjonskulturen gjennom kvantitative og kvalitative undersøkelser både på regionalt og nasjonalt nivå.

Vi sendte ut et informasjonsskriv om undersøkelsen til avdelingsledere og institusjonsledere. Dette ble sendt på ansatt e-post i Humana. I e-posten, orienterte vi om vår gjennomføring av en kvalitativ undersøkelse - hvor vi hadde lagt inn lenke til selve spørreundersøkelsen. For at undersøkelsen ikke skulle være for «gjennomsiktig», valgte vi å slå sammen noen regioner; Midt og Nord ble region Midt-Nord, og Arendal og Kristiansand ble region Sør. Med andre ord, syv regioner ble til fire.

Vi gav lederne 14 dagers svarfrist. Etter disse ukene var svarprosenten lav, og vi var enig med vår veileder at svarprosenten burde ligge på minimum 50 med tanke på pålitelighet. Etter to måneder endte svarprosenten på omtrent 54. Vi hadde i denne perioden sendt ut flere påminnelser, i tillegg snakket vi med institusjonslederne om å oppfordre deres avdelingsledere til å gjennomføre undersøkelsen. Det var 8 ledere som påbegynte, men ikke fullførte undersøkelsen.

Den opprinnelige planen var, at vi skulle gjennomgå svarene fra OCAI, altså den kvantitative undersøkelsen, for å ta dette med inn intervjuguiden tilknyttet den kvalitative undersøkelsen. Dette var en for optimistisk tanke, da to uker ble til to måneder.

Da den kvalitative og kvantitative undersøkelsen var gjennomført, startet prosessen med bearbeiding av materialene og analysere data.

#### 4.4 Analyse av data

Det kvantitative datamateriale ble vurdert gjennom utregning av scoren. Vi la først sammen alle A-svarene i «nå»-kolonnen og delte resultatet på seks. Deretter la vi sammen alle B-svarene og delte også her på seks. Dette gjentok vi med C- og D-alternativene. Når dette var gjort, la vi sammen alle A-svarene i «foretrukket» -kolonnen og delte resultatet på seks, og regnet ut gjennomsnittsscoren. Dette gjentok vi med B, C og D- alternativene.

Vi benyttet oss av en mal for utregning på regneark for score i OCAI. Ved plotting av en profil, rangerte vi kjerneegenskapene som beskrev de kultur typene som er dominerende i Humana som organisasjon. Organisasjonskulturprofilen ble utarbeidet ved at vi plottet inn gjennomsnittsscoren for hvert alternativ (fra A til D) på organisasjonskulturprofilen i figuren. Det innebar at svaralternativ A representerte samarbeidskulturen. Svaralternativ B representerte skapekulturen. Svaralternativ C, representerte markeds-kulturen og svaralternativ D, representerte den kontrollkulturen.

Deretter ble linjer trukket mellom punktene i hver firkant slik at en figur, som er visualisert i figur 6, med fire sider kom til syne. Det er denne gjennomsnittprofilen som viste bilde av organisasjonskulturen slik den fremstår i dag. Deretter valgte vi å plote inn scorene fra «foretrukket» -kolonne både på samme og i et eget skjema. Vi valgte å se på funn fra foretrukket organisasjonskultur, da vi var nysgjerrige på hvorvidt det forelå større forskjeller mellom nåværende og foretrukket kultur.

Figurene reflekterte både nåværende og foretrukket organisasjonskultur. Vi valgte også å plote inn score etter ansiennitet og region, nettopp for å identifisere hvorvidt det forelå sammenhenger her.

Når dette var på plass, kunne vi fortolke, presentere funn og drøfte disse profilene med utgangspunkt i flere variabler. Den kulturtypen som hadde høyest score, viste hvilken kultur som ble vektlagt mest i Humana. Den identifiserte de dominerende grunnleggende stilene, verdiene og antakelsene. Det var samtidig svært interessant å belyse avvik mellom den nåværende og den foretrukne kulturen. OCAI benytter seg av en ipsativ responsskala, hvilket innebærer at det er umulig å beregne ulikheter som er statistisk signifikante. Samtidig er det vesentlig å nevne at en forskjell på mellom fem og ti poeng vanligvis indikerer behovet for en konkret kulturendrings innsats (Cameron og Quinn, 2013).

Etter at det kvalitative datamateriale ble transkribert, var det tid for å bryte ned tekstene fra intervjuene ved å sortere, systemisere og sammenlikne. Vi utformet en innholdsanalyse i en egenprodusert mal. Her valgte vi å dele inn etter problemstilling del en og to.

Innholdsanalysen skapte orden og var teoretisk interessant da den forenklet datamaterialet vårt og bidro til å understreke problemstillingen vår. Vi fant nøkkeltemaer, der vi kunne sammenlikne ulike informanternes utsagn om et og samme fenomen.

Når det gjelder den første problemstillingen, *Hvilken organisasjonskultur råder blant lederne i Humana*, delte vi opp i følgende kategorier:

- Hvilken organisasjonskultur råder i regionen?
- Hva fungerer godt og hva har forbedringspotensialet?
- Rammeverk for konkurrerende verdier.
- Hvilken organisasjonskultur råder i Humana som helhet?
- Minneverdige sitater.

Problemstilling del to, *Er det forskjeller, og hva kan forklare variasjonene*, ble delt inn som følger:

- Leder: Bakgrunn, erfaring og påvirkningskraft.
- Størrelse, geografi og brukergruppe.
- Subkulturer.
- Opplever du at det er forskjeller? Hva kan forklare det?
- Suksess og kriser.
- Verdier.
- Hva legger du i ordet organisasjonskultur, og hvilken betydning har det for ditt arbeide?

Vi har valgt å ha søkelys på nåværende kultur, da det er det som besvarer vår problemstilling. Dog kan foretrukket kultur være noe vi vil trekke frem ved drøfting av funn, da det kan gi en større forståelse og helhet for denne forskningen. Gjennom en induktiv og deduktiv tilnærming, ble dataene våre gjort teoretiske relevante. Dette gav grunnlaget for drøftinger og konklusjoner. Det tas utgangspunkt i metodologisk- og substansiell drøfting av funn. En går kritisk gjennom arbeidet og drøfter svakheter til dette med metodologisk drøfting, det er her vi ser på reliabilitet og validitet av forskningen vår. Den substansielle drøftingen omhandler å sette funnene i en større helhet. Å koble eksisterende empiri på området, og sette dette inn i en teoretisk kontekst (Jacobsen, 2022).

## 4.5 Styrker og svakheter

Det er flere hensyn og overveielser som må tas når det forskes på egen organisasjon. Her er noen av våre refleksjoner og vurderinger underveis i forskningsprosjektet.

#### 4.5.1 Reliabilitet og validitet

En undersøkelse består av innsamling av data (empiri) for å gi et bilde av virkeligheten. Uansett hvilken empiri vi setter søkelys på, bør den tilfredsstillende to krav:

1. empirien må være gyldig og relevant (valid)
2. empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel)

Gyldighet og relevans skal med andre ord bidra til at den innsamlede empirien gir svar på de spørsmålene vi har stilt (Jacobsen, 2022, s.17).

Vi har i vitenskapelig metode, to ulike typer gyldighet og relevans:

Intern gyldighet innebærer hvorvidt vi har dekning i våre data (empiri) for de konklusjonene vi trekker.

Ekstern gyldighet og relevans innebærer om resultater fra et avgrenset område, for eksempel fra en organisasjon på gitt tidspunkt - er gyldige også i andre sammenhenger, med tanke på om funnene da kan generaliseres.

Pålitelighet betyr at undersøkelsen må være til å stole på. Den må vise til relevante og riktige resultater som vekker tillitt og hvor vi kan vise til en ryddig og troverdig undersøkelsesprosess (Jacobsen, 2022, s.17).

Valg av undersøkelsesdesign vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (validitet). Vi har valgt en ekstensiv studie av organisasjonskultur med kausale og beskrivende design.

Forskning har testet ut OCAI verktøyet og konkludert med bevis for at reliabiliteten og validiteten både for verktøyet og tilnærmingen er god (Cameron og Quinn, 2018, s.174). Vi beskrev i prosess at vi hadde som mål å ha en svarprosent på over 50 pga. pålitelighet. Det er derfor vi brukte to måneder i stedet for de optimistiske to ukene på å innhente svar.

#### 4.5.2 Ethiske vurderinger

Det er flere hensyn og vurderinger som må overveies ift. å forske i egen organisasjon. Egentlig hadde vi avgrenset problemstillingen enda mer i den første skissen, men av etiske hensyn kunne vi se at det ble for nært og vanskelig å være objektive og nøytrale.

Jacobsen (2022) viser spesielt til tre krav forskningsetikken særlig er rettet inn på når vi vurderer forholdet mellom informant og forsker:

- Informert samtykke.
- Krav på privatliv.
- Krav på å bli korrekt gjengitt.

Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, Sikt (<https://sikt.no/>), leverer produkter og tjenester til forskning og utdanning. Vi søkte godkjenning gjennom Sikt for å gjennomføre disse undersøkelsene, og der står disse tre ovenstående kravene med flere. Et eksempel er at alle informanter kan når som helst trekke tilbake svaret sitt under denne forskningen uten at de trenger å gi oss noen forklaring. Alt av rettigheter informantene har fikk de e-post om både da de skulle ha personlig intervju og til spørreundersøkelsen. I tillegg til dette, fikk vi et skriftlig

samtykke fra HR til å gjennomføre forskningsprosjekt i deres organisasjon før vi påbegynte prosessen. Ut fra dette vurderer vi at disse tre kravene er oppfylt i denne forskningen.

### 4.5.3 Et kritisk blikk på oppgaven

Hva slags kunnskap vi frembringer vil være avhengig av mange forhold, inkludert forskningsmetode. Sannhet blir da et relativt fenomen hvor det er essensielt at vi som forskere klarer å åpent reflektere over hvilke «skjevheter» eller «slagsider» det kan være i vår forståelse av virkeligheten. Vi må her ha søkelys på egen rolle i forskningen med særlig tanke på involvering, vektlegging, påvirkning av undersøkelsen, fremstilling av forskningsmateriale overfor publikum (Jacobsen, 2022, s. 43).

Vi som forskere i egen organisasjon er oppfostret på verdiene: ansvar, glede og engasjement. Det kan være spesielt krevende å være oppmerksomme på egne feil. Dette forsterkes av at vi «forsker i eget rede». Det er lett å bli for selvkritiske, dømmende og nærsynte på forskning i egen organisasjon. Klarer vi da å unngå å være subjektive?

Det vi har vært bevisste på i forskningen, er at vi ikke hadde for mange forutinntatte holdninger da vi skulle lage forskningsspørsmål, og at vi var undrende. Vi måtte også passe på at forskningen ikke ble for gjennomslagskraftig hvis vi valgte å trekke ut variasjoner fra de forskjellige regionene.

Her er et lite utvalg av mulige svakheter i studiet:

- Utvelgelsen av informanter.
- Antallet informanter ift. kvalitativt.
- Det er merkbart en region med mindre svarprosent enn de andre, den kan være underrepresentert.
- Nærhet.

Utvelgelsen av informanter i den kvalitative undersøkelsen er institusjonsledere i Humana. Bang poengterer at det kan være problematisk å kartlegge verdier i en organisasjon gjennom intervjuer og bruk av spørreskjema, da det er de uttrykte verdiene vi som forskere gjerne får presentert når lederne svarer hva de vektlegger og verdsetter (Bang, 2020). Ledere i en organisasjon er gjerne opptatt av omdømme og kan derfor presentere egen arbeidsplass som mer positiv og attraktiv enn den nødvendigvis er. De kan oppleve å være styrt av toppledelsen i en markedsorientert organisasjon, hvor prestasjoner og kvalitet kan måles i markedsandeler og konkurranse. Dette kan resultere i at svarene som er gitt i undersøkelsen vår kan ha innslag av dette, både bevisst og ubevisst fra informantenes side, hvor da bruksverdier eller levde verdier ikke kommer tydelig frem.

Vår kvalitative forskning viser at vi har færrest besvarelser i region Midt-Nord. Det er sårbart, da funnene hviler på informantenes besvarelser og gjør at denne regionen er underrepresentert med tanke på svarprosenten.

Et kritisk blikk på egen forskning viser at vi burde ha vektlagt foretrukket organisasjonskultur i større grad.

## 5 PRESENTASJON AV FUNN

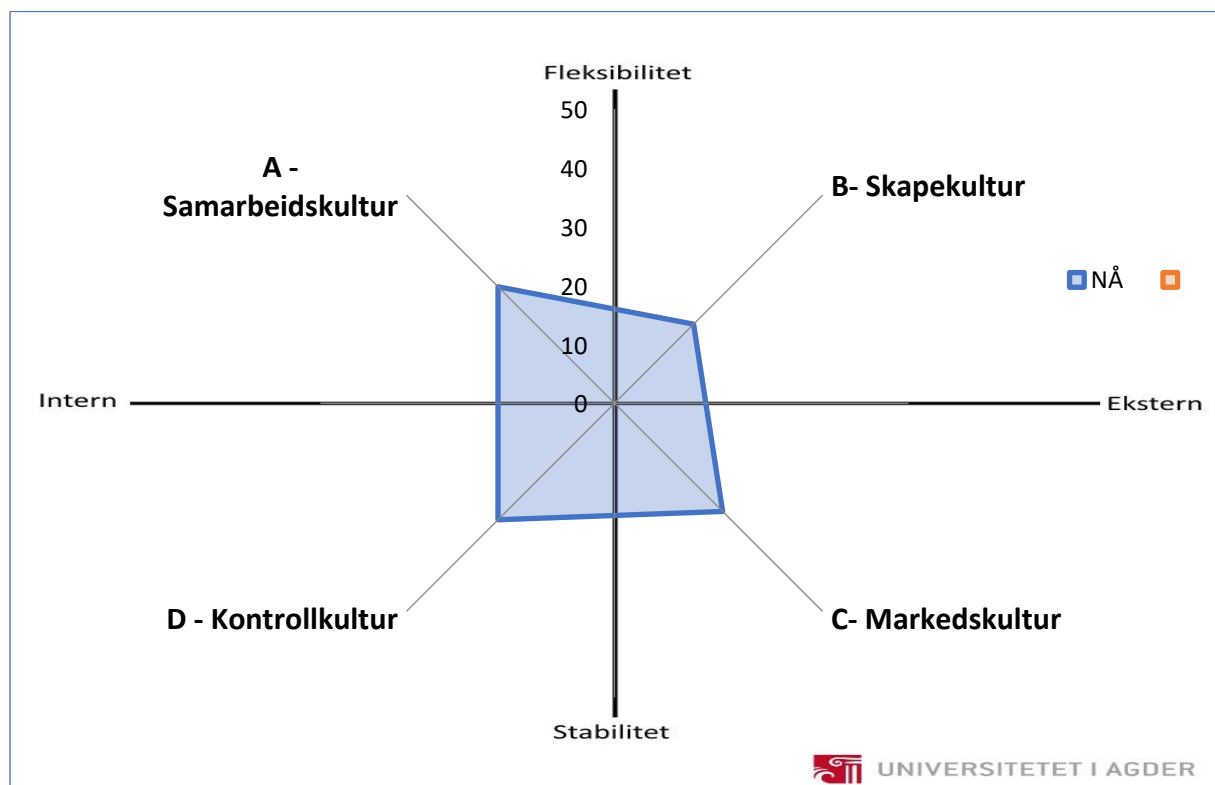
For å fremstille våre funn, har vi valgt å dele opp etter problemstilling del en; *Hvilken organisasjonskultur råder blant lederne i Humana?* og del to; *Er det forskjeller og hva kan forklare variasjonene?* Vi vil da presentere det empiriske datamaterialet fra kvalitativ og kvantitativ forskning samtidig. Rammeverket for konkurrerende verdier har vi bevisst valgt å anvende ved presentasjon av funn. I neste kapittel drøftes og analyseres funn opp mot problemstillingen vår.

Først vil vi presentere en gjennomsnittsf figur som viser nåværende kultur, da det er den rådende kulturen vi ønsker å undersøke. Deretter vil vi se nærmere på mulige variabler for å forklare eventuelle forskjeller. Utforske hvorvidt det foreligger regionale forskjeller og om hvor lenge den enkelte har vært leder i organisasjonen har betydning. Vi avslutter med å oppsummere funnene våre.

### 5.1 Presentasjon av funn problemstilling del en

*Hvilken organisasjonskultur råder blant lederne i Humana?*

Figur 7. Gjennomsnittsf figur nåværende organisasjonskultur



<b>B-Skapekultur</b>	<b>19</b>
<b>C-Markedskultur</b>	<b>26</b>
<b>D-Kontrollkultur</b>	<b>28</b>
<b>A-Samarbeidskultur</b>	<b>28</b>



Gjennomsnittprofilen av nåværende organisasjonskultur, viser at den dominerende kulturen er samarbeid og kontroll. Begge disse kulturene er internt orientert. De trekker i forskjellige retninger; fleksibilitet versus stabilitet.

Samarbeidskulturen kjennetegnes av likhet til en familieorganisasjon. Typiske kjennetegn er teamarbeid, medvirkning og organisasjonens forpliktelse overfor sine ansatte.

Samarbeidskultur beskrives av at omgivelsene best håndteres gjennom teamarbeid og utvikling av sine ansatte, organisasjonen har søkelys på et arbeidsmiljø med myndiggjorte medarbeidere. Engasjement og lojalitet er viktig (Cameron og Quinn, 2013, s.47).

I intervjuene ble det bevisst spurt om hvilken kultur som råder, og samarbeidskulturen tydeliggjøres gjennom svarene til informantene. Vi ser at informantene venter samarbeidskulturen ulikt; hvor noen fokuserer på verdiord, mens andre fremmer det kollektive samhandlingsmønsteret i denne kulturen.

Dette kan illustreres med følgende sitater, hvor de tre første er verdibaserte, og de fire siste fokuserer mer på det kollektive:

*«Det som fungerer veldig godt, er at det er en veldig åpenhet og trygghet i vår gruppe».*

*«Vi tåler at vi er litt ulike og har ulike behov».*

*«Jeg er veldig opptatt av å gi tillitt i min egen organisasjon».*

*«Det som råder, er dette med å respektere hverandre, og være åpne og gi kollegastøtte».*

*«Ikke meg selv først, men der behovet er størst».*

*«Samarbeid står veldig høyt. Da tenker jeg både internt og oppover i Humana og aller viktigst med våre samarbeidspartnere».*

*«Man må jo jobbe med å etablere et trygt arbeidsmiljø. Men når det trygge arbeidsmiljøet er der, så skal kulturen vår være at da har vi forventning om at alle deler. Vi gir og setter ord på, og at vi strekker oss langt».*

Det er viktig å presisere at de to sistnevnte sitatene, også gir en indikasjon av at det er innslag av de to andre kulturene; marked- og skapekultur.

Vi registrerer at ord som åpenhet, mangfold/ulikhet og tillit vektlegges i verdibasert samarbeid. Der behovet er størst og tydelige forventninger om å dele er gode indikatorer for den kollektive samarbeidskulturen, hvor ansatte evner å se hverandre og sette egne behov til side for fellesskapets beste.

I kontrollkulturen står byråkratiske prosesser i sentrum. Organisasjonskulturen her kjennetegnes av formalisering og strukturering. Prosedyrer bestemmer oppgaver og effektive ledere er dyktige koordinatører og organisatører. Kjerneverdiene handler om å opprettholde produksjonen. Større organisasjoner er generelt sett preget av en hierarkisk kultur med et større antall standardiserte prosedyrer, hierarkiske nivåer og forsterket vektlegging av regler (Cameron og Quinn, 2013, s.43). I caset, er Humana som organisasjon påvirket av kontrollorganer utenifra, f.eks. Statsforvalter og Bufetat.

I den kvalitative forskningen, ble nettopp dette trukket fram av en informant som påpeker:

*«Vi leverer rapporter til gitte frister, og er opptatt av at vi dokumenterer godt».*

*«Tydelig forventningsavklaring».*

En annen informant sier følgende:

*«Det jeg tenker er den største krisen vi har som institusjoner, og da tenker jeg jo institusjoner generelt, det er den nye bemanningsnormen. Den har påført oss en krisesituasjon fordi det har vært fryktelig vanskelig å få robuste nok institusjoner».*

*«Vi blir både av kontrollorgan og av divisjonen, sett på som en helhet i mye større grad enn før».*

Vi ser at uttalelser fra informantene indikerer at både markeds- og skapekulturen komplimenterer hverandre. Derfor er det flere av sitatene som understreker markeds-kulturen - som også reflekterer skapekulturen og vice versa.

Markeds-kulturen beskriver økonomisk lønnsomhet, evne til å sikre kundegrunnlag, målutvidelser og resultater er hovedmålene for organisasjonen. Kjerneverdiene er konkurranseevne og produktivitet. (Cameron og Quinn, 2013, s.46).

*«Det har vært ganske kritisk. Vi stod i en posisjon om vi ville være eller ikke være. I nord måtte vi på en måte opparbeide et eget rykte igjen, Humana, pga. at vi hadde ikke noe her. Vi måtte på en måte selge oss litt inn til ulike landsdeler som vi skal ha kontakt med, være i dialog og være avhengige av å samarbeide med».*

Sitatet over er også beskrivende for skapekulturen, da organisasjonen her er relativt nyetablert i markedet og derfor må være innovative og skapende.

*«Vi har ikke mange som har rus og psykisk helse som jobber hos oss. Derfor er det veldig viktig at vi får veiledere og at vi som skal ha det kompetansesettet kan jobbe tett opp mot dem».* Dette samsvarer med uttalelsen om den nye bemanningsnormen.

*«Vi må hele tiden følge markedet. Det er rus og atferd høy som er etterspørslene».*

*«Vi er sable gode på relasjonsbygging med Bufetat».*

Skapekulturen er mest mottakelig for turbulente og stadig akselererende miljøer som kjennetegnes i den organisatoriske verden i dag. Navnet kjennetegnes av ad hoc, hvilket beskrives som noe dynamisk og midlertidig. Innovasjon, kreativitet og evne til å ta sjanser er sentralt i skapekulturen (Cameron og Quinn, 2013, s.49-52). Autonomi er ofte et mål for den enkelte. Dette kommer til syne gjennom følgende uttalelser fra informantene:

*«Vi har trua på at 2024 blir vårt år her i nord».*

*«Vi skal ikke vokse, men utvikle oss».*

Når vi ser på størrelse og vekst, indikerer funnene at det er begrenset skapekultur blant lederne i Humana.

*«Når det kommer til innovasjon, så er vi jo en privat aktør som er rammestyrte. Og ressurser som er tilgjengelige for oss, handler jo om hvorvidt det er økonomisk nytte eller ikke. Eller hvorvidt det kommer nye rammer og nye løsninger».*

*«Jeg burde vært mye mer åpen og innovativ. Det er jeg ikke. Jeg er ikke sånn som person».*

*«Vi skal ha en faglig og administrativ autonomi, og vi skal oppleve mestring».*

*«Vi har et system i Humana som er avvikssystemet. Der legger vi jo inn avvik både andre og oss selv. Og avvik er jo til for å lære. For å føre til utvikling».*

Avvikssystem er som kjent et viktig strukturelt redskap for både å fange opp avvikende hendelser som er fravikende fra gjeldene reglement og virke - samtidig som at det skal være løsningsorientert og fremme forbedringsforslag. Med andre ord; avvikssystemet kjennetegnes både av kontroll- og skapekultur.

Rammeverket for konkurrerende verdier beskriver faktorer som kontroll, samarbeid, marked og åpne innovative løsninger. Hva er du opptatt av i din organisasjon? Dette spørsmålet ble stilt institusjonslederne tilknyttet rammeverket for konkurrerende verdier. Svarene som presenteres vitner om at det er samarbeid og åpenhet som fremmes og ønskes, til tross for at kontroll kulturen er klart til stede i organisasjonen:

*«Hvordan sikre kvalitet uten kontroll?»*

*«Jeg er opptatt av redelighet i min organisasjon. Jeg er opptatt av at når at vi har gitt et tilbud, skal vi oppfylle det».*

*«Det å bli hørt, det synes jeg er noe av det viktigste».*

Når det snakkes om Humanas avvikssystem, uttaler en informant:

*«Det er en viktig del av en organisasjonskultur. Det å kunne ha en god avvikskultur, eller en god meldingskultur».*

Samtlige informanter var klare/tydelige på at de vektlegger åpenhet høyest. Skapekultur er den kulturen informantene vektlegger minst, det kan ha sin naturlige forklaring at vi som forskere ikke har hatt nok fokus på dette i vår intervjuguide? I presentasjon av funn problemstilling del to, vil vi presentere flere funn om skapekultur fra den kvantitative undersøkelsen.

Svarene fra informantene peker i retning av at profesjon vektlegges høyt i denne organisasjonen. Dette kan illustreres med følgende sitater fra to av informantene:

*«Min forgjengers målsettinger, og det som var viktig for ham, var vekst. Jeg har sagt at jeg ikke skal ha mer vekst. Nå skal vi sikre kvalitet til tjenestene, bygge, robust personal, stødig personalgruppe, og sikre at grunnen sitter på hvert hus, men likevel skal vi utvikle oss».*

*«Vi ser både vi som institusjon og Statsforvalter, Bufetat og barnevernstjenesten, vi har alle de samme målene. Det er å lykkes best mulig med disse ungdommene».*

De kvalitative funnene gir oss en tydelig indikasjon på at det er verdier som samarbeid, åpenhet og kontroll som fremmes i Humana.

De kvantitative funnene viser tydelig at den dominerende organisasjonskulturen blant lederne, er samarbeid og kontroll. Kulturene er internt orientert og trekker i forskjellige retninger; fleksibilitet versus stabilitet. Markedskulturen er på en klar tredjeplass. Funnene indikerer også at det ikke er rådende skapekultur blant lederne i Humana. Skapekulturen er mer eksternt orientert og mindre fleksibel enn de øvrige kulturene i organisasjonsprofilen.

Svarene fra informantene peker i retning av at profesjon vektlegges høyt i organisasjonen. Dette samsvarer med kvantitative funn, da samarbeidsmodeller gir fleksibilitet og skjønnsutøvelse.

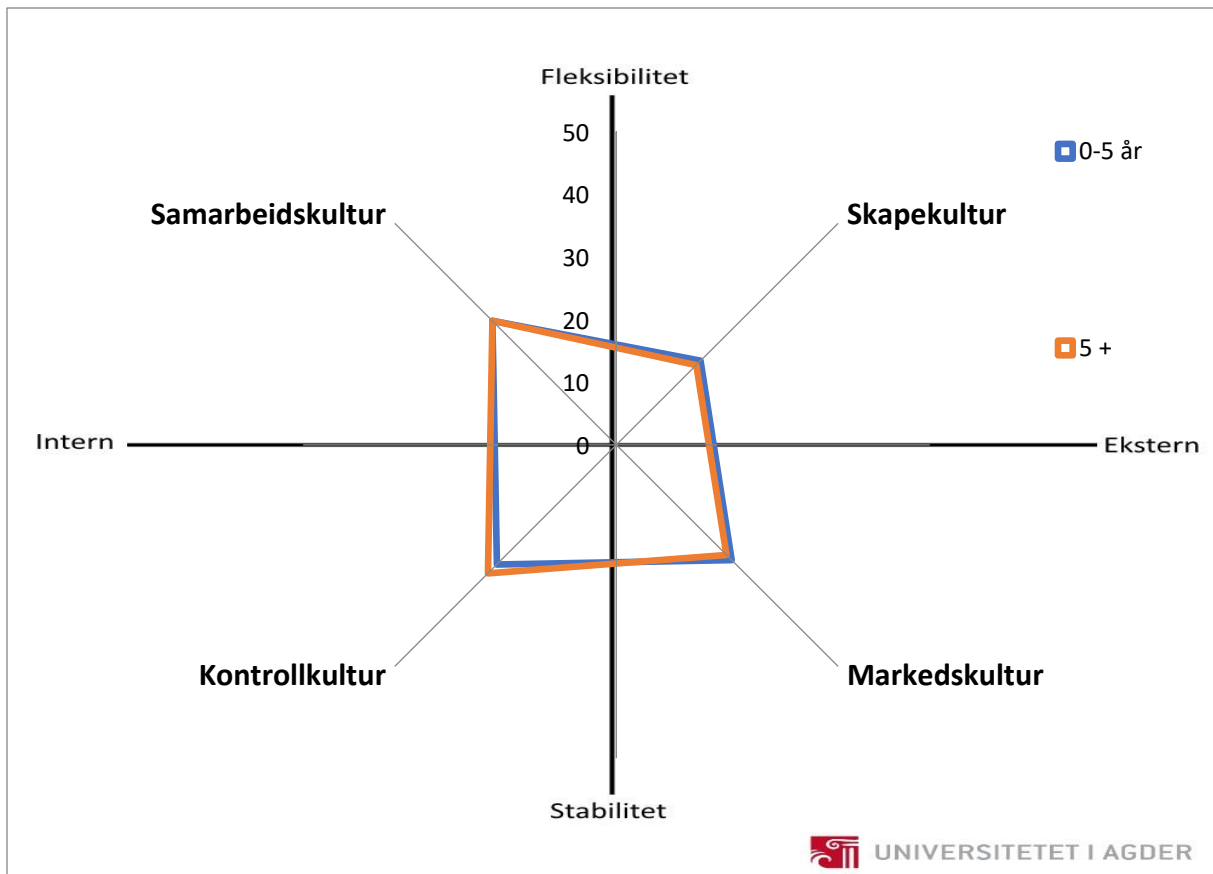
## 5.2 Presentasjon av funn problemstilling del to

*Er det forskjell og hva kan forklare variasjonene?*

Funnene i 5.1 indikerer at det er kontroll og samarbeid som dominerer i den rådende organisasjonskulturen blant lederne. Vi vil nå utbrodere hvorvidt det er interne forskjeller i organisasjonen.

Som nevnt i metodekapittelet, har vi valgt å slå sammen regionene Midt og Nord-Norge til region Midt-Nord, og Kristiansand og Arendal til region Sør nettopp for å ivareta informantene sin anonymitet. Vi har diskutert hva som best forklarer eventuelle forskjeller og kommet frem til at vi vil presentere funn fra region og hvor lenge en har vært leder. I forkant av denne utvelgelsen, drøftet vi også alder, og hvor lenge en har jobbet i organisasjonen, men landet på at ansiennitet som leder kunne være en større faktor for å utgjøre forskjeller.

Figur 8. Nåværende organisasjonskultur



Figur 8 og tabellen viser hvorvidt det foreligger noen forskjeller i nåværende kultur med tanke på om de har vært leder mer eller mindre enn fem år.

	0-5 år	5 +	AVVIK
B-skapekultur	19	18	1
C-markedskultur	26	25	- 1
D-kontrollkultur	27	29	2
A-samarbeidskultur	28	28	0

Når vi ser på nåværende organisasjonskultur, om hvorvidt det utgjør noen forskjell om en har vært leder i mer eller mindre enn 5 år, viser tallene at det er tilnærmet ingen ulikhet. Det vi ser, er at det største avviket er på 2, og tilhører kontrollkultur. Det innebærer at de med lengst ansiennitet, opplever høyere grad av kontroll enn de som har vært leder mindre enn 5 år, men ifølge Cameron og Quinn, avvik under 5 anses ikke som nevneverdige forskjeller.

Hva kan da forklare de minimale forskjellene? Underveis i den kvalitative undersøkelsen, kom det frem at de fleste av institusjonslederne har arbeidet i organisasjonen i en årrekke og steget i gradene, da fra miljøterapeut, til avdelingsleder og til slutt institusjonsleder.

*«Jeg kom jo i 2012 da det var Løft. Jeg har vært en del av Humana siden 2014. Jeg har vært miljøterapeut, tok en liten pause og kom tilbake som avdelingsleder. Og så har jeg vært institusjonsleder nå siden mai i fjor».*

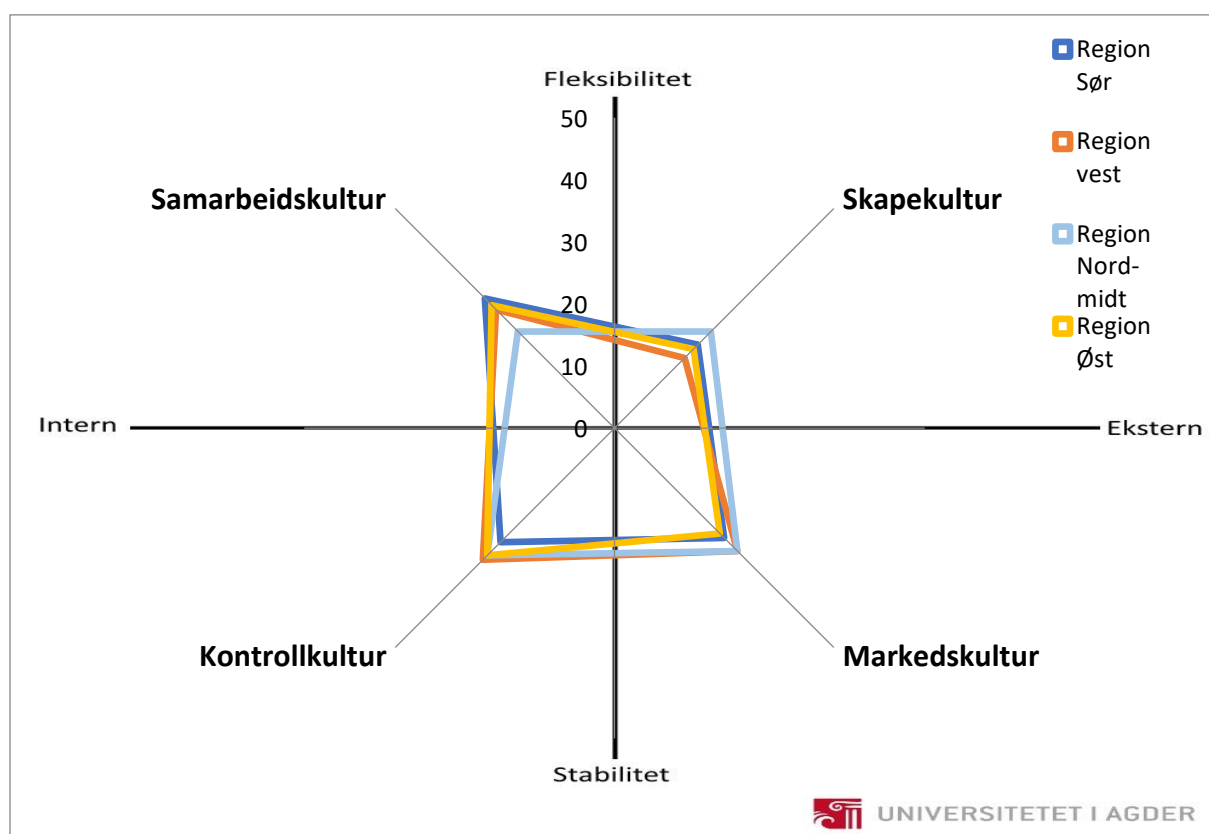
«Jeg har vært ansatt i 25 år. Bakgrunnen min er jo at jeg har vært her hele tiden, i forskjellige typer stillinger. Fra miljøterapeut til avdelingsleder til regionleder og så institusjonsleder».

«Jeg har jobbet her siden 2014 i forbindelse med studiet og fikk praksisplass, og siden har de ikke blitt kvitt meg. Da har jeg gått leddene fra praksisstudent til avdelingsleder til institusjonsleder».

«Jeg har vært ansatt fra 2012 til 2018, og fra 2022 til nå. Jeg har vært ansatt som avdelingsleder, men har flest år som institusjonsleder».

Vi identifiserer forskjeller på to og mindre når det gjelder ansiennitet som leder. Det største avviket er to og det knytter seg til kontrollkulturen i Humana. Samtidig indikerer funnene våre at organisasjonen virker å benytte seg av intern rekruttering, hvor de ansatte går gradene og løftes frem. Dette kommer tydelig frem i vår kvalitative undersøkelse. Vi skal nå se videre på de regionale faktorene tilknyttet nåværende organisasjonskultur i Humana. Hva fremkommer i dette datamaterialet med tanke på de ulike regionene.

Figur 9. Nåværende organisasjonskultur i hver region



Figur 9 og tilhørende tabell viser nåværende organisasjonskultur i hver region. Vi har valgt å presentere de største avvikene fra de ulike regionene.

	Region Sør	Region Vest	Region Midt-Nord	Region øst	Størst Avvik
B-skapekultur	19	16	22	18	6
C-markedskultur	25	28	28	24	4
D-kontrollkultur	26	30	29	29	4
A-samarbeidskultur	30	27	22	28	8

Her ser vi at det er større regionale forskjeller. Det største avviket er på 8, hvor samarbeidskultur i region Midt-Nord er på 22 og region Sør er det på 30. Når det gjelder skapekultur, skiller også den seg ut med et avvik på 6, da mellom region Vest og region Midt-Nord.

Når det er mangel på samarbeidskultur, kan en få den alene faktoren:

*«Jeg tror det vi tenker mest i forhold til problematikken med å starte her i Nord, er at vi er så langt unna Sør. Man blir stående ganske alene. Jeg stod i en posisjon hvor jeg følte at her skulle jeg bygge opp noe helt alene, uten så mye bistand. Samtidig så får man jo den. Men, det er jo at avstanden er stor».*

Intervjuene viser samtidig at institusjonslederne opplever at de har et godt samarbeidsklima i ledergruppen:

*«Jeg har tatt noen eksempler fra ... Med byggingen av team. Samlet opplæring, deretter går de med noen som har vært her lenge, en opplæringsansvarlig, så de kan bli trygget inn i sine team og sine roller».*

Når vi går videre til organisasjonskulturen i de ulike regionene, identifiserer vi følgende beskrivelser:

*«Det kan være dere har hørt uttrykket, men det er litt av den fjøslukten i veggene. Hva er det du kjenner når du kommer inn? Hvilke følelser får du? Hvordan er det her på denne avdelingen? Den kan være ulik fra avdeling til avdeling».*

I region Nord har det vært en større skapekultur:

*«På bakgrunn av et ønske om å serve nordfylka, i og med at Humana ikke hadde barnevernstilbud så langt nord».*

Opplever du at det er forskjeller og hva kan forklare det, er et spørsmål vi stilte i intervjuguiden. Her er noen av svarene vi fikk:

*«Forskjell i kulturer hos oss fordi vi rett og slett er ulike. Noe har vi med oss og vi klarer kanskje aldri å endre det».*

*«Ja, det er mange forskjeller mellom regionene. Det handler jo om hva man historisk sett har gjort».*

*«Det er et hovedmål å få et likt rammeverk på alle regioner. Men jeg tenker at vi kan jobbe litt forskjellig innenfor det rammeverket. For man har jo forskjellige brukergrupper. Og det er jo ulike behov, metoder og opplæring. Ikke sant?».*

*«Skal du bygge opp et nytt tiltak, er det gjerne en 3 års periode før du får den fellesskapsfølelsen og den nye kulturen setter seg».*

En faktor eller variabel vi ikke får undersøkt med OCAI verktøyet, er påvirkningen av ansatte i miljøet som har jobbet en årrekke, «gamle ringrever», som kan utgjøre både en positiv og negativ forskjell for organisasjonskulturen. Dette kan være en faktor i forhold til subkultur.

*«Noen har fordeler med de som har vært her lengre. Hvis man har fått inn en god kultur, at det kan hjelpe å dra lasset».*

*«Men igjen, har man alle disse som man ikke blir kvitt. Disse ringrevene. Som kan bidra på en negativ måte. Gamle ringrever, det kan bli snakk. Vi har noen som noen ikke ønsker å jobbe med. Det å belyse det. Snakke om det. Jobbe med teamet som helhet».*

*«Det finnes fortsatt noen som vil komme på en tapas kveld, men ikke bringe med seg en tapas rett. Men spise det de andre har laget, istedenfor å lage noe selv. Men det er enkeltpersoner mer enn selve organisasjonskulturen».*

*«Hvis ikke organisasjonskulturen helt greier å ramme dem inn og få dem der du vil, så er den kanskje ikke helt sterk nok? Kanskje er kulturen bra nok, men den har ikke nok punch i seg når en tredjedel eller en fjerdedel er byttet ut. Så du må fortsette å mate med det samme da, ikke sant? Det handler bare mer om hvor lenge du må jobbe et sted før du har blitt, til du har adoptert den organisasjonskulturen som er gjeldende da».*

En informant gir forklaring på rekrutteringsprosessen, og at det er en forventning til kollektivt samarbeid:

*«Hos oss bruker vi tid både på intervjuer og på onboardingen, og prøver å gi verdier og normer intravenøst. Det skal ikke være noen tvangstrøye, men det skal være litt sånn gjør vi det her».*

Hvilke andre faktorer kan forklare forskjeller i organisasjonen? Følgende utsagn visualiserer dette:

*«Det med høy turnover og sykefravær, er jo helt klart en utfordring i organisasjonen. Det å jobbe med tilstedeværelse vil være veldig viktig for å redusere turnover».*

*«Tiden før, under og etter koronaen. Tiden før var vi en sammensveiset gjeng som hadde mye felles på tvers av avdelingene. Og så kom koronaen med nedstengningen. Vi kunne ikke ha tilkallingsvikarer, vi kunne ikke bytte bil en gang. Vi ble mer skjermet på hver avdeling. Det er noe vi har jobbet med for å komme oss tilbake til det vi opplevde som en god kultur i regionen. I tillegg til at vi startet opp nye avdelinger, så har vi ikke fått tilknytning til resten av organisasjonene».*

*«Det å kunne være mer åpne for hverandre, og se på det som de tørr å gi konstruktiv tilbakemelding og ikke tenke på at en bare gir kritikk. Der har vi et forbedringspotensial».*



Krise skaper ofte endring:

*«Vi hadde en krise i fjor. Fikk stengningsvarsel på tre av avdelingene våre».*

*«Av de private aktørene er jo vi de som havner mest i retten. Og det er jo ikke vi som drar oss dit selv. Det er de tillitsvalgte. Så det tenker jeg er en krevende situasjon, fordi du blir en del av noe».*

I forhold til stabilitet er både marked- og kontrollkulturen tilnærmet lik i alle regionene. I grad av fleksibilitet kommer det frem at region Vest scorer minst på skaperkultur, og region Midt-Nord scorer minst på samarbeidskultur. Her er det såpass store regionale forskjeller, som vi vil se nærmere på i analysen.

Når vi skal oppsummere våre funn som gjelder problemstilling del to, er det vesentlig å fremheve at det utgjør en minimal forskjell om en har vært leder i mer eller mindre enn 5 år. Det største avviket er på to, og er tilknyttet kontrollkulturen.

Det er begrenset skapekultur i organisasjonen som helhet, men av regionale forskjeller fremkommer det i den kvantitative undersøkelsen at skapekulturen står sterkest i nord. Dette blir bekreftet av den kvalitative undersøkelsen, da det fremstår som at region Midt-Nord er mest kreative og nyskapende.

De kvantitative funnene viser at det er større regionale forskjeller, hvilket blir bekreftet av de kvalitative funnene. Det største avviket er på 8, og det er tilknyttet ulikhetene i samarbeidskultur i region Midt-Nord - og region Sør. Med tanke på skapekultur, foreligger det et avvik på 6 mellom region Vest og region Midt-Nord.

De kvalitative funnene vitner om at det foreligger regionale forskjeller fordi det faktisk arbeides ulikt i de forskjellige regionene og at hver region har sin preferanse på marked og konkurranse, som f.eks. satsning på rus og psykiatri. I tillegg viser historien at de regionale forskjellene har vært til stede helt fra fusjonering og oppkjør, slik at ulikhetene har blitt en del av kulturbildet. Videre er det mange avdelinger i hver region, som hver kan ha sin organisasjonskultur – og subkultur. Hver avdeling har sine ansatte, som også er preget av erfaring, personlighet og forankring i positive eller negative holdninger og kulturer. Dette henger sammen med verdisyn og igjen; hvilken region en tilhører.

### 5.3 Oppsummering av funn

De fleste organisasjoner utvikler en tydelig kulturstil. Våre funn viser at samarbeid og kontroll kultur råder, med innslag av de andre organisasjonskulturene.

Det kommer frem i gjennomsnittprofilen for ansiennitet, minimale forskjeller blant lederne. Det vi identifiserer, er at det er kontrollkultur som har størst avvik hvilket betyr at ledere med lengst ansiennitet, opplever høyere grad av kontroll enn de som har vært leder mindre enn 5 år. Det er viktig å presisere, slik Cameron og Quinn uttaler, at avvik under 5 anses ikke å regnes som nevneverdige forskjeller. Samtidig har vi avdekket, gjennom den kvalitative undersøkelsen, at de fleste av institusjonslederne har arbeidet i organisasjonen i en årrekke. De har steget i gradene, fra miljøterapeut, til avdelingsleder og til slutt institusjonsleder. Dette gir oss en antagelse om at organisasjonen rekrutterer internt.

Organisasjonen vektlegger profesjon, noe som identifiseres gjennom både kvalitative og kvantitative funn.

De kvalitative funnene som knytter seg til rådende organisasjonskultur, er verdier som samarbeid, åpenhet, tydelige forventningsavklaringer og kontroll. De regionale forskjellene kommer til syne som resultat av at det arbeides forskjellig i de ulike regionene, hvilket avhenger av hva de historisk sett har gjort, hvilke spesialområde som satses på - og hva slags subkultur som gjør seg gjeldene med tanke på ansatt grupper, fokus og tilhørighet. Verdier spiller inn og ulike kriser har fått frem nødvendig endring og tilpasningsdyktighet.

De kvantitative funnene som identifiseres er samarbeid og kontroll som den rådene organisasjonskulturen. Deretter finner vi markeds-kulturen. Det er skapekulturen som vektlegges minst.

Videre indikerer funnene at det foreligger større regionale forskjeller hvor avviket på samarbeidskulturen er størst mellom region Sør og region Vest og at det er skapekulturen som gir størst avvik mellom region Vest og region Midt-Nord. Funnene indikerer at avviket er likt når det kommer til markeds- og kontrollkultur. Markeds-kulturen står sterkest i region Vest og i Midt-Nord, samtidig som at kontrollkulturen er mest fremtredende i region Vest - og minst synlig i region Sør.

## 6 DRØFTING

Vi har i dette kapitlet valgt å ta utgangspunkt i de mest fremtredende funnene våre. Deretter drøftes funnene opp mot relevant teori, hvor de settes i sammenheng med problemstillingen vår. Til slutt vil vi presentere funn fra foretrukket organisasjonskultur og drøfte dette, da avviket mellom nåværende og foretrukket kultur var såpass betydelig, at det er noe vi vil undersøke nærmere.

### 6.1 Drøfting av funn

Her har vi valgt å sette noen av funnene sammen når vi drøfter, da de samlet sett gir et mer helhetlig bilde av vår forskning. Vi kommer til å drøfte:

- Kontroll- og samarbeidskultur.
- Markeds- og skapekultur.
- Verdier.
- Profesjon.
- Ansiennitet.
- Regionale forskjeller.

Vi avslutter hvert punkt med en oppsummering opp mot vår problemstilling.

#### 6.1.1 Kontroll- og samarbeidskultur

Våre funn identifiserer at lederne opplever stor grad av kontroll i organisasjonen. Cameron og Quinn sier at det er helt naturlig at kontrollkultur råder i store organisasjoner. Kontrollkultur kjennetegnes av ønsket om stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet (Cameron og Quinn, 2013). Det er flere av informantene som trekker frem forventningsavklaring og tydelighet, når de snakker om arbeidsmiljø.

Byråkrati handler om hvordan vi som samfunn organiserer virksomheter, særlig med tanke på struktur og arbeidsfordeling. Bolman og Deal peker på at strukturen i en organisasjon til enhver tid vil være et uttrykk for hvordan organisasjonen tilpasser seg interne aktiviteter etter ytre påvirkninger og muligheter (Bolman og Deal, 2018, s.128). Byråkratiet oppstår når en organisasjon vokser og fører til større grad av formalisering. Behovet for standardisering synliggjøres. Organisasjonen må derfor basere seg på byråkratisk kontroll, hvilket innebærer at en kontrollerer at regler og rutiner overholdes (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.107).

Byråkratiet er bygd på systemer og kontroll for å skape likhet. Bolman og Deal peker på at dersom ledere og konsulenter ikke strekker til, kommer myndighetene inn med lovgivninger og reguleringer. Folkevalgte treffer politiske vedtak, til tross for at de ikke alltid har den fulle forståelsen av de ulike prosessene. Det innebærer at utfordringene som følger med enhver strategi for forbedring, er veldokumenterte. Gode løsninger kan føre til mer kostnader enn nytte og problemene overlever noen ganger løsningene (Bolman og Deal, 2018, s. 36).

Ifølge Af Henry Mintzberg yter leder intern kontroll i organisasjonen gjennom å kontrollere, altså styre atferden hos sine «underordnede» Administrasjonen, gjerne ansatte, oppfatter atferden synonymt med kontroll da det er implementert som «byråkratiske» rutiner. Mintzberg

forklarer at, gjennom utforming av strategier, vil lederen være arkitekten blant organisasjonens målsetting og samtidig utforme organisatoriske strukturer. Vi ser at funn fra forskningen indikerer en intern kontrollkultur som støtter implementering av rutiner, skjemaer og høy grad av struktur for å skape likhet, oversikt og felles forståelse av organisasjonsdriften (Mintzberg, 2010, s. 88).

Cameron og Quinn sier at organisasjonskultur som er kompatibel med regler, spesialisering, hierarki, mangel på personlighet og ansvarlighet – karakteriseres gjennom å være et strukturert og formalisert sted å arbeide. Det er prosedyrer som gjelder og som avgjør hvordan arbeidet i organisasjonen skal gjennomføres. Det er ledernes oppgave å koordinere og være effektive organisatorer. Våre funn identifiserer at Humana som organisasjon preges av en kontrollkultur som synliggjøres gjennom standardiserte prosedyrer, regler og et stort antall rutiner og felles avvikssystem. Det må være effektivitet da det er tidsrammer som skal følges. Stabilitet kommer frem gjennom avvik- og rapporteringssystem. Dette kan være med på å skape en god internkontroll. Aktivt bruk av avvikssystemet er med å danne grunnlaget for kulturen (Cameron og Quinn, 2013).

Bolman og Deal synliggjør viktigheten av gode fortolkningsrammer, hvor kart og terreng samsvarer. Her kreves tid, innsats og erfaring. De fire fortolkningsrammene; den strukturelle rammen, HR-rammen (human resource-rammen), den politiske rammen og den symbolske rammen, gir hvert sitt bilde av virkeligheten. Formålet er at kunnskap om dem har nytteverdi for forståelsen av en organisasjon, og gir innsikt om at de ulike rammene har flere funksjoner. I lys av våre funn, finner vi det strukturelle perspektivet under kontrollkulturen. Det innebærer organisasjonens arkitektur, regler, roller, mål og strategier. Det samme gjelder HR-rammen hvor «brillene» synliggjør menneskenes ulike sider, følelser, frykt og evne til å være i relasjon, samarbeide. Når det gjelder det politiske perspektivet, så omhandler dette organisasjonen som en konkurransearena med kamp og makt og fordeler. Dette finner vi igjen i marked og regionale forskjeller. Den symbolske rammen, som handler om mening og tro, gjenspeiles i verdier (Bolman og Deal, 2018, s.50).

Vi finner det veldig interessant at kontroll og samarbeidskultur vektlegges like høyt, da samarbeid ofte kobles sammen med profesjon, grunnet at fleksibilitet er en skjønnsutøvelse som er gitt av stat og kommune til faget. En informant sier uttaler et ønske om en felles ramme, men at det kan arbeides ulikt innenfor denne rammen. En annen informant «spør» om hvordan de kan sikre kvalitet uten kontroll. Informanten utdyper at det går ikke, da det må være en form for kontroll eller struktur.

Samarbeidskultur er ofte å finne i profesjonsgrupper, da de utøver høy grad av skjønn og tilpasninger etter brukernes behov. Profesjonelle vil ofte sette faglige standarder foran økonomiske begrensninger (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Dette samsvarer med våre funn, da det er ulike brukergrupper tilknyttet de forskjellige regionene.

Cameron og Quinn beskriver uttrykt atferd gjennom at den mest åpenbare manifestasjonen av kultur, er den eksplisitte atferden hos kulturmedlemmene (Cameron og Quinn, 2013, s. 20). Det vi ser da er samhandling, personlig investering og graden av innovasjon og aktivitet i organisasjonen. Dette identifiseres med utsagn fra informantene; «det er slik vi gjør det her» og «fjøs lukta sitter i veggene».

Martin sitt integreringsperspektiv beskriver at kultur er der mennesker deler, limet som holder dem sammen - og som er synlig for andre. Det er i intergeringstilnærmingen kulturen gis makt og når vi oppdager at kulturen er felles, integrert, akseptert gjennom verdier, holdninger og definisjoner. Dette identifiserer vi i våre funn som omhandler samarbeidskulturen der nettopp det å samhandle og bringe folk sammen, er essensielt. Dette omhandler også konkurransefordelene organisasjonen har i sine omgivelser når f.eks. konkurrerende selskaper sliter og/eller kjøpes opp (Cameron og Quinn, 2013, s. 26).

Samarbeidskulturen innebærer teamarbeid, forpliktelse, delte verdier og mål, samhørighet og deltakelse. Som vi presenterte under funn i forhold til samarbeidskulturen, ser vi at det vektlegges ulikt, da noen snakker om verdiord, og andre fremhever det kollektive. Cameron og Quinn poengterer at teamarbeid og ansattes medvirkning gir gjensidig forpliktelse i bedriften. Det bekreftes i våre funn, der det synliggjøres at Humanas søkelys på samarbeid, tilrettelegging for konstruktivt samspill, delekultur hvor hver enkelt bidrar til fellesskapet, verdsettes og synliggjøres hos de ansatte. En informant påpeker; *ikke meg selv først, men der behovet er størst*. Dette gir et tydelig bilde av en kollektiv samhørighet, og forventninger om at alle bidrar (Cameron og Quinn, 2013). Vi vil gå mer i dybden på samarbeidskulturen når vi drøfter profesjon.

Organisasjonskulturen i Humana domineres av kontroll og samarbeid. Det vi som forskere bemerker oss tilknyttet dette, er at strukturen består av et ønske om stabilitet og robusthet. Intern kontroll, likhetsprinsippet og forventningsavklaringer er grunnlaget for den rådende kulturen.

### 6.1.2 Markeds- og skapekultur

Kontroll- og markedskultur opprettholder stabilitet. Humana som privat aktør, er avhengig av kontroll for å opprettholde sin plass i markedet. Organisasjonen må følge både interne og eksterne krav.

Økonomisk lønnsomhet, konkurranse og produktivitet er noen nøkkelord innenfor markedskulturen. Det legges vekt på å vinne. «Vinn eller forsvinn» er et ordtak flere av regionene har erfart, spesielt region Øst, som fikk beskjed om nedleggelse av flere avdelinger. Det handler i bunn og grunn om overlevelse i markedet.

I lys av kontroll versus marked, ser vi i vår forskning, at ekstern kontroll og marked motarbeider hverandre. Staten, altså Bufetat legger føringer for bemanningsnorm, som ikke samsvarer med den tilgjengelige kompetansen i markedet.

Schein understreker at organisasjoner skaper kultur igjennom handlinger. Stor markedsandel bidrar til suksess fordi det gir organisasjonen mulighet til stordriftsfordel og effektivitet. Det innebærer at den største aktøren i markedet kan forhandle konsesjoner, selge, integrere og kjøpe opp mindre konkurrenter, hvilket frembringer mer inntekt (Cameron og Quinn, 2013, s. 3). Humana sin målsetting er å være en av Norges ledende leverandør av omsorgstjenester. Konkurransevne og produktivitet er kjerneverdiene i markedskulturen. Våre funn indikerer at organisasjonen vektlegger ekstern posisjonering og kontroll i markedet. Dette innebærer at posisjonering i markedet er essensielt ift. konkurranse med andre private og statlige aktører - eller ideelle organisasjoner. Humana har bygd opp et tilbud i Nord, både for å imøtekomme etterspørselen, men også fordi dette gir økt posisjonering og større markedsandeler.

Utgangspunktet for en strategi, er å forstå den konkurransesituasjonen en organisasjon befinner seg i. Det er tre måter å posisjonere seg ift. konkurrenter: Kostnadsledelse, differensiering eller fokusering. Kostnadsledelse handler om å produsere og distribuere tjenester til lavere kostnad enn sine konkurrenter. Differensiering betyr at organisasjonen prøver å skape noe som fremstår som unikt i hele bransjen. Den siste strategien, fokusering, handler om at organisasjonen fokuserer hele sin virksomhet om en liten del av markedet (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 41). Humana som organisasjon, er avhengig av en profitt som privat aktør for å overleve. Det er en bevisst strategi å være konkurransedyktige på pris, men samtidig kan de ikke gå for lavt da de må overleve i markedet og unngå konkurs. Når vi ser på merkevare oppbygning, så hadde flere av selskapene Humana fusjonerte med, sine spesialiteter med tanke på profesjon. Dette har blitt visket ut nettopp fordi størrelse gir standardisering. Samtidig, har det kommet eksternt krav fra Bufetat, om standardisert forløp som gjør at alle brukere, uavhengig av privat eller statlig institusjon, skal oppleve systemet sømløst og likt. Humana satser mer på regionale forskjeller med brukergrupper. Som forskere kan vi få et inntrykk av at Humana har gjennomgått en endringsprosess, fra det å være unik og spesialisert, til å bli standardisert, til nå å ha et ønske om å igjen være fremst innen faglige omsorgstilbud. Med tanke på fokusering, er det vanskelig for en organisasjon av denne størrelse, å konsentrere seg om en mindre markedsandel. Derfor er Humana delt opp i flere datterselskaper, som har fokus på forskjellige brukergrupper - eksempelvis BPA og barnevern.

Organisasjoner deles inn i ulike grupper på grunnlag av sine strategiske valg: Oppfinnere, analytikere, forsvarere eller etternølere. Humana har ikke mulighet til å være etternølere, da de er avhengige av å være proaktive. Humana kan være både oppfinnere, analytikere og forsvarere alt avhengig av strategiske valg, tid og svingninger i markedet. Organisasjonen bruker markedsføring som et strategisk virkemiddel. Et konkret eksempel er Arendalsuka<sup>1</sup>, hvor Humana har tatt initiativ til live stream debatter og egen stand (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 42).

Forhandlingsmakt hos kjøperne og rivalisering mellom konkurrentene er andre vilkår som bør være til stede hos suksessrike organisasjoner. Et viktig moment her er at konkurranse er viktig for å heve standarden for ytelse i markedet. Nettopp dette er retningsgivende for private barnevernsinstitusjoner siden markedet er essensielt for å sikre oppkjøp og være en ledende privat aktør innen å sikre den offentlige kvaliteten og fleksibilitet i deres anbudsrunder. Dette understrekes hos Cameron og Quinn som uttaler at incentiver for å forbedre seg er et resultat av hard konkurranse (Cameron og Quinn, 2013). Er det slik at Humana leverer den kvaliteten i varer og tjenester som de uttaler at de gjør? Vår forskning gir ikke et klart svar på dette. Humana har investert i Nord ved å bygge opp tilbud til barnevernsinstitusjoner der. I region Nord samsvarer tilbudet med etterspørsel av institusjoner hvor målet er at ungdom plasseres i god avstand fra sitt kjente miljø eller større byer. Det foreligger med andre ord en etterspørsel. Hvorvidt det har sammenheng med kvaliteten på tjenestene som Humana leverer i den regionen, gir ikke vår forskning svar på, og det har heller ikke vært i fokus underveis i forskningen.

Cameron og Quinn sier også at konkurranse skaper en drivkraft for å øke produksjonsnivået og dermed høyne effektivitetsnivået. Ansattes involvering skaper engasjement. Klarer Humana som helhet å fremme dette engasjementet i organisasjonen slik at det skapes kreative

---

<sup>1</sup> Arendalsuka er en norsk politisk festival som arrangeres i Arendal hver sommer.

løsninger og vekst i markedet? Dette har en klar sammenheng med skapekulturen i organisasjonen. Her er det vesentlig at struktur og strategi matcher for å skape retning og mål for organisasjonens innovative drift. Cameron og Quinn peker på at en innovativ og dynamisk arbeidsplass, der organisasjonen tar sjanser og effektive ledere er dynamiske og risikoorienterte. Suksess innebærer produksjon av originale produkter og tjenester (Cameron og Quinn, 2013, s. 52). Det fordrer en tydelig struktur og klar strategi. Ifølge Bolman og Deal, er strukturen i en organisasjon uttrykk for hvordan den best har tilpasset seg interne aktiviteter eller ytre påvirkninger og muligheter. Endringer vil, på et gitt tidspunkt, kreve strukturtilpasninger i ulik form (Bolman og Deal, 2018, s. 128).

Skapekultur kjennetegnes av fremvekst av unike og originale produkter eller tjenester – og evne til å tåle endring og tilpasse seg markedet. Det å være innovativ, kreativ og dynamisk tenkning og tilpasning er andre aspekter av skapekulturen. Her har region Midt-Nord utmerket seg, noe som kommer tydelig frem i både den kvalitative og kvantitative undersøkelsen. Er det fordi region Nord er den eneste regionen som ikke var etablert? At de har oppstått av et markedsbehov? Skapekultur handler om å ta sjanser, vurdere risiko og være åpen for endringer og tilpasse seg raskt.

I region Nord har de gått fra en til fire avdelinger på relativt kort tid. Størrelsesmessig så sier flere av informantene at de har et bristepunkt på seks avdelinger. Det er kun region Nord som uttaler at de har en tydelig målsetting om vekst.

Skapekultur, slikt den fremstilles hos Cameron og Quinn, uttales som noe som antyder noe midlertidig, dynamisk og spesialisert (Cameron og Quinn, 2013, s. 50). Innovasjon, kreativitet og villighet til å ta sjanser er hva skapekulturen fremmer. Våre funn peker i retning av at Humana som organisasjon i mindre grad kjennetegnes av denne kulturen. Her skiller geografi og regioner på grad av skapekultur i organisasjonen. Hvorvidt svaret er at organisasjonen har kjøpt opp markedsandeler og andre konkurrenter i et tempo som gjør at denne kulturen gis mindre plass, er vanskelig for oss å indikere. Funnene tenderer til at det er i regioner som har større avstand til hovedkontoret og sentraliseringen som må skape for å overleve, eller gis størst frihet til å skape sitt eget. Hvorvidt dette er bevist ledelsesstrategi, kan ikke vi fastslå. Det hadde samtidig vært interessant å forske videre på hva som fremmer og hemmer skapekulturen i en organisasjon av denne størrelsesorden.

Strategien til Humana er å være en av landets ledende omsorgsleverandører. Strukturen tilsier at organisasjonen standardiseres gjennom kontroll- og markedskultur. Når vi ser på våre funn, er vi som forskere usikre på hvorvidt skapekulturen er i tråd med strategien til Humana. Med tanke på problemstillingen vår, er dette retningsgivende for den rådende organisasjonskulturen.

### **6.1.3 Verdier (åpenhet, samarbeid og kontroll)**

Med utgangspunkt i Cameron og Quinns pyramidemodell for organisasjonskulturens fire nivåer, ser vi at verdisynet i vår kvalitative undersøkelse viser at verdiene kan predikere mye av atferden som vil være synlig i artefaktene. (Cameron og Quinn, 2013). Her skiller Argyris og Schön mellom uttrykte verdier og bruksverdier (Bang, 2020). Ifølge Schein fremkommer slike antagelser ofte i intervjuer, dersom intervjuer og intervjueren er innstilt på å lete seg frem til det kulturelle mønsteret (Schein, 2010). Vi har ikke hatt mulighet til å gå inn i dybden

og skille mellom disse to verdiene, men vi identifiserer spesielt bruksverdier vektlegges ut ifra uttalelsene til informantene

Når vi ser på kulturbegrepet, er det spesielt det uformelle ved en organisasjon, for eksempel normer, verdier og symboler, som har blitt anerkjent som viktige utgangspunkt for en organisasjons aktiviteter. Dette er svært fruktbart ift. vår forskning nettopp fordi våre informanter fremhever verdier som en viktig del av kulturen.

Baldersheim og Rose poengterer at organisasjonen ikke bare må bli sett på som strukturer som skal styre, koordinere handlinger og har et sett av lover og regler som skal begrense eller sikre individuelle handlinger. Den er også en del av en sosial kontekst som styrer sine medlemmer med oppfatninger, verdier og normer; en felles definisjon av den sosiale virkeligheten (Baldersheim og Rose, 2012). Dette kommer klart til uttrykk gjennom våre funn, da lederne beskriver felles normer og forventninger til atferd og forståelse hos de ansatte. Ledernes uttalelser danner et bilde av at verdiene er transparente og danner et felles grunnlag for hvordan de oppfører seg, tolker og handler. *Vi gjør det vi sier og sier det vi gjør*, uttales av en informant i intervjuet.

Bolman og Deal peker på at verdier gir samhørighet, klarhet og retning når en står overfor det forvirrende og ubegripelige, noe som kjennetegnes av den symbolske fortolkningsrammen (Bolman og Deal, 2018, s.315). Våre funn indikerer at organisasjonens verdier vektlegges i rekrutteringsprosesser, ved at de allerede synliggjøres i både intervju og opplæring. Dette gir en form for forventningsavklaring ved å tydeliggjøre verdisynet.

Med tanke på den rådende organisasjonskulturen, vektlegges verdier høyt hos informantene. Verdier som åpenhet, samarbeid og tydelig forventningsavklaring blir fremhevet. Det kommer ikke frem i vår forskning at det er regionale forskjeller på verdisyn, men fremstår som helhetlig forankret i organisasjonen. Dette kan tyde på at Humana har klart å innarbeide en kultur med felles verdigrunnlag som fungerer som standard for medlemmers atferd i gitte situasjoner.

#### 6.1.4 Profesjon

Jacobsen og Thorsvik beskriver to sett av forhold som de vanligste årsakene til at det oppstår subkulturer, og kulturelt mangfold i organisasjonen. Den ene årsaken er strukturen til organisasjonen, med andre ord hvordan den er delt inn i forskjellige enheter. Rekruttering og demografi som preger personalsammensetningen i organisasjonen, er den andre årsaken. Ut fra våre funn, vil vi se nærmere på rekruttering og demografi (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Gjennom utdanning, særlig profesjonsutdanning, tilegner den enkelte seg ikke bare kunnskap, men også verdier, holdninger og sosiale identifikasjoner. Organisasjoner kan påvirke ansattes organisasjonsatferd igjennom sosialisering, disiplinering og kontroll, men det er umulig å eliminere vekk hele effekten av kulturelementer, som er internalisert gjennom utdanning. Dersom organisasjonens normer, verdier og retningslinjer for arbeidet kommer i konflikt med deres faglige normer, verdier og standarder, er tendensen at profesjonelle vil være mer lojale mot egen profesjonskultur enn mot verdier og normer som er ment å være organisasjonens formelle kultur. (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.148). Dette tenker vi kan gi en forklaring på at samarbeid vektlegges høyt i den rådende kulturen i Humana, hvilket kommer frem i både den kvalitative og kvantitative undersøkelsen. Bemanningsnormen tar utgangspunkt i tre



yrkesgrupper; sosionom, vernepleier og barnevernspedagog, som kan regnes som faglærte, og derfor er disse profesjonene dominerende i organisasjonen.

Forskning viser også til at det ofte vokser frem subkulturer bestående av ansatte med samme demografiske trekk, først og fremst kjønn, alder og etnisitet. Dette er biologisk, mennesker har en tendens til å søke andre personer med ytre likhetstrekk (Jacobsen og Thorsvik 2022). Dette kan føre til at det dannes subkulturer som går på tvers av både organisasjonsstruktur og profesjonstilhørighet.

Våre funn viser at profesjon, regionale forskjeller og geografi er årsaker som forklarer forskjeller i organisasjonen. Det er naturlige subkulturer da det er store geografiske forskjeller, og våre informanter har beskrevet subkulturer i hver enkelt region da hver enkelt avdeling kan ha sin egen kultur.

Samarbeid kan kobles sammen med profesjon fordi fleksibilitet er skjønnsutøvelse som er gitt av stat og kommune til faget.

I lys av funn fra kvalitativ undersøkelse, ser vi at profesjonstilhørighet kan knyttes til ansiennitet når vi ser rekrutteringsmønsteret av ledere i organisasjonen. Er det slik at Humana beviser rekrutterer ledere som både har sosialfaglig profesjonsutdanning – og som allerede formet og tilpasset inn i organisasjonen med tanke på personlige egenskaper og har assimilert Humanas organisasjonsstruktur?

Ifølge Jacobsen og Thorsvik kjennetegnes profesjonelt byråkrati av profesjonalisering, tildelt beslutningsmyndighet og handlefrihet. Gjennom utdanning har den profesjonelle tilegnet seg ferdigheter som er tilfredsstillende til å løse oppgavene. Derfor kan beslutningsmyndigheten desentraliseres. Mens maskinbyråkratiet legger opp til koordinering gjennom å standardisere arbeidet til de ansatte, legger det profesjonelle byråkratiet vekt på å standardisere oppgaveløsningen gjennom systematisk rekruttering av profesjonelle som representerer en felles fagkunnskap (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 96). Her kommer vi inn i kjernen av hvorfor både kontroll- og samarbeidskultur står like sterkt i organisasjonen. Kontroll viser nødvendigheten av overordnede systemer som gir rammebetingelser. Det er innenfor disse rammene at profesjonen er fremtredende. Samtidig forklarer Jacobsen og Thorsvik at sterk profesjonalisering ser ut til å gå sammen med sterk motstand mot styringsforsøk fra organisasjonens side som vil begrense bruken av faglig skjønn i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 91).

Samarbeid står sterkt i den rådende organisasjonskulturen. Dette henger sammen med profesjonsutøvelsen i Humana. Våre funn indikerer ikke at profesjon kan forklare eventuelle forskjeller i organisasjonen. Da må vi trekke inn ansiennitetsfaktoren som en variabel.

### **6.1.5 Ansiennitet**

Når vi ser på nåværende organisasjonskultur, hvorvidt det utgjør noen forskjell om en har vært leder i mer eller mindre enn 5 år, viser tallene at det er tilnærmet ingen ulikhet. Hva kan da forklare de minimale forskjellene? Underveis i den kvalitative undersøkelsen, synliggjøres det at de fleste av institusjonslederne har arbeidet i organisasjonen i en årrekke og steget i gradene, da fra miljøterapeut, til avdelingsleder og til slutt institusjonsleder.

Det kommer ikke tydelig frem i vår forskning om det er bevisst valgt at organisasjonen rekrutterer så spesifikt i egne rekker. Vi valgte å spørre om hvor lenge en har jobbet som leder, ikke hvor lenge en har vært ansatt i organisasjonen. Funnene avdekker at det er en avgjørende faktor. Funnene fra vår kvantitative undersøkelse sier at det er minimale forskjeller på hvor lenge den enkelte har jobbet som leder i organisasjonen. Dette var overaskende da vi hadde en antagelse om at tid som leder ville være en mer betydelig faktor.

Som nevnt i teori hevder Schein at kultur i en gruppe utvikles når disse tre betingelsene er til stede (Bang, 2020, s.29):

- Gruppen har brukt mye tid sammen og delt betydningsfulle problemer.
- Gruppen har løst problemer sammen, og sett effekten av løsningene.
- Gruppen har tatt inn nye medlemmer og sosialisert dem.

Våre funn identifiserer at Humana baserer seg på en intern rekruttering gjennom å forme og utvikle lederne fra miljøarbeider til institusjonsleder. Resultatene fra kvalitativ og kvantitativ forskning tegner et bilde av det har en betydning at lederne har blitt rekruttert internt, og steget i gradene fra miljøterapeut til institusjonsleder. De har brukt tid sammen med miljøpersonale, løst problemer sammen og har blitt en del av organisasjonens struktur og uttalte verdisyn. Når de selv har blitt ledere, og er i gang med rekrutteringsprosesser, tar de disse verdiene med seg i intervjuprosessen.

Vi baserer oss på at organisasjonen har hatt grunnleggende antagelser, som er blitt utviklet og integrert av medlemmene i organisasjonen. Dette innebærer at organisasjonen oppfatter sin kultur som sann, og den læres da bort til nye medlemmer, da den anses som riktig måte å oppfatte-, tenke-, og føle på. Med andre ord, lederne har blitt et produkt av den kulturen de har blitt formet inn i, og er da den kulturen de overfører til nye medlemmer. Dette ble poengtert av flere av informantene og gir et beskrivende bilde av den rådende organisasjonskulturen i Humana. Vi ser at ansiennitet er en variabel som kan forklare forskjeller i organisasjonen, eksempler på dette er «ringrevene». Vi har en antakelse av at den interne rekrutteringen kan være både positiv og negativ avhengig av personlige egenskaper til lederne.

### 6.1.6 Regionale forskjeller

Hva kan forklare forskjellene, er det bare det historiske? *I Nød lærer naken kvinne å spinne*. Krise skaper innovasjon, kreativitet og bevegelse. Vi ser at funnene indikerer at krise skaper endring når det gjelder Korona, stengningsvarsel og turnover.

Cartwright og Cooper trekker frem tre typer utfall fra en sammenslåingsprosess; sameksistens, assimilasjon og nyskapning (Bang, 2020, s.38). Ut ifra vår forskning ser vi at det er sameksistens som er mest gjeldende, der to kulturer eksisterer side om side uten at de endrer seg noe særlig. Alle regionene med unntak av en, har blitt kjøpt opp og fusjonert. Samtidig finner vi spor av assimilasjon, hvor den ene kulturen assimileres inn i den andre. Dette synliggjøres i intervjuene der institusjonslederne forteller om samarbeid dem imellom. Regioner drar nytte av hverandre sine erfaringer, og de adapterer metoder som er kompatible med deres kultur. Det innebærer i midlertidig ikke at kulturen assimileres inn i den andre og overtar dets systemer og kulturer.

Baldersheim og Rose påpeker at organisasjoner ser kultur som et kollektivt fenomen som deles av mennesker som lever eller levde i de samme sosiale omgivelser. Det er i disse sosiale omgivelsene, at kulturen læres ifølge Geert Hofstede (Baldersheim og Rose, 2012). Våre funn indikerer at den rådende organisasjonskulturen avhenger av regionale ulikheter som satsningsområde, kompetanse, ansiennitet og erfaringer fra markedet.

Organisasjonskultur er ifølge Schein noe som vokser naturlig frem for å mestre problemer med ekstern- og intern tilpasning (Schein, 1985). I lys av dette, forklares hvordan kriser har blitt løst i organisasjonen. For at en organisasjon skal kunne overleve må den tilpasse seg omgivelsene, og organisasjonskulturens rolle er å utvikle en felles forståelse for grunnleggende overlevelsesproblemer. Et felles problem/krise for hele organisasjonen, var den nye bemanningsnormen. Det faktum at det er forskjellige brukergrupper med ulike behov og at det er naturlige forskjeller kommer tydelig frem i intervjuene.

Martin skiller mellom tre tilnærminger til kultur; integrerings-, differensierings- og fragmenteringsperspektivet. Differensieringsperspektivet hjelper oss med å avdekke forskjeller mellom undergrupper (Cameron og Quinn, 2013). Informantene uttaler at kulturene på de ulike avdelingene oppleves som flytende og de kan endre seg etter sammensetning av personalgruppen.

Bang definerer subkultur som en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig og deler felles erfaringer. Trice og Beyer fremhever tre betingelser, som gir næring til dannelse av subkulturer; hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og til slutt felles personlige karakteristika (Bang, 2020).

Informantenes uttalelser om arbeidsmiljø, indikerer at hver region er sin egen subkultur og det kan tolkes som at de ikke påvirker hverandre nevneverdig. Det som identifiseres i vår forskning er at hver region er sin egen subkultur, og i hver region kan det forekomme subkulturer tilknyttet hver ulik avdeling.

Martin hevder at ulike subkulturer i organisasjonen vil stå i en eller annen relasjon til hverandre, og deler det inn i tre kategorier (Bang, 2020):

- Virke støttende eller fremmende på hverandre.
- Være i konflikt og dermed virke hemmende på hverandre.
- Være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre.

Det fremkommer ikke av funn i vår forskning at subkulturene er i konflikt og hemmer hverandre. Derimot kan subkulturene være støttende, ved at institusjonslederne nyttiggjør seg av hverandre sine erfaringer, og at organisasjonen rekrutterer mye internt, bevisst eller ubevisst. Subkulturer fremstilles ofte som noe negativt. Det kan det være, men subkulturer må også forstås som noe positivt. Det er slik at kvaliteten og hyppigheten på kontakten mellom ansatte i organisasjonen, påvirker dannelsen og forståelsen av subkulturer i Humana. Dette omhandler felles forståelse, og strukturelle dannelser. Vi er alle sosiale vesener som må forstås og fortolkes i relasjon til hverandre. Dette skaper erfaringer, hvilket skaper felles opplevelser av hva som skjer i hverdagen. Det er her felleskap og verdier dannes under sterk påvirkning av de ansattes personlighet, tidligere opplevelser og grupperinger som kjønn, utdanning og alder. Dette binder de ansatte sammen og utvikler deres sosiale identitet. Det er nettopp denne forståelsen av subkulturer vi har undersøkt og det bildet som tegnes, sammenfaller med Martins kategorisering av subkulturer.

Bang understreker at ordet subkultur ofte forbindes med noe som er negativt, men subkulturer er i seg selv ikke noe negativt, og behøver heller ikke å stå i konflikt til andre deler av organisasjonen som beskrevet over (Bang, 2020) Dette understrekes av en informant, som fremhever at det alltid vil være forskjeller, da det er ulike sammensetninger.

Informantenes utsagn tegner et tydelig bilde av at organisasjonen har flere ringrever som de ikke blir kvitt. Disse skaper et usunt arbeidsmiljø, som igjen fører til en destruktiv subkultur. Det betyr at de ikke bidrar til fellesskapet, og kan ha et verdisyn som ikke samsvarer med det organisasjonen ønsker å fremme.

Dette kaster lys over de grunnleggende antagelsene og verdisyn en person har med seg inn i organisasjonen, gjelder uavhengig av opplæring, påvirkning og oppfølging fra leder. Til tross for at organisasjonskulturen tilsynelatende er sterk og god, er det vanskelig å endre enkelt personer sine grunnleggende holdninger og verdisyn. I lys av dette ser vi at det dysfunksjonelle er med på å skape frustrasjon og utakt i enkelte avdelinger i organisasjonen. Enkelte medlemmer med sin bakgrunn og erfaringer, påvirker negativt og utvikler seg ikke i samme retning som fellesskapet ønsker å bevege seg i.

Vi identifiserer at subkulturene i Humana som organisasjon fremstår generelt som positivt når ledelsen er bevisst sin egen kultur og klarer å ramme medlemmene inn i organisasjonens verdisyn. Samtidig kommer det tydelig frem at ønsket kultur og verdisyn må anerkjennes og jobbes med kontinuerlig, da det alltid vil være noen som hemmer vekst og utvikling.

I forskningen vår har vi ikke valgt å gå i dybden med å undersøke påvirkningen av ansatte i miljøet som har jobbet en årrekke, «gamle ringrever», som kan utgjøre både en positiv og negativ forskjell for organisasjonskulturen. Dette kunne vært interessant å utforske videre.

Når vi presenterte funn fra den kvantitative undersøkelsen, ble det synliggjort at det er region Midt-Nord som skiller seg mest ut, hvilket blir støttet opp fra den kvalitative undersøkelsen tilknyttet region Nord. Skapekulturen er mest dominerende i region Midt-Nord. Informantene uttaler selv at det er store geografiske forskjeller og at de føler seg noen ganger alene. Uttalelsene vitner om at regionen må fokusere mer på innovasjon og evnen til å skape nytt, for å etablere seg i markedet og skape arbeidsplasser. Region Midt-Nord ønsker å levere en unik og original tjeneste geografisk sett. De har måtte tilpasse seg markedet og ta en sjanse på nyetablering.

Vår forskning viser regionale forskjeller i den rådende organisasjonskulturen.

## 6.2 Oppsummering drøfting av funn

Vi registrerer at den rådende organisasjonskulturen i Humana er dominert av kontroll og samarbeid. Strukturen består av et ønske om stabilitet og robusthet. Det fremkommer i forskningen at intern kontroll, likhetsprinsippet og forventningsavklaringer er grunnlaget for den rådende kulturen.

Samtidig råder samarbeidskulturen på lik linje som kontrollkulturen. Kollektiv samhørighet og forventninger om at alle bidrar er innarbeidet i organisasjonskulturen. Samarbeid har tett

tilknytning til profesjon, hvor skjønnsutøvelsen og arbeide ut fra den enkelte bruker sitt behov, står i fokus.

Humana har som strategi å være en av landets ledende omsorgsleverandører. Derfor må strukturen standardiseres gjennom kontroll- og markeds kultur. Det foreligger for øvrig usikkerhet på hvorvidt skapekulturen er i tråd med strategien til organisasjonen. Skapekulturen er den minst fremtredende organisasjonskulturen, og våre funn avdekker at graden av skapekultur avhenger av geografi og regioner. Organisasjonen er markedsrettet og konkurransefokuseret.

Vår forskning indikerer at organisasjonens verdier vektlegges i rekrutteringsprosesser. Ved at de allerede synliggjøres i både intervju og opplæring gir dette en form for forventningsavklaring.

Verdier som åpenhet og samarbeid fremstår som en vesentlig del av kulturen, og blir derfor vektlagt i organisasjonen som helhet. Vår forskning avdekker ikke at det er regionale forskjeller på verdisyn, men det fremstår som helhetlig forankret i organisasjonen. Det tyder på at Humana har klart å innarbeide en kultur med felles verdigrunnlag som fungerer som standard for medlemmers atferd i gitte situasjoner.

For å danne et tydelig bilde av den rådende organisasjonskulturen, vil vi fremheve at profesjon, regionale forskjeller og geografi er årsaker som forklarer forskjeller i organisasjonen. Det er naturlige subkulturer grunnet geografiske forskjeller, hvor forskningen vår tegner et bilde av at subkulturer synliggjøres på de ulike avdelingene. Samtidig har profesjonstilhørighet en tett forbindelse med ansiennitet når vi ser rekrutteringsmønsteret av ledere i organisasjonen. Hvorvidt organisasjonen bevisst rekrutterer ledere med riktig profesjon som da allerede har assimilert og blitt en del av den rådende kulturen i lys av sine personlige egenskaper og kvaliteter, kan ikke vi som forskere bevise, men det er flere faktorer som tilsier at dette skjer.

Den rådende organisasjonskulturen kjennetegnes av regionale forskjeller. Erfaring, kompetanse og satsningsområde er variabler som er med på å forklare forskjellene. Det har vært flere kriser i organisasjonen, hvilket har først til endring, stengningsvarsel og turnover. Den største krisen var imidlertid den nye bemanningsnormen.

Det har vært interessant å drøfte den rådende organisasjonskulturen og samtidig se på hva som forklarer forskjeller. Det som er enda mer spennende, er å trekke frem funn fra den foretrukne organisasjonskulturen, forklare avvik og drøfte dette opp mot problemstillingen vår.

### 6.3 Presentasjon av funn av foretrukket organisasjonskultur

Ved analyse av data fra den kvantitative undersøkelsen, oppdaget vi betydelige avvik fra nåværende til foretrukket organisasjonsprofil. Resultatet fanget vår interesse såpass at vi har valgt å ta med to avsnitt om foretrukket organisasjonskultur i vår forskning.

Vår problemstilling er å finne den rådende organisasjonskulturen i Humana. Vi finner funn av foretrukket organisasjonskultur relevant, da den rådende kulturen ikke er den som er ønskelig

og foretrekkes. Som forskere i egen organisasjon, er det av interesse å fremheve avvikene fra nåværende til foretrukket organisasjonskultur. Underveis i forskningen har vi reflektert over problemstillingen og om vi i utgangspunktet burde hatt med foretrukket organisasjonskultur. Barnevernet er på dagsorden både nasjonalt og internasjonalt. Det har skjedd store endringer hvor standardisering og byråkratisering har høyt fokus.

Vi vil først presentere avvik mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur. Deretter vil vi se nærmere på om foretrukket kultur skiller seg ut fra nåværende med tanke på hvor lenge en har vært leder. Vi hadde ingen markante funn i den nåværende organisasjonskulturen med tanke på leder ansiennitet. Vi har likevel valgt å presentere tabell med nåværende og foretrukket organisasjonskultur, fordi vi har en antakelse om at ansiennitet som leder i mer enn 5 år, vil ha større betydning for foretrukket kultur da de har opparbeidet seg mer erfaring som leder.

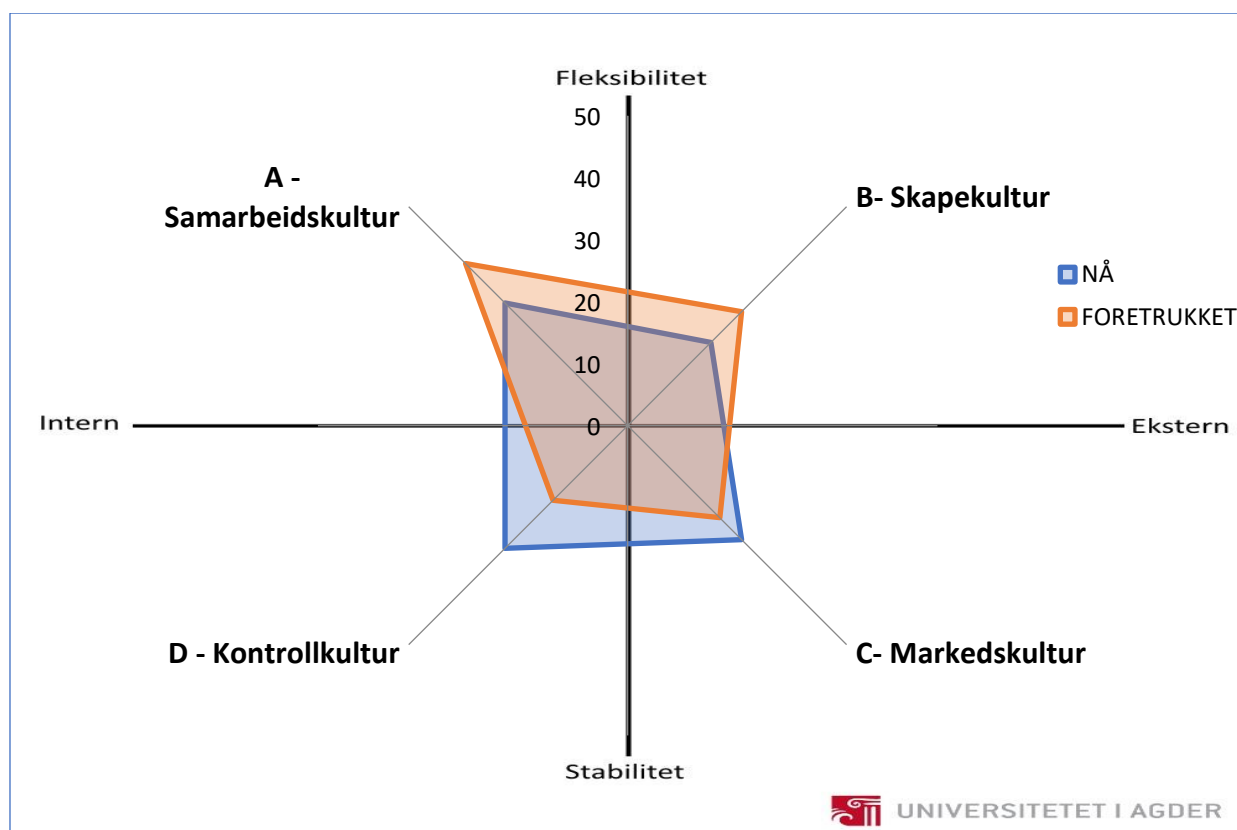
Til slutt vil se på figur og tabell om det er avvik i hver region på nåværende og foretrukket organisasjonskultur nettopp fordi det relateres til del to av vår problemstilling; er det forskjeller og hva kan forklare variasjonene? Sett at det er betydelige forskjeller mellom nåværende og ønsket kultur i regionene, vil det da ha betydning for den rådende organisasjonskulturen?

Humana sin målsetting er å være en av Norges ledende leverandør av omsorgstjenester. Konkurranssevne og produktivitet er kjerneverdiene i markeds-kulturen. Våre funn indikerer at organisasjonen vektlegger ekstern posisjonering og kontroll i markedet.

Skapekultur kjennetegnes av fremvekst av unike og originale produkter eller tjenester – og evne til å tåle endring og tilpasse seg markedet.

Våre funn identifiserer at Humana baserer seg på en intern rekruttering gjennom å forme og utvikle lederne fra miljøarbeider til institusjonsleder. Resultatene fra kvalitativ og kvantitativ forskning tegner et bilde av det har en betydning at lederne har blitt rekruttert internt, og steget i gradene fra miljøterapeut til institusjonsleder.

Figur 10. Gjennomsnittsprofil av nåværende og foretrukket organisasjonskultur



	NÅ	FORETRUKKET	AVVIK
B-Skapekultur	19	26	<b>7</b>
C-Markedskultur	26	21	<b>-5</b>
D-Kontrollkultur	28	17	<b>-11</b>
A-Samarbeidskultur	28	37	<b>9</b>

Gjennomsnittsprøfilen av nåværende og foretrukket organisasjonskultur viser at den dominerende kulturen for foretrukket er samarbeid og skape. Begge disse kulturene trekker i fleksibel retning, både internt og eksternt. Kontrollkulturen vektlegges minst i foretrukket organisasjonskultur. Det ønskes i foretrukket kultur mindre stabilitet både internt og eksternt, det vil si at det etterlyses en langt mindre kontroll- og markedskultur.

Figur 11 viser at alle fire kulturene har et avvik på over 5 fra nåværende til foretrukket. Det er spesielt kontrollkultur det ønskes mindre av. Her er avviket på hele minus 11. Avviket fra nåværende til foretrukket samarbeidskultur er på 9, og når vi ser på skapekulturen, er avviket på 7. Markedskultur har det minste avviket, som er på -5.

Vi vil nå presentere en tabell for nåværende og foretrukket organisasjonskultur i forhold til hvor lenge en har vært leder, og legge frem funn fra eventuelle variabler. Deretter blir en figur av foretrukket organisasjonskultur i hver region presentert, hvor vi har valgt å utforme en tabell som viser avvik mellom nåværende og foretrukket kultur i hver region.

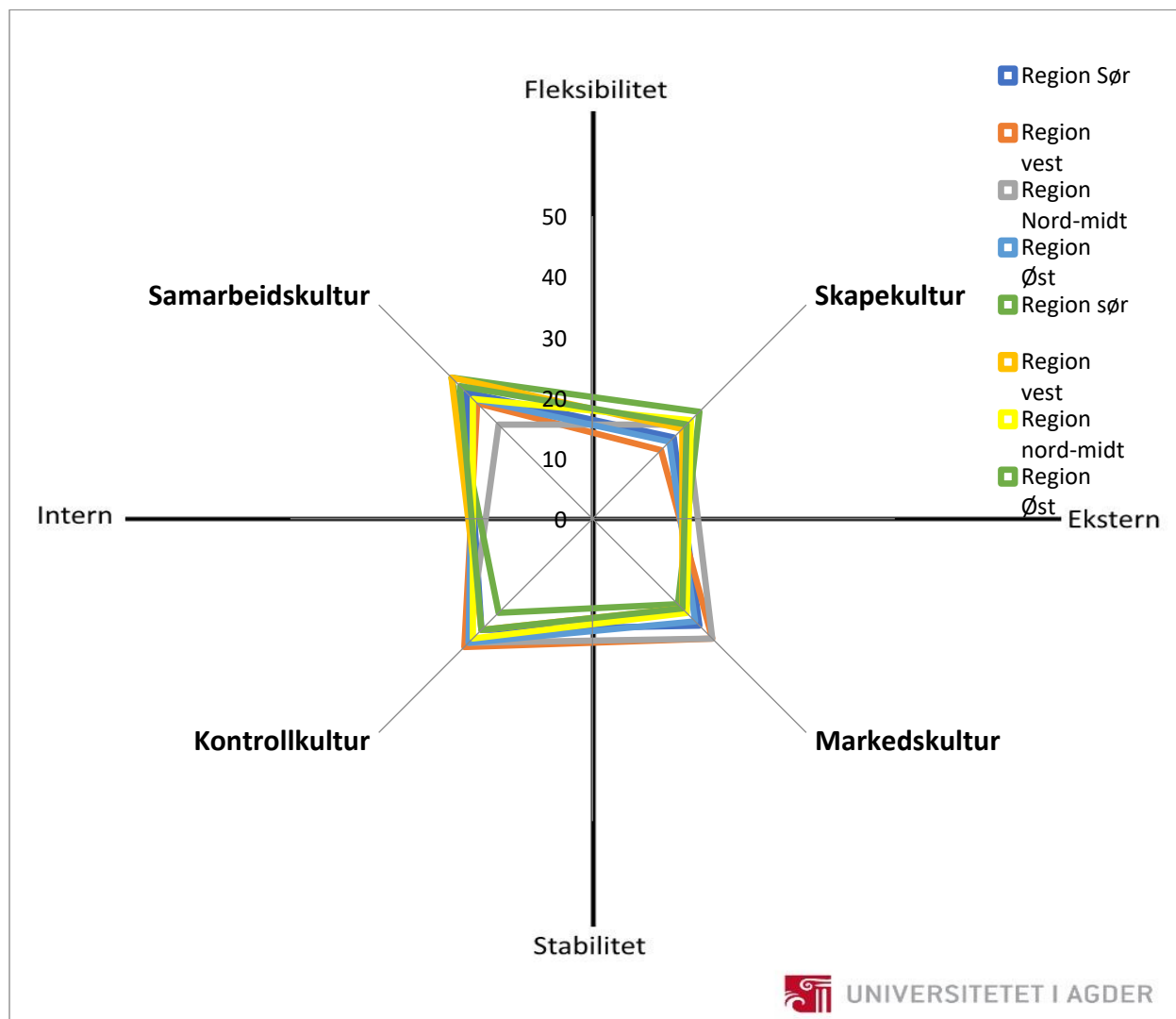
Tabell viser hvorvidt det foreligger noen forskjeller i nåværende og foretrukket kultur med tanke på om de har vært leder mer eller mindre enn fem år.

	0-5 år	Avvik	5 +	Avvik
B-skapekultur	19/23	4	18/23	5
C-markedskultur	26/21	-5	25/20	- 5
D-kontrollkultur	27/24	-3	29/25	-4
A-Samarbeidskultur	28/32	4	28/32	4

Avvikene er tilnærmet like uavhengig om en har vært leder i mer eller mindre enn fem år. Vi har allerede nevnt det i drøftingen, da vi har en antagelse om at dette kan forklares igjennom rekrutteringsmønsteret til Humana.

Uavhengig om en har vært leder i mer eller mindre enn fem år, indikerer funnene at det er ønskelig med mer skapekultur og mindre markedskultur.

Figur 11. Nåværende og foretrukket organisasjonskultur i regioner





Nåværende og foretrukket organisasjonskultur satt opp mot hverandre i hver region.

Kultur	skape	avvik	marked	avvik	kontroll	avvik	samarbeid	avvik
Region								
Sør	19/25	6	25/20	-5	26/22	-4	30/33	3
Vest	16/21	5	28/21	-7	30/26	-4	27/33	6
Midt-Nord	22/23	1	28/22	-6	29/28	-1	22/28	6
Øst	18/22	4	24/21	-3	29/26	-3	28/31	3

Det fremkommer regionale ulikheter når vi ser på hver enkelt region sin nåværende og foretrukket organisasjonskultur.

Alle regionene har som fellestrekk et ønske om mindre kontroll- og markedskultur. Region Vest har et avvik på -7 på nåværende og foretrukket markedskultur. Region Midt-Nord har minst avvik på foretrukket kontrollkultur, da det er på -1, men de har et avvik på -6 når det gjelder markedskultur.

I region Sør skiller nåværende og foretrukket skapekultur seg med 6, og i Midt-Nord er avviket kun på 1. Dette antar vi har sin naturlige forklaring med at Midt-Nord, grunnet sin geografiske beliggenhet, må være mer innovative og kreative.

Det er et ønske om å ned på stabiliseringsdelen, og samtidig øke fleksibilitet gjennom skape- og samarbeidskultur, da i varierende grad grunnet regionale forskjeller.

Den kvalitative forskningen understøtter den kvantitative med utgangspunkt i disse utsagnene fra informanter fra region Sør og Midt-Nord:

*«Jeg burde vært mye mer åpen og innovativ. Det er jeg ikke. Jeg er ikke sånn som person».*

*«Jeg tror det vi tenker mest i forhold til problematikken med å starte her i Nord, er at vi er så langt unna Sør. Man blir stående ganske alene. Jeg stod i en posisjon hvor jeg følte at her skulle jeg bygge opp noe helt alene, uten så mye bistand. Samtidig så får man jo den. Men, det er jo at avstanden er stor».*

Når det gjelder samarbeidskultur, er det noe alle regioner ønsker mer av, men regionene Sør og Øst ligger avviket på 3, imens regionene Vest og Midt-Nord ligger avvikene på 6.

Region Øst skiller seg ut ved at alle avvikene er under 4.

#### 6.4 Drøfting av foretrukket organisasjonskultur

En viktig informasjonskilde er avvikene mellom den nåværende og den foretrukne kulturen. Ved å se på avvikene, kan vi fastsette et veikart for endring.

Vi har gjort noen interessante funn av foretrukket organisasjonskultur, som vi ønsker å drøfte ytterligere. Resultatene fra kvalitativ og kvantitativ forskning tegner et bilde av at organisasjonen blir mer lik, men det krever mer av noen regioner enn andre.

Det fremkommer i presentasjon av funn fra figur 11, at alle fire kulturene har et avvik på over 5 fra nåværende til foretrukket. Det krever en aktiv lederinnsats, når avviket er over 5. Da strekker ikke det organisatoriske til. Som vi har poengtert under funn, så må vi være spesielt oppmerksomme på forskjeller over 10 poeng (Cameron og Quinn, 2013).

En av våre informanter beskriver at en organisasjon med for mye kontroll, kan oppleves kvelende når hen opplever å gjøre en god jobb og leverer på resultater.

Funnene fra foretrukket organisasjonskultur indikerer et fremtidig potensielt problem for organisasjonen, da ønsket kultur er samarbeid og skape - og den rådende kulturen domineres av kontroll og samarbeid. Det fremmes behov om mindre kontroll- og markedskultur. Kontrollkultur handler om å skape likhet, men likhet resulterer ikke alltid i rettferdighet da mennesker har forskjellige behov. Det er her profesjon og samarbeidskulturen blir avgjørende.

I avsnitt 6.2 hvor vi drøfter skapekultur, spør vi om Humana som helhet klarer å fremme engasjement i organisasjonen slik at det skapes kreative løsninger og vekst i markedet. Funn fra foretrukket skapekultur indikerer at det er ønskelig med mer innovasjon, noe som indikerer at Humana som helhet ikke klarer å opprettholde gunstig engasjement for kreative løsninger i den rådende organisasjonskulturen.

Funnene fra foretrukket organisasjonskultur er ikke direkte knyttet til vår problemstilling, men vi anser det som signifikant å fremme og drøfte de, da den rådende kulturen gjerne påvirkes av indre arbeidsmodeller, verdier og ønsker for egen profesjon. Betydelige forskjeller mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur i regionene, kan være med på å gi et helhetlig bilde av hvorfor det er kulturelle variasjoner i organisasjonen.

Våre funn viser et avvik på hele -11 tilknyttet foretrukket kontrollkultur. Dette innebærer at lederne i Humana ønsker langt mindre kontroll enn hva som er faktum i dag. Dette kan ha flere forklaringer. Det kan handle om profesjon og forventninger til organisasjonen. Det er mange ansatte med sosialfaglig bakgrunn som er opplært i å bruke høy grad av skjønn i sin profesjonsutøvelse. Medlemmer er vant med å ta utgangspunkt i beboernes, altså ungdommenes, behov. Dette er vanskelig å gjennomføre i et stort konsern som er opptatt av konkurranse, posisjonering i markedet og økonomisk gevinst. Forventninger tilknyttet å levere høy faglig kvalitet rettet mot den enkeltes behov, vil derfor være i konflikt med organisasjonens kontrollkultur. Dette handler om standardisering og felles prosedyrer. I tillegg drives Humana som organisasjon etter ønske om økonomisk gevinst hvor det å sikre seg anbudsrunder for å få de ulike ungdommene plassert på avdelingene i de enkelte regioner vil være av vesentlig interesse. Dette kan komme i strid med profesjonsutøvelsen og de ansattes grunnleggende verdier hvor målet er å sikre ungdommen ivaretagelse gjennom individuell oppfølging, riktig bemanning og faglig utvikling av tjenestetilbudet. Medlemmene har tilegnet seg et sett av grunnleggende verdier gjennom utdannelsesforløpet, som kan være motstridende med Humana som privat aktør driftes både med tanke på konkurranse, intern og ekstern kontroll og mål om å være en av de største leverandører av omsorgstjenester i markedet. I tillegg har private leverandører andre premisser enn de statlige, som f.eks. Bufetat - hvilket nettopp gjør at graden av kontroll er merkbart større og forventninger til hvordan tjenester

leveres kan være motstridende ift. ansattes forventninger om utøvelse av faget sitt. Som forskere har vi tatt utgangspunkt i ledernes rolle og forståelse av organisasjonskulturen. Det ville være særlig interessant og også se på miljøterapeutenes rolle og syn på hvordan nettopp kontroll kulturen oppleves, forstås og om det samsvarer med ledernes syn. Vi har påpekt at organisasjonen, bevist eller ubevist, rekrutterer internt. Da kan vi anta at det samsvarer, siden verdier, strukturer og den generelle organisasjonskulturen implementeres og forankres allerede tidlig i ansettelsesforløpet.

Med tanke på vår problemstilling, hvilken rådende kultur som foreligger, anser vi det som vesentlig å drøfte foretrukket organisasjonskultur da dette kan symbolisere ledernes iboende verdisyn og ønsker for Humana. Hvilken retning ønsker de for bedriften sin? Vi har funnet og drøftet den rådende kulturen, men det er ikke slik at det er den som er ønsket i fremtiden. Dette er interessant og bør være viktig for organisasjonen å forstå og fokusere på.

Det kan ofte oppstå en potensiell krise når organisasjonen vokser hvor den ser behovet for å vektlegge struktur og standardprosedyrer for å ha mulighet til å kontrollere det stadig voksende ansvaret (Cameron og Quinn, 2013, s.65). Som benevnt har Humana vokst betydelig fra 2014 gjennom fusjonering. Uttalelser fra informanter indikerer at de ledelsesmessig er på bristepunktet tilknyttet størrelse. Det er tydelig formidlet et ønske om å stoppe opp og sikre kvalitet, hvor det størrelsesmessig bør være maks 6 avdelinger per institusjonsleder. Nyhetsbilde i dag presenterer at Humana har kjøpt opp Team Olivia Norge som er en stor leverandør av omsorgstjenester. I lys av våre funn, finner vi som forskere dette svært interessant da det ikke samsvarer med ledernes ønske om mindre kontroll og markedskultur - samtidig som de vil ha økt skapekultur.

Med utgangspunkt i samarbeidskulturen, hvor avviket er på 9, indikerer også dette hvor sterkt profesjonen kommer til uttrykk i organisasjonen. Lederne ønsker og etterspør betydelig mer samarbeid. Dette kan forklares gjennom geografi, hvor målet er å samarbeide mer på tvers av regionene. Det kan også forklares med at lederne ønsker større grad av fleksibilitet hvor de kan utøve sitt fag. En informant uttaler at det ikke er ønske om ytterligere vekst nå, men at vedkommende samtidig vil utvikle seg.

Når vi er inne på kontroll og samarbeid, er det viktig å se på det interne fokuset. Våre funn indikerer at det er en ubalanse mellom den interne og eksterne aksene. Hvor lenge vil omgivelsene akseptere en tjeneste som ikke er i stor grad opptatt av omgivelsene sine? Samtidig betyr det ikke at det er legitimitet blant ledernes ønsker. Det er et kjent fenomen at dersom en profesjon og organisasjon blir så opptatt av eget indre, vil omgivelsene på et tidspunkt sette krav. Jacobsen og Thorsvik forklarer at profesjonelle er mer lojale til egen profesjonskultur, hvilket våre funn bekrefter i forhold til foretrukket organisasjonskultur.

Vi ser at profesjonsutøvelsen og forventninger hos lederne kan komme i sterk kontrast med organisasjonens konkurransefokus og mål om økonomisk gevinst. Barn på tilbud samsvarer ikke nødvendigvis med den enkeltes faglige og etiske forankring, verdisyn - og profesjon.

Det kan ansees som et paradoks at forskjellene skal øke, når kontroll handler om likhet. Det kan ikke være ulikhet i å være like. Hvor mye kommer det til å kreve av de ulike regionene?

Vår anvendte teori viser at dersom en organisasjon ikke er i takt med sine omgivelser, så utløser dette en debatt om hvordan tilpasningen skal foretas. Da vil gjerne myndighetene blande seg inn med sine styringsmuligheter; juss, økonomi og pedagogikk. Et godt eksempel

på dette er at barnevernet ikke klarte å tilpasse seg omgivelsene, hvilke resulterte i at det ble lovfestet standardiserte forløp og et sterkere vern for foreldre. I tillegg ble det en sterk debatt for vern av det biologiske prinsippet. På samme tid ble det slått fast at barnevernet skal gjennomføre en rekke programmer for kompetanseheving, som at alle nyansatte i kommunalt barnevern må ha en master i barnevern for å bli fast ansatt fra og med 2029. Nå ser det imidlertid ut til at dette endres på nytt, da det er krevende å gjennomføre tiltakene.

Når det gjelder skapekulturen, er avviket på 7. Det er et høyt tall som sier at lederne ønsker større grad av innovasjon. Dette kan være motstridende i en organisasjon, som har høy grad av kontroll. Det er ikke alltid rom for å tenke annerledes, være innovativ, kreativ og nytenkende i en organisasjon som styres av mange systemer for å kontrollere at det gjøres likt. Det kommer frem i den kvalitative undersøkelsen, hvor en informant uttaler at hen personlig ikke er særlig åpen og innovativ. Dette handler om lederegenskaper hvor den enkeltes kvaliteter, verdier og forankring danner

Er det slik at intern rekruttering hemmer den enkeltes mulighet for å være innovativ? Det faktum av at flere går gradene i Humana, gjør at de adapterer deres grunnsyn, holdning og måter å være og jobbe på. Er dette i lengden sunt? I lys av våre funn ser vi at intern rekruttering overordnet kan være positivt, men når det gjelder skapekulturen så kan den bremse nødvendig utvikling.

Når vi ser på verdisyn, kan intern rekruttering anses som positivt for Humana nettopp fordi lederne erverver ett sett verdisyn helt fra starten. Gjennom vår forskning, stiller vi oss undrende til om skapekulturen og evne/mulighet til innovasjon hindres gjennom interne rekrutteringsprosesser. Lederne formidler et tydelig ønske om å kunne være kreative, nytenkende og fleksible, men dette begrenses i en stadig voksende organisasjon som krever intern regulering og kontroll.

Et annet moment tilknyttet skapekultur, er det å bli utfordret. I region Midt-Nord er avviket mellom rådene og foretrukket skapekultur kun 1. I region Sør er avviket 6 og i region Vest er avviket på 5. Dette understreker at region Nord selv måtte skape noe nytt for å få innpass og overleve i markedet. Dersom vi tar utgangspunkt i at hver region er sin egen subkultur, innebærer dette at skapekulturen står sterkt i Midt-Nord. De øvrige, mer sentrale regionene, kan, *hvile mer på laurbærene*, da etterspørselen allerede er stor. Dette bekreftes i den kvantitative undersøkelsen.

I teorikapittelet vårt, understreket vi Schein sin påstand om at organisasjonskultur skapes av ledere. For å kunne drøfte funnene, vurderer vi det som hensiktsmessig å belyse begrepene ledelse og endringsprosesser. Leders atferd er en avgjørende variabel/faktor for hva som kan forklare eventuelle forskjeller i hvilke organisasjonskulturer som råder i organisasjonen. Vi har ikke vektlagt en bestemt lederstil i denne forskningen, da det er publisert flere forskninger med denne vinklingen.

Det er mange definisjoner på hva ledelse er, men det har etter hvert blitt en stor enighet at «ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tekning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 405). Å utøve ledelse handler om relasjoner, og det er meningsløst hvis det ikke er noen *følgere*. Denne definisjonen av ledelse setter søkelys på tre aspekter, og knytter ledelse nært opp til begrepet makt:

1. *Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer.* Ledelse er et sett handlinger, som kan utføres av andre enn dem som formelt sett kan benevnes som leder.
2. *Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.* Dermed blir ledelse knyttet til påvirkning og hvordan ledere kan skape ønsket atferd hos sine medarbeidere.
3. *Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål på best mulig måte.* Ledelse skal være målrettet, og da vil hensikten med lederens atferd påvirke mennesker således at de arbeider mot organisasjonens målsettinger.

Målet er å få mennesker til å handle på en spesiell måte ved å benytte ulike metoder for å få dem til å gjøre det. Relasjonen som ledere har til sine medarbeidere, beskrives som fundamentet for all ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.423).

For lederen er budskapet; Ta kulturen på alvor. (Schein, 1985, s. 267). En dynamisk analyse av organisasjonskultur viser hvordan ledelse er flettet sammen med kulturens dannelse, utvikling, forandring og ødeleggelse. I utgangspunktet blir kulturen skapt av lederens handlinger, og det er lederne som innarbeider og forsterker den. Når kulturen ikke lenger fungerer, må ledelse til for at gruppen skal kunne avlære noen av sine kulturelle antagelser, og lære nye. (Schein, 1985, s. 269-270). Dette samsvarer med Cameron og Quinn som sier at leder aktivt må gjøre en endring når det er avvik på over fem.

Organisasjonskulturer skapes av ledere, gjennom deres rolle for å skape, administrere - ødelegge kultur. Ifølge Schein er organisasjonskultur spesielt viktig i forståelsen av de uforståelige og tilsynelatende irrasjonelle tingene som foregår i menneskelige systemer. Grunnleggende antakelser og bruksverdier er vanskelig og tilnærmet umulig, å få tydelig frem i vår forskning.

I ly av Mintzbergs (2010) sammensatte liste over basis parameter for en vellykket ledelse, finner vi faktorer som; modig, engasjert, innsiktsfull, tolerant, innovativ, positiv, proaktiv, stabil, pålitelig, ansvarlig, avbalansert, analytisk og klok. De er høyst aktuelle, men også utopiske - for en leder vil aldri være feilfri, snarere er egenskaper som innsiktsfulle, ærlige og ydmyke kvaliteter som bør løftes frem og applauderes.

Strand, 2007, forklarer at dersom vi skal forstå organisasjonskultur, må vi finne ut hva organisasjonsmedlemmene legger i den. Vi må derfor være oppmerksomme på verdier, normer og relasjoner mellom mennesker og belyse hvordan atferd og gjenstander fortolkes.

Mintzberg opplyser om endring i struktur avhenger av alder og størrelse som tvinger fram organisasjonsendring (Mintzberg, 2010). Jacobsen vektlegger to sentrale elementer i endringsprosesser. Det er tid og det er objekt (fenomen eller tilstand). Jacobsen påpeker at endring betraktes som noe som i alle fall til en viss grad er tidsavgrenset. Det innebærer at en kan angi en start og ett slutt punkt. Organisasjonen er objektet og der forutsetter stabilitet. Det betyr at vi må se på organisasjonen på ett tidspunkt for så å sammenlikne den med samme organisasjon på et senere tidspunkt. Det innebærer at det kan være interessant for videre forskning å gjennomføre en ny kvantitativ undersøkelse i Humana om noen år (Jacobsen, 2018).

Hvorfor er endring av organisasjoner svært krevende? Endringsprosesser aktiviserer ulike interesser, ulike perspektiver, ulike virkelighetsoppfatninger og ulike følelser. Det er svært

mange organisasjoner som ikke lengre har sin eksistens grunnet at de ikke har lyktes med utvikling og endring. Organisasjoner kjennetegnes av forutsigbarhet, slik at endring bryter med forutsigbarheten (Jacobsen, 2018, s.15). Organisasjoner er sosiale systemer, ikke bare fysiske objekter, og vil dermed hele tiden være i en eller annen form for utvikling (Jacobsen, 2018, s.18).

Når avvikene i vår forskning er så signifikante, kreves det en aktiv lederinnsats for å endre organisasjonskulturen. Jacobsen og Thorsvik poengterer dette med å fremheve ledelsesprosessen for aktivt å påvirke atferd hos ansatte for å nå felles mål. Leder har en unik mulighet til å påvirke organisasjonskulturen, hvilket understøttes av Schein. Hva vil dette kreve av ledelsen i organisasjonen? Vi ser at lederne må påvirke atferd gjennom å oppmuntre medlemmers innsats for å nå felles mål. Våre funn indikerer at dersom organisasjonen skal være i harmoni med sine omgivelser, samt sine egne ønsker, må det settes søkelys på endring av skapekulturen. Dersom det blir for stort fokus på internt samarbeid, imøtekommes ikke nødvendigvis behovene til oppdragsgiverne. Med tanke på kontrollkulturen, bør det være en leder diskusjon om ønsket strategi. Det er et tydelig ønske om mindre kontroll internt og eksternt. Samtidig krever samfunnet større kontroll gjennom standardisering og lovgivning. Det er viktig at organisasjonen imøtekommer eksterne behov, på samme måte som at den profesjonelle integritet ivaretas da profesjonen står så sterkt i organisasjonen.

I lys av våre funn, vil vi trekke frem Humana sin felles lederprofil som de mener driver den kulturen og målene de vil oppnå. Her er kundefokus, resultatorientering og forretningsmessighet fremhevet. Dette samsvarer med våre funn tilknyttet den rådene organisasjonskulturen der kontroll dominerer. Vi etterlyser mer fokus på skapekulturen i lederprofilen.

Med tanke på endringsprosesser, hvor Jacobsen påpeker at endring til en viss grad er tidsbegrenset med et start- og slutt punkt, undrer vi oss over målsettingen til Humana. De uttaler at de skal være en av de ledende aktører innen omsorgstjenester. Det er de nå. Det foreligger ingen tidsavgrensning. Hvis målet er vekst, hva er grensen?

*Er smått så godt og stort så flott?* Morten Øgård (personlig kommunikasjon, 16. mars 2021) forelesning UIA.

Systemkapasiteten øker med størrelsen, men ikke nødvendigvis kvaliteten. Det kan handle om posisjonering i markedet og igjen, makt.

Cameron og Quinn forklarer at en sterk organisasjonskultur er et fortrinn i konkurransen om å hevde seg i markedet, hvilket har effekt på medlemmers atferd. Tilhørighet, tillitt, felleskap, motivasjon, samarbeid, koordinering og styring er viktige komponenter her. Vi identifiserer at verdier som åpenhet og samarbeid vektlegges i organisasjonen. Funnene våre indikerer at samarbeidskulturen råder, hvilket er et fortrinn i en organisasjon som er avhengige av posisjonering og konkurranse i markedet. Samarbeid gir tilhørighet og felles forankring, noe som styrker den rådene kulturen, og er med på å gjøre den synlig og transparent.

Leon C. Megginson hevder:

*Det er ikke den sterkeste som overlever, heller ikke den mest intelligente. Det er den som er mest tilpassningsdyktig til endring* (University of Cambridge, 2022).

Det faktum at Humana som organisasjon vokser i stort tempo, fordrer utfordringer. Ved fusjonering, skal systemer og verdisyn implementeres. Vi har avdekket i vår forskning, at det er subkulturer i organisasjonen. Selskapene var størrelsesmessig langt mindre enn hva Team Olivia nå er. Vi har sett hvilke utfordringer som følger i kjølvannet av oppkjøp både med tanke på subkulturer, systemkapasitet og det å få på plass felles systemer som alle mestrer og ser verdien i. Team Olivia presenterer seg som Norges eldste private barnevernsorganisasjon og har i 70 år gitt omsorg og trygghet til barn som har det vanskelig (<https://www.solhaugen.no/omsorg-behandling/hjem>). Det er lett å anta de har en sterk organisasjonskultur hos Team Olivia da de har vært lenge i gamet. Cartwright og Cooper beskriver tre ulike utfall fra en sammenslåingsprosess. Det er sameksistens, assimilasjon og nyskaping. Vil da Team Olivia la seg assimilere når vi har såpass betydelig størrelse i begge organisasjoner? Vil de vokse frem nye kulturer med trekk fra begge organisasjoner? Dette er spørsmål som vi ikke kan svare på, men ønsker å trekke frem for at Humana som organisasjon skal være kjent med tilknyttet våre funn. Humana er tilpasningsdyktig og følger markedet da de kjøpte Team Olivia, siden det dekker regioner hvor Humana ikke har institusjoner. Vår forskning viser et ønske om endring. Spørsmålet er da om sentralledelsen og den resterende ledergruppa ønsker, og strategier er kompatible sammen. Det er ikke slik at systemkapasiteten og kvaliteten øker med størrelsen.

Et søkelys på og justering av organisasjonskulturen er nøkkelen til å lykkes både med store forbedringsstrategier og med å tilpasse seg de stadig mer omskiftelige omgivelsene som moderne organisasjoner møter (Cameron og Quinn, 2013, s. 14).

For å oppsummere drøftingen tilknyttet den foretrukne organisasjonskulturen, har det en stor betydning for den rådende kulturen at det ønskes en endring. Mye tyder på at ledelsen ikke er tilfreds med den rådende kulturen. Hva skjer når mennesker ikke er fornøyd med den situasjonen de er i? Da ønskes endringer. Her kan det oppstå nye subkulturer dersom sentralledelsen ikke er bevisst, strategisk og anerkjenner ønske om endring i organisasjonskulturen.

## 7 OPPSUMMERING OG VEIEN VIDERE

Vårt forskningsprosjekt har vært å undersøke:

*Hvilken organisasjonskultur råder blant lederne i Humana?*

*Er det forskjeller, og hva kan forklare variasjonene?*

Ved å benytte oss av både kvalitativ og kvantitative undersøkelser, fikk vi større tyngde og bredde i vår forskning. Vi intervjuet institusjonslederne i de ulike regionene, og benyttet oss av kulturkartleggingsverktøyet OCAI. Respondentene har vært avdelingsledere og institusjonsledere i Norge.

Den kvalitative metoden sikret større dybde gjennom detaljert kunnskap, samtidig som at den kvantitative metoden hadde større bredde med mange enheter. Ut ifra resultatene fra undersøkelsene, satt vi opp ulike variabler mot hverandre.

Med utgangspunkt i kartleggingen, har vi foretatt gjennomsnittsanalyser hvor vi koblet dette sammen med vår kvalitative undersøkelse. Her fremkommer følgende funn:

Den rådende organisasjonskulturen i Humana er kontroll og samarbeid. Det er variasjoner i regionene. Våre funn identifiserer at det er ulike subkulturer i organisasjonen som påvirker hverandre både positivt og negativt. Den rådende kulturen domineres av internkontroll, likhetsprinsipp og forventningsavklaringer. Samarbeid relateres til profesjon, hvor skjønnsutøvelse er viktig. Strukturene standardiseres gjennom kontroll og marked.

Humana er en av Norges ledende leverandør av omsorgstjenester. Våre funn indikerer at organisasjonen vektlegger ekstern posisjonering og kontroll i markedet. Samtidig vektlegger organisasjonen en intern rekruttering der lederne blir formet og utviklet og får organisasjonens kultur, forankring, sett av spilleregler og verdier nærmest intravenøst. Vår forskning viser at det er av betydning at lederne har blitt rekruttert internt, og gått i gradene fra miljøterapeut til institusjonsleder.

Vi er kjent med at kontrollkultur skaper likhet. Dessverre er det slik at likhet ikke alltid gir rettferdighet. Mennesker er ulike og har forskjellige behov, erfaringer og preferanser. Her vil profesjon og samarbeidskulturen være avgjørende.

Vi ble særlig oppmerksomme på betydelige avvik fra nåværende til foretrukket organisasjonskultur da vi analyserte data fra den kvantitative undersøkelsen. Derfor har vi inkludert foretrukket organisasjonskultur i vår forskning.

Resultatene fra kvalitativ og kvantitativ forskning tegner et tydelig bilde av en betydelig utfordring for Humana som organisasjon. Vår forskning viser at den rådende organisasjonskulturen domineres av kontroll og samarbeid. Den foretrukne kulturen avhenger av samarbeid- og skapekultur. Lederne ønsker mindre kontroll- og markedskultur.

Vi ser at den rådende kulturen gjerne påvirkes av verdier og ønsker for egen profesjon. Betydelige forskjeller mellom nåværende og foretrukket organisasjonskultur i regionene, er med på å forklare de kulturelle variasjonene i organisasjonen.



Det er ikke et klart ja eller nei svar på vårt spørsmål om organisasjonskultur sitter i veggene. Kultur læres og læres bort gjennom indirekte og direkte mekanismer. Forskningen viser at ledernes verdier er transparente og danner et felles grunnlag for hvordan de oppfører seg, tolker og handler. Funnene fremstilles som at organisasjonens medlemmer er bærere av organisasjonskulturen. «*Det er menneskene som skaper en god arbeidskultur*». Vår forskning indikerer dette, samtidig tydeliggjøres det at det alltid vil være noen som hemmer vekst og utvikling. Ønsket kultur og verdisyn må anerkjennes og jobbes med kontinuerlig. Mennesker er med på å skape en god arbeidskultur, som kan føre til suksess, samtidig som mennesker kan være med å skape en ukultur, og hvis det ikke håndteres riktig kan det ende med fiasko.

Vi har reflektert og gjort oss noen tanker om veien videre hva angår Humana som organisasjon. Samtidig presenterer vi noen aktuelle innspill til videre forskning.

### **Implikasjon/læring av våre funn for praksisfeltet:**

- Vi anbefaler Humana å starte et utviklingsprosjekt på ledernivå med fokus på at den ønskelige organisasjonskulturen er mer i takt med organisasjonens strategier og målsettinger.
- I lys av våre funn, råder vi sentralledelsen til å rette et betydelig fokus på om de uttrykte verdiene blant medlemmene er konsistente med de levde verdiene i organisasjonen.
- Subkulturer kan oppstå dersom sentralledelsen ikke er bevisst og strategisk – der de samtidig erkjenner og anerkjenner ledernes ønske om endring. Humana danser i utakt med omgivelsene, med tanke på foretrukket organisasjonskultur.
- Gjennomføre en kvantitativ undersøkelse for å kartlegge organisasjonskulturen på miljøarbeidernivå.
- Når det kommer til tidsperspektiv, så vil det være interessant å gjennomføre en ny undersøkelse innen 5 år. Dette særlig med tanke på at Humana nå har kjøpt opp Team Olivia og vokst seg enda større.
- Med tanke på subkulturer og ringrever – i hvilken grad påvirkes organisasjonen av medlemmers atferd?

### **Implikasjon/læring for forskningsfeltet:**

- Gjennomføre en forskning for hele organisasjonen, fra konsern- til miljøarbeidernivå.
- Ut over Humana, som privat aktør, vil det være interessant å forske på en sammenliknbar statlig organisasjon; vil de ha samme opplevelse av kontrollkultur?
- Det vil også være av interesse å forske på andre omsorgsleverandører i samme størrelse. Vil funnene samsvare?
- Vi anbefaler at det forskes på hvorvidt størrelse gir økt kvalitet i omsorgstilbudet. Hvis vi tar utgangspunkt i det Øgård sier; *Er smått så godt og stort så flott?*
- Videre forskning på hvordan privat barnevern leverer tjenester til staten med særlig søkelys på om det er i takt med omgivelsenes forventninger.
- Ytterligere forskning på leders personlige egenskaper i utvikling av en sunn organisasjonskultur. I hvilken grad kan en leder være innovativ i en større organisasjon?
- Er det juridiske i takt med samfunnsutviklingen innenfor barnevernfeltet?

- Står privat barnevern sin kvalitet til forventningene med tanke på å gi ungdom på institusjon den omsorg de har krav på?
- Hvordan kan kartlegging av organisasjonskulturen bli mer målbar og konkret?
- Barn på tilbud samsvarer ikke nødvendigvis med den enkeltes faglige og etiske forankring, verdisyn – og profesjon. Hvordan vil fremtidens barnevern se ut med tanke på profesjon versus kontroll?
- Barnevernsfeltet kunne med fordel ha vært med åpent og transparent. Kunnskap er viktig, og åpenhet gir tillit. Hva trenger barnevernet for å bygge tillit i samfunnet er noe som ville vært spennende å forske på.
- Forskning på ansattes bakgrunn i barnevernsfeltet. Vi ser i vår forskning at profesjon er en avgjørende variabel tilknyttet verdisyn. Hva med ansattes bakgrunn og grunnlag for å arbeide i barnevernet. I hvilken grad påvirker ansattes tidligere erfaringer verdisyn og deres vurderinger i praksisfeltet.

Barnevernet er på dagsorden, hvilket resulterer i økt byråkratisering og styring fra staten tilknyttet lover og regler. Det er svært krevende å lede en såpass stor organisasjon. Dette gjør lederens rolle, kompetanse, tidligere erfaring og personlige kvaliteter særdeles viktig og betydelig med tanke på å sette kurs og manøvrere stødig innenfor barnevernsfeltet. Organisasjonskulturer både skapes, opprettholdes - og ødelegges av ledere. Det er essensielt å ta kulturen på alvor (Schein, 1985).

Vi drister oss til et sluttord, hvor vi siterer forfatter Selma Lagerlöf:

*Kultur er det som blir igjen når man har glemt alt det man har lært* (Tidsskriftet, 2022).

## LITTERATURLISTE

Aftenposten. 2023, 27. oktober. *Barna Norge svikter*.

<https://www.aftenposten.no/norge/i/8JM8BG/barnevernsutvalg-endeveder-barnevernet-foreslaar-aa-legge-ned-130-institusjoner>

Baldersheim, H. og Rose, L. (2012). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. (3. utgave). Fagbokforlaget.

Bang, Henning (2020). *Organisasjonskultur*. (5. utgave). Universitetsforlaget.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler*. (6. utgave). Gyldendal Akademisk.

Cameron, K.S og Quinn, R.E., (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. (1. utgave). Cappelen Damm Akademisk.

Eriksen, T.H. (2002). *Flerkulturell forståelse*. Universitetsforlaget

Humana omsorg og assistanse. Hentet 23. mai 2024 fra <https://www.humananorge.no>

Jacobsen, D.I., (2018). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. (3. utgave). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I., (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (4 utgave). Cappelen Damm Akademisk.

Jackobsen og Thorsvik (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utgave). Fagbokforlaget.

Lov om barnevern (2022). *Barnevernsloven*. Lovdata. <https://lovdata.no>

Mintzberg, Henry (2010). *Mintzberg om ledelse*. Akademisk forlag.

NTNU. *Organisasjonskultur-for ledere ved NTNU*. Hentet 23. mai 2024 fra <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

Oslo kommune. Barnehjernevernet. Hentet 23. mai 2024 fra <https://www.oslo.kommune.no/folkehelse/barnehjernevernet/#gref>

Regjeringa. Ansvarsfordelinga i barnevernet. Hentet 23. mai 2024 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnevern/ansvarsfordeling-i-barnevernet1/id2353984/>

Schein, Edgar (1985). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?*. Libro Forlag.

Sikt. Hentet 27. mai 2024 fra <https://sikt.no/>

Statsforvalteren. 2023, 13 april. Rundskriv om saksbehandling i barnevernstjenester. <https://www.statsforvalteren.no/vestland/barn-og-foreldre/barnevern/nytt-rundskriv-om-saksbehandling-i-barnevernstenesta/>

Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utgave). Fagbokforlaget.

Team Olivia. Hentet 23. mai 2024 fra <https://www.solhaugen.no/omsorg-behandling/hjem>

Tidsskriftet. 27.juni 2022. Are Brean. *God sommer*.  
<https://tidsskriftet.no/2022/06/minileder/god-sommer>

University of Cambridge. 2022. <https://www.darwinproject.ac.uk/people/about-darwin/six-things-darwin-never-said/evolution-misquotation>

**«Hvilken organisasjonskultur råder blant lederne i Humana, og er det variasjon?**

**Hva kan forklare forskjellen?»**

### **INNLEDENDE SPØRSMÅL**

Hvor lenge har du vært ansatt og hvilken bakgrunn og erfaring har du?

### **ORGANISASJONENS HISTORIE**

Kan du fortelle oss hvordan denne organisasjonen ble dannet? Hadde organisasjonen noen problemer eller spesielle vanskeligheter i startfasen?

Hvor lenge de ansatte har jobbet sammen kan forklare dannelse av subkulturer, eksempelvis dette er oss og dette er resten av organisasjonen, hvordan ser du som leder på dette i din region?

Hvis du ser bakover i organisasjonens historie, kan du nevne noen kritiske hendelser- kriser eller suksesser- som dere har vært igjennom?

### **ER LEDER BEVISST KULTUREN I SIN VIRKSOMHET?**

Hva legger du i ordet organisasjonskultur, og hvilken betydning har det for ditt arbeide?

Hvordan oppfatter du at dere gjør det i deres region når det kommer til organisasjonskultur? Hvilken kultur råder?

Opplever du at det er forskjell i kulturer? Hva kan forklare det?

Hva er de viktigste verdiene for dere?

Rammeverket for konkurrerende verdier beskriver faktorer som kontroll, samarbeid, marked og åpne innovative løsninger. Hva er du opptatt av i din organisasjon?

Opplever du at du som leder kan påvirke kulturen i din organisasjon? Hvis ja, hvordan?

Hvordan opplever du organisasjonskulturen i din region? Hva fungerer godt og hva er det som har forbedringspotensialer?

### **AVSLUTNING**

Helt til slutt, er det noe du har lyst å si som vi ikke har kommet inn på under dette intervjuet?

Dette er et spørsmål til Humana Omsorg og Assistanse om å delta i forskningsprosjektet vårt hvor formålet er å kartlegge organisasjonskulturen i en stor organisasjon, som kan gi grunnlag for subkulturer og differensiert kultur.

Vår problemstilling er følgende:

**Hvilken organisasjonskultur vektlegges blant lederne i Humana, og er det variasjon?**

**Hva kan forklare forskjellen?**

Vi ønsker å undersøke organisasjonskulturen på ledernivå i de forskjellige regionene i Humana barnevern. Vi vil undersøke hvordan kulturen er forankret, og om det er strukturelle forskjeller ift. hvilken region det jobbes i og hvorvidt institusjonsledernes og avdelingsledernes verdier og forventninger samsvarer.

Humana har konkrete strategier og mål. Gjennom vår forskning, kan vi undersøke om Humana er der de ønsker å være med tanke på fremtidige mål.

**Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

**Hva innebærer deltakelsen?**

Deltakelsen innebærer kvalitativ og kvantitativ undersøkelse.

Kvalitativ undersøkelse innebærer intervju av institusjonslederne i Humana, og da følger det et eget samtykkeskjema tilknyttet til hvert enkelt individ som deltar.

Kvantitativ undersøkelse innebærer digitale spørreskjemaer til avdelingslederne og institusjonslederne i Humana (det er anonymisert).

**Personvern**

Vi behandler opplysningene (intervjudata) konfidensielt og i samsvar med personvernregisteret. Intervjudata behandles primært av masterstudentene som er ansvarlige for oppgaven. Data kan også bli delt med veileder og ansatte ved universitetet. Datamaterialet videreformidlet ikke til en tredjepart og vil bli oppbevart på passord beskyttet server.

**Hva skjer med opplysningene når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet er ferdigstilt juni 2024. Opplysningene vil deretter arkiveres på universitetets server for eventuelle oppfølgingsstudier. Serveren er passord beskyttet med tofaktorautorisering.

Med vennlig hilsen

Silje Kvam og Kine M Dahl-Grimslund

Studenter

Linda Hye

Veileder UIA

**Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om studien «*Organisasjonskultur og ledelse*» og samtykker til deltakelse

-----  
Navn og dato