



Institutt for samfunnsvitenskap

## **Legger Marinens kultur til rette for læring?**

Organisasjonskultur i lærende organisasjoner

Jørgen Gulland og Karl Martin Aarsrud

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV-3910, november 2022









## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på 2,5 år ved Universitetet i Tromsø. Tiden har vært hektisk og lærerik med spennende og innholdsrike fag. Disse fagene har ikke bare gitt oss faglig kompetanse og balast relatert til pensumet alene, men også hjulpet oss med å se synergier mellom vårt daglige virke i Forsvaret og det sivile næringslivet. Vi tror begge sider har mye å lære av hverandre.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår hovedveileder Tor Christian Dahl-Eriksen. Han har gitt oss konstruktive og utfyllende tilbakemeldinger gjennom hele arbeidet med oppgaven. Gjennom tett og god oppfølging har han i tillegg utfordret oss og stilt krav når det også har vært behov for det. Vi vil også takke Anne Kamilla Lund for gode tilbakemeldinger etter arbeidskravseminaret 28.10. Videre må det rettes en stor takk til vår arbeidsgiver i Bergen, 1. Korvettskvadron. Avdelingen har lagt til rette for, så langt det lar seg gjøre, at vi har hatt tid til å gjennomføre studiet i en hektisk og tidkrevende hverdag. Det ville ikke vært mulig å gjennomføre denne masteroppgaven uten den fleksibiliteten og støtten vi har fått.

Vi ønsker å rette en takk til Forsvarets høgskole, Marinen og de tre avdelingene som har tatt del i denne forskningen. Uten deltagelse og respons fra de ansatte i MDK, KJK og 1.Korvettskvadron ville ikke denne forskningen vært mulig. Vi håper de involverte finner forskningen og funnene våre givende og spennende.

Avslutningsvis vil vi takke familie og venner som har støttet og hjulpet oss gjennom hele prosessen. Dette har vært utslagsgivende for at vi har klart å kombinere skolearbeid og jobb gjennom 2,5 år.

Jørgen Gulland og Karl Martin Aarsrud

Oslo, november 2022

## Sammendrag

I 2021 ble det gjennomført en forskningsoppgave der en ønsket å kartlegge om Marinen er en lærende organisasjon. Den oppgaven, skrevet av Eirik Vatne Nilsen og Sindre Røsland, konkluderte med at Marinen er i noe mindre grad en lærende organisasjon i forhold til en benchmark, men med ulikheter blant underavdelingene. Underavdelingene KJK/MDK (slått sammen til én) utmerket seg positivt, mens 1. Korvettskvadron lå omtrent på gjennomsnittet. Under forslag til videre forskning foreslo forskerne å se nærmere på kulturelle forhold i avdelingene for å mulig kunne forklare ulikhetene i graden av læring.

Hensikten med denne studien er å se om forskjellene i graden av å være en lærende organisasjon kan forklares av de ulike organisasjonskulturene i de to nevnte avdelingene. Oppgaven tar kun for seg KJK/MDK og 1. Korvettskvadron, ikke hele Marinen.

Denne masteroppgaven bruker kulturmålingsinstrumentet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron et al., 2013) som bygger på rammeverket Competing Values Framework (CVF) (Quinn & Rohrbaugh, 1983). For å svare på oppgavens problemstilling ble spørreundersøkelsen (OCAI) sendt ut til samtlige ansatte fra de to avdelingene digitalt. 47 besvarelser av 269 mulige utgjør datagrunnlaget for studien. Gjennom vår analyse påpeker vi at svarprosenten er lav og at dette vil kunne ha en påvirkning på oppgavens gyldighet.

Funn i studien indikerer blant annet at organisasjonskulturen i begge avdelingene har en dominerende *klankultur*. Dette kjennetegnes som en kultur hvor de ansatte deler mye av seg selv, og at lojalitet og forpliktelse holder organisasjonen sammen. Videre viser studien at KJK/MDK scorer høyere på *adhokratikultur* enn hva 1. Korvettskvadron gjør. Dette er en kultur som kjennetegnes som dynamisk, entreprenørpreget og kreativ.

Studien viser at av de fire kulturtypene i CVF er det *adhokratikulturen* som i størst grad legger til rette for læring, etterfulgt av klankultur. I sammenligningen mellom de tre byggesteinene for organisatorisk læring og organisasjonskultur, viser studien til enkelte sammenhenger mellom organisasjonsmessig læring og organisasjonskultur. Studien konkluderer med at forskjellen i *adhokratikultur* kan være en del av å forklare avdelingenes ulikhet innen organisasjonsmessig læring.

Nøkkelord: Forsvaret, Marinen, lærende organisasjon, organisasjonskultur, OCAI, CVF.

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	6
1 Innledning .....	1
1.1 Problemstilling .....	3
1.2 Bakgrunn og tidligere forskning .....	4
1.3 Videre disponering av oppgaven .....	5
2 Empirisk kontekst .....	6
2.1 Organisasjonene (Marinen, 1. Korvettskvadron, KJK/MDK) .....	6
3 Teori .....	10
3.1 Teori om lærende organisasjoner - David A. Garvin .....	10
3.2 Organisasjonskultur .....	14
3.3 Rammeverket for konkurrerende verdier .....	17
3.4 Organisasjonskultur og læring .....	21
4 Metode .....	25
4.1 Undersøkellesdesign og valg av metode .....	25
4.2 Populasjon og utvalg .....	26
4.3 Spørreundersøkelsen .....	28
4.4 Datainnsamling .....	29
4.5 Databehandling .....	31
4.6 Undersøkelsens gyldighet og pålitelighet .....	32
5 Presentasjon og analyse av data .....	36
5.1 Presentasjon av primærdata .....	37
5.2 Presentasjon av sekundærdata .....	49
5.3 Drøfting .....	52
6 Oppsummering og konklusjon .....	68
6.1 Videre forskning .....	69
Referanseliste .....	70
Vedlegg 1 – Spørreskjema .....	72
Vedlegg 2 – Tillatelse til å innhente opplysninger om Forsvaret .....	84
Vedlegg 3 – Tillatelse fra NSD .....	86

## Tabelliste

Tabell 1 – Samlet kulturprofil 1. Korvettskvadron og KJK/MDK .....	61
Tabell 2 – Byggestein 1, 1. Korvettskvadron og KJK/MDK .....	61
Tabell 3 – Byggestein 2, 1. Korvettskvadron og KJK/MDK .....	63
Tabell 4 – Byggestein 3, 1. Korvettskvadron og KJK/MDK .....	65

## Figurliste

Figur 1 – Organisasjonskart Marinen .....	6
Figur 2 – Elementer av organisasjonskultur – (Cameron et al., 2013, s. 20) .....	16
Figur 3 – Rammeverket for konkurrerende verdier (CVF) – (Cameron et al., 2013, s. 40) ....	17
Figur 4 – OCAI basert på CVF ( <a href="https://ocai.dk/ocai-norge/">https://ocai.dk/ocai-norge/</a> ) .....	21
Figur 5 – Organisasjonskulturprofil – (Cameron et al., 2013, s. 75) .....	23
Figur 6 – Samlet kulturprofil 1. Korvettskvadron .....	37
Figur 7 – Fremtredende kjennetegn 1. Korvettskvadron .....	38
Figur 8 – Lederstilen i organisasjonen 1. Korvettskvadron .....	39
Figur 9 – Personalledelse 1. Korvettskvadron .....	40
Figur 10 – Organisasjonslimet 1. Korvettskvadron .....	40
Figur 11 – Strategisk fokus 1. Korvettskvadron .....	41
Figur 12 – Suksesskriterier 1. Korvettskvadron .....	42
Figur 13 – Samlet kulturprofil KJK/MDK .....	43
Figur 14 – Fremtredende kjennetegn KJK/MDK .....	44
Figur 15 – Lederstilen i organisasjonen KJK/MDK .....	45
Figur 16 – Personalledelse KJK/MDK .....	46
Figur 17 – Organisasjonslimet KJK/MDK .....	46
Figur 18 – Strategisk fokus KJK/MDK .....	47
Figur 19 – Suksesskriterier KJK/MDK .....	48
Figur 20 – Resultater fra Marinen - en lærende organisasjon (Nilsen & Røsland, 2021) .....	50
Figur 21 – Resultater fra Marinen - en lærende organisasjon (Nilsen & Røsland, 2021) .....	51
Figur 22 – Samlet kulturprofil og lederstilen i organisasjonen 1. Korvettskvadron .....	53
Figur 23 – Kulturdimensjon 2, 4 og 6 i 1. Korvettskvadron .....	54
Figur 24 – Suksesskriterier 1. Korvettskvadron .....	55
Figur 25 – Lederstilen og personalledelse i KJK/MDK .....	57
Figur 26 – Suksesskriterier KJK/MDK .....	59
Figur 27 – Organisasjonslimet 1. Korvettskvadron og KJK/MDK .....	62
Figur 28 – Lederstilen i organisasjonen, 1. Korvettskvadron og KJK/MDK .....	66



# 1 Innledning

Organisasjonskultur kan være selve fundamentet til hvordan en bedrift eller avdeling håndterer utfordringer og faktisk tar avgjørelser på. Det kan beskrives som et felles sett med normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Ofte kan en organisasjonskultur kjennetegnes som enten handlingsorientert eller prestasjonsorientert. Det finnes også andre måter å beskrive en organisasjonskultur på. Den kan være sammensveiset, løs, enkel, avansert, avhengig eller selvstendig. Det som er helt sikkert, er at den formes av menneskene rundt og i den, og det vil variere stort fra organisasjon til organisasjon. Temaet om organisasjonskultur er mye forsket på, noe som leder til mange teorier og antakelser, men organisasjonskultur er ikke fullt så mye forsket på i forsvarssammenheng.

Til tross for at Forsvaret er en statlig organisasjon og ikke konkurrerer i næringslivet som andre bedrifter gjør, er fokuset på teamarbeid og prosesser stort, om ikke større enn i sivile bedrifter. Viktigheten av at organisasjonen fungerer som en helhet, er åpen for endringer og viser lærevilje er et kriterium for at Forsvaret skal kunne være i stand til å gjøre den jobben som forventes. For at dette skal kunne skje er ledelse et nøkkelmoment. I dokumentet *Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020)* beskrives tre overordnede kategorier for lederadferd, der én av de er utviklingsorientert lederadferd som skal fokusere på implementering av endringer. Samme dokument beskriver de mest grunnleggende forutsetningene for god og effektiv militær ledelse, der *tillitsfull ledelseskultur* er én.

*Ledelse i Forsvaret forutsetter evne til å skape team og enheter som kommuniserer og samhandler effektivt. Avdelingens kultur og miljø er viktige faktorer for å binde organisasjonen sammen, noe som danner forutsetninger for effektiv ledelse.*

*Kommunikasjon er en viktig samlende kraft i all kultur. Gjennom åpen, ærlig og trygg kommunikasjon vil vi kunne prøve ut våre tanker, teste våre tolkninger, diskutere handlingsalternativer og dermed danne felles situasjonsforståelse, eierskap og medansvar for oppdraget (Forsvaret, 2020, s. 14).*

Internt i Sjøforsvaret som en del av Forsvaret, finnes underavdelingen Marinen som igjen består av flere underavdelinger. For at Forsvaret skal ha en operativ og slagkraftig marine på beredskap med høy grad av tilstedeværelse, er en avhengig av at alle underavdelingene samhandler optimalt. Tre av disse underavdelingene i Marinen er Kystjegerkommandoen (KJK), Minedykkerkommandoen (MDK) og 1. Korvettskvadron. Disse tre avdelingene har likhetstrekk som å jobbe i små team med stor variasjon av komplekse arbeidsoppgaver. Disse

organisasjonene bygger kulturen sin på bakgrunn av hva de tidligere har opplevd og hvordan de velger å forme disse opplevelsene og handlingene til en form for nåtid. Tjenesten i Forsvaret kan ofte være preget av høy intensitet gjennom både fysisk og psykisk arbeid. Det viser seg ofte at de tøffeste opplevelsene stort sett setter de sterkeste sporene. Dette gir Forsvaret et godt utgangspunkt for å bygge en god kultur innad i avdelingene.

Et annet viktig moment i Forsvarskulturen er evnen til læring. Internt i de nevnte tre avdelingene finner en ulike type læringsprosesser som er med på å tilegne den enkelte soldat og befalingsmann ny kunnskap og kompetanse gjennom felles erfaringer. Det meste av øvingsaktivitet i Forsvaret gir gode erfaringer, og dersom en har tydelige rutiner og prosedyrer på hvordan denne erfaringsdelingen skal skje, vil en sitte igjen med en mer verdifull kompetanse. Dette kan for eksempel være ulike tilbakemeldingsseanser eller gjennomgang av aktiviteten som en helhet i fellesskap etterpå. Alle avdelingene i Marinen har ulike læringsprosesser, noe som ligger til grunn for at enkelte avdelinger tilegner seg mer kunnskap fortere enn andre.

Å bygge kultur og erfaringer kan gjøres gjennom alt fra å lære av egen suksess eller trekke ut informasjon fra kurs og utdanning og gjøre det til noe eget. Når det er sagt, blir kulturen like mye formet av at en metode har blitt en praksis med litt modifiseringer. Dette kan over tid føre til at det ikke lenger eksisterer noe rasjonale bak den praksisen, og at det bare gjøres på én bestemt måte fordi det kjennetegner organisasjonen. På lik måte kan en organisasjon fortsette i samme spor som tidligere til tross for endringer i omgivelser og praksis, «slik har det alltid blitt gjort her». En stor fordel med en kultur er at en skaper et fellesskap. De aller fleste vil vokse av å oppleve tilhørighet i et slikt fellesskap, men det som kanskje ikke er like sikkert er om dette fellesskapet løser oppdraget sitt best mulig eller lærer mest mulig.

Kultur kan påvirke en lærende organisasjon på både positive og negative måter. Det tyder på at det er tre hovedfaktorer som spiller inn: arbeidsoppgaver, kameratskap og konkrete læringsprosesser. En organisasjon kan være preget av en kultur som får arbeidstakerne mer motivert til å møte på jobb fordi de gleder seg til å møte kollegaene sine. En fare ved dette er at kulturen kan være god blant menneskene, men at den påvirker organisasjonen i negativ retning. Dette ved at fokuset på å le og ha det gøy går på bekostning av jobben som skal gjøres eller fokuset mot læringsprosesser. På samme måte kan kulturen virke motsatt; jobben blir gjort på en effektiv og god måte, men arbeiderne trives ikke i jobben da miljøet ikke har nok fokus på det mellommenneskelige eller læringsprosesser. En organisasjonskultur som har et fokus mot å være lærende kan derfor vise seg å påvirke arbeidsmiljøet og prestasjonene i

stor grad på flere ulike måter. Kunsten blir derfor å skape en kultur som har den optimale balansen mellom trivsel og ytelse, og som samtidig klarer å danne et miljø for læring og erfaringsutveksling.

## 1.1 Problemstilling

Vår studie bygger videre på en tidligere masteroppgave, *Marinen - en lærende organisasjon*, skrevet av Eirik Vatne Nilsen og Sindre Røsland i 2021. De undersøkte i hvilken grad Marinen og dens underavdelinger evner å lære som organisasjon, sammenlignet mot en utviklet benchmark. Oppgaven deres presenterer kvantitative data for avdelingene i Marinen sin evne til læring. Det gjøres gjennom tre fokusområder for lærende organisasjoner: 1) et støttende læringsmiljø, 2) konkrete læringsprosesser og praksiser og 3) ledelse som forsterker læring.

I vår studie har vi valgt å kartlegge organisasjonskulturen i et utvalg av avdelingene i Marinen. Vi ønsker å undersøke om kulturen har påvirkning på hvordan disse avdelingene/organisasjonene fremstår som lærende eller ikke. Organisasjonskultur i avdelingene blir i denne oppgaven kartlagt gjennom Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) av Cameron og Quinn som er basert på Competing values framework (CVF) av Quinn og Rohrbaugh. Modellen kategoriserer organisasjonskultur i fire ulike kulturtyper: klan-, adhokrati-, hierarki- og markedskultur. Vi ønsker å undersøke om det kan være sammenheng mellom de ulike kulturtypene og de tre fokusområdene for lærende organisasjoner.

Dette vil gi studien en mulighet til å få svar på følgende problemstilling gjennom tilhørende to forskningsspørsmål:

### **Problemstilling:**

*I hvilken grad har organisasjonskulturen i Marinen betydning for evnen til organisasjonsmessig læring?*

### **Forskningsspørsmål 1:**

*Hva kjennetegner organisasjonskulturen i 1. Korvettskvadron og KJK/MDK?*

### **Forskningsspørsmål 2:**

*Hvordan henger organisasjonskulturen sammen med organisatorisk læring i KJK/MDK og 1. Korvettskvadron?*

## 1.2 Bakgrunn og tidligere forskning

I Forsvarets grunnsyn på ledelse defineres forutsetninger for god og effektiv militær ledelse som følgende: situasjonsforståelse, situasjonstilpasning, troverdighet, robusthet, samhold og en *tillitsbasert ledelseskultur* (Forsvaret, 2020). Videre i samme dokument skriver Forsvaret at:

*Ledelse i Forsvaret forutsetter evne til å skape team og enheter som kommuniserer og samhandler effektivt. Avdelings kultur og miljø er viktige faktorer for å binde organisasjonen sammen, noe som danner forutsetninger for effektiv ledelse (Forsvaret, 2020, s. 14).*

*Ledelseskultur og avdelingskultur* er begreper Forsvaret omtaler som forutsetninger for god militær ledelse. Forsvarssjefen skriver i innledningen til dokumentet at Forsvaret kontinuerlig må utvikle seg, og at det som fungerer i dag ikke nødvendigvis fungerer i morgen (Forsvaret, 2020, s. 4). I Forsvarsdepartementets (FD) innspill for statsbudsjettet i 2021-2022, Proposisjon 1 S, gjentas punktet fra budsjettåret 2020-2021 som sier at:

*Innovasjon i forsvarssektoren skal prioriteres og synliggjøres blant annet for å forbedre sektorens leveranser, og det skal legges til rette for læring og deling på tvers av sektoren (Forsvarsdepartementet, 2021, s. 18).*

Altså må vi ha en kultur i Forsvaret som legger til rette for utvikling og læring. Det er flere rapporter og forskninger knyttet til Forsvaret og utvikling de siste årene, blant annet en rapport fra Svendsen-utvalget. Svendsen-utvalget ble oppnevnt av FD i 2019 for å vurdere hvordan Forsvaret bedre kan rekruttere, beholde, utvikle og avvikle kompetanse for å utvikle et nødvendig kompetansemangfold i Forsvaret (Regjeringen, 2020). Svendsen-utvalget sier blant annet at dagens topp- og mellomledelse i Forsvaret har hovedsakelig høy grad, lang ansiennitet og sin erfaring fra forsvarssektoren, og kvinneandelen er lav. Utvalget mener at:

*Dette kan være med på å forklare hvorfor den interne kulturen ikke ser ut til å klare å absorbere et større mangfold. (...) Uten et større mangfold vil Forsvaret i mindre grad ha forutsetninger for å øke innovasjonstakten og utnytte det betydelige potensialet som ligger i eksisterende og ny teknologi (Svendsen-utvalget, 2020, s. 50).*

Ut ifra dette kan en si at forswarets kultur ikke klarer å absorbere et større mangfold, og dermed i mindre grad øke innovasjonstakten. Dette være å endre og utvikle seg, noe som videre kan knyttes til læring. Det kan sees på at kulturen er i lite endring. Definisjonen på

læring sies ofte å være en *relativt varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaringer* (Svartdal, 2022). Forsvaret må endre og utvikle seg fra der de er i dag, med de erfaringene de har, dermed lære. Svendsen-utvalget kommer med flere punkter knyttet til kultur i forsvarssektoren, med presisering hvor viktig den er for læring (Svendsen-utvalget, 2020, s. 29, 55, 58, 132).

Som nevnt tar denne oppgaven utgangspunkt i en tidligere skrevet masteroppgave av Eirik Vatne Nilsen og Sindre Røsland som undersøkte om Marinen er en lærende organisasjon, levert i juni 2021. Studien konkluderer med at Marinen i noe mindre grad kan sies å være en lærende organisasjon. Resultatene ble sammenlignet mot en utviklet benchmark, *The learning organization survey (LOS)*, som baserer seg på innsamlet empiri fra ulike organisasjoner, private og offentlige (Nilsen & Røsland, 2021). De foreslår at det i videre forskning blant annet vil være interessant å se på kultur i Marinens avdelinger (Nilsen & Røsland, 2021). Dette for å undersøke om faktoren kultur kan ha innvirkning på Marinens evne til å lære.

Med bakgrunn i at oppgaven til Nilsen og Røsland handlet om å se på fokusområder for lærende organisasjoner blant Marinens ansatte ser vi det hensiktsmessig å snevre inn utvalget i vår oppgave. Hensikten med denne oppgaven vil være å gå mer i dybden av resultatet i den forrige forskningen og knytte forskningen opp mot organisasjonskultur. Med utvalget bestående av KJK/MDK og 1. Korvettskvadron vil en i utgangspunktet ta for seg avdelinger med ulik bakgrunn og utdanning til tross for at de hører til den samme, større avdelingen Marinen. Dette kan være spennende da en vet av erfaring at disse to avdelingene har ulike prosedyrer og metoder for læring og kulturbygging. Ut ifra oppgaven til Nilsen og Røsland var KJK/MDK den avdelingen som scoret høyest av enhetene, mens 1. Korvettskvadron scoret omtrent på gjennomsnittet for Marinen.

### **1.3 Videre disponering av oppgaven**

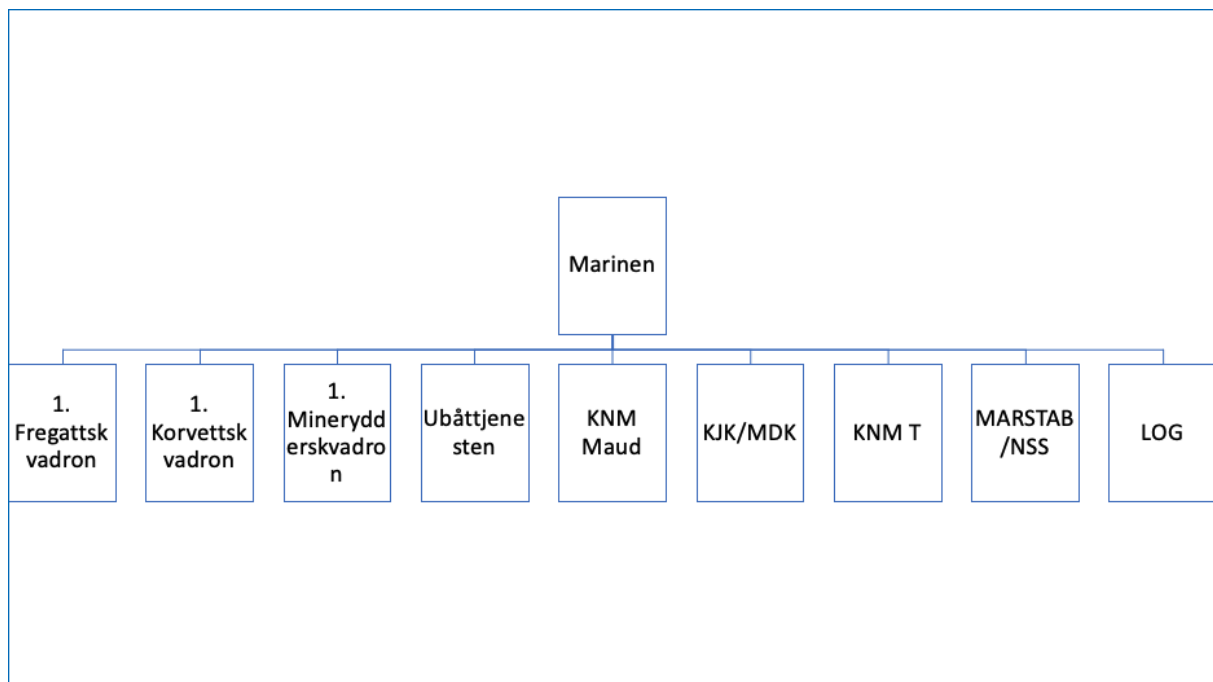
I neste kapittel, empiri, vil vi gi en forklaring på avdelingene vi skal undersøke. Deretter fremlegges Garvins teori om lærende organisasjoner, teori knyttet til organisasjonskultur og rammeverket for konkurrerende verdier av Quinn og Rohrbaugh. I kapittel 4 beskriver vi metoden som er brukt. Forskningen er gjort med et ekstensivt design, og det er brukt en tverrsnittstudie med innhenting av kvantitative data på kultur. Kartleggingen av kultur er gjort med en standardisert spørreundersøkelse på organisasjonskultur, OCAI av Cameron og Quinn. I kapittel 5 presenterer vi våre funn og analyserer dataene, før vi i kapittel 6 gir en oppsummering og konklusjon.

## 2 Empirisk kontekst

Dette kapittelet vil beskrive den empiriske konteksten for studien. Oppgaven vil ta for seg spesifikke avdelinger innad i Marinen som tilhører Sjøforsvaret. Avdelingene er valgt basert på likheter i operasjonsmønster og virke, samt organisasjonsstørrelse med tanke på personell og materiell. Avdelingene divergerte noe fra hverandre på forskningsoppgaven denne studien er basert på, *Marinen – en lærende organisasjon*, noe som gir et godt drøftingsgrunnlag for vår forskning.

### 2.1 Organisasjonene (Marinen, 1. Korvettskvadron, KJK/MDK)

Forsvaret er delt inn i fire Forsvarsgrener og ledes av Forsvarssjefen med sin stab. Dette kaller vi kommandonivå 1. Hæren, Luftforsvaret, Sjøforsvaret og Cyberforsvaret er de fire forsvarsgrenene og styres igjen av hver sin sjef. Dette kaller vi kommandonivå 2 og er for eksempel Sjef Sjøforsvaret med sin stab. Under kommandonivå 3 finner vi underlagte avdelinger i hver av grenene. Under Sjøforsvaret finner vi Marinen, Kystvakten, KNM Harald Haarfagre, Sjøforsvarets baser og Saniteten i Sjøforsvaret. Avdelingene denne forskningen omhandler finner vi under Marinen, se figur 1.



Figur 1 – Organisasjonskart Marinen

Som vi kan se av figuren er det gjort noen tilpasninger i forhold til den virkelige strukturen til Marinen. Blant annet har NSS egentlig en tilknytning til kommandonivået over, MDK og KJK er to separate avdelinger, og KNM Maud tilhører Marinens logistikkvåpen. Årsaken til

dette er at denne studien baserer seg på tidligere forskning. Denne oppgaven tar derfor høyde for de samme tilpasningene som Nilsen og Røsland gjorde for at de ulike forskningsoppgavene skal kunne ses i sammenheng med hverandre.

### **1. Korvettskvadron:**

1. Korvettskvadron består av seks fartøy av typen Skjold-klassen. Dette er et mellomstort, men svært hurtig fartøy som har sitt primærvirke langs kysten. Med sin høye fart, mobilitet, manøveregenskaper og kjennskap til kysten, opererer Skjold-klassen skjult fra Syd til Nord i Norge tett inntil holmer og skjær. Besetningen på hver av disse seks fartøyene består av et sted mellom 20-25 personer hvorav 3-4 stk avtjener verneplikten, 4-6 stk er matroser og befal og resten er offiserer. Dette betyr at store deler av besetningen er tungt utdannet innad i Forsvaret med både krigsskole og fagutdanning.

Med sine kapabiliteter og funksjoner kan Skjold-klassen operere i mange ulike miljøer både i fredstid og i krigstid. Dette fører til at besetningene om bord må være dynamiske og løsningsorienterte i sitt virke. Med et så lite mannskap om bord, kreves det mye av hvert enkelt individ for å kunne løse alle slags oppdrag. Det innebærer at det må være kort vei mellom de ulike leddene i hierarkiet og hver stemme må bli hørt. Livet om bord på Skjold-klassen er intenst og krevende, men til gjengjeld spennende og varierende. De ansatte ved 1. Korvettskvadron er svært tilpasningsdyktig og tar på seg alle typer oppgaver og oppdrag.

Når det kommer til selve oppøving og støtteelementet til 1. Korvettskvadron er det litt svakere stilt. Tidligere hadde avdelingen en egen stab og treningssenter som ene og alene var ment for å støtte avdelingen under planlegging og utførelse av både opptrening og øving. Dette treningssenteret har blitt nedlagt og 1. Korvettskvadron får nå kun sporadisk støtte av en tynt bemannet organisasjon tiltenkt til dette for hele Marinen. Dette fører til en mye større belastning på fartøyene og personellet om bord på disse båtene når det kommer til arbeidsoppgaver og planlegging.

Det er samtidig viktig å fremheve at dette er en avdeling som kjennetegnes som særdeles handlekraftig og løsningsorientert når det kommer til å ta på seg oppgaver og oppdrag. Avdelingen tar utfordringer på strak arm og løser det meste av oppdukkende oppdrag på en tilfredsstillende måte tiltros for lite tid til planlegging. En annen faktor som er interessant å nevne, er at i over lang tid har nåløyet vært trangt og kravene for å bli sjef og sitte i en ledende stilling om bord vært vanskelig å oppnå. Dette mye på grunn av at personellet i

stillingene har hatt og har lang tjenestetid i stillingen. Dette kommer av en kombinasjon av høye kompetanse- og erfaringskrav samt trivsel og lojalitet.

### **KJK/MDK:**

Som tidligere nevnt er dette to små og hjelprofesjonelle-, men ulike avdelinger. De er slått sammen i forskningen med bakgrunn i å opprettholde anonymisering samt å sikre en høyere grad av svarprosent i undersøkelsen. Hver av avdelingene har et ulikt opptaks- og utdanningsprogram, men deler mange av de samme verdiene og kravene når det kommer til hva de forventer av operatørene og lagene ved sine avdelinger.

Minedykkerkommandoen (MDK) er oppsatt med spesialtrente dykkere som er utdannet til å uskadeliggjøre eksplosiver en kan finne både på land og i vann. Denne avdelingen er delt inn i flere mindre tropper fordelt på ulike baser i Norge. MDK jobber ikke bare med andre avdelinger Sjøforsvaret, men de støtter også blant annet de andre forsvarsgrenene og politiet. For å klarere områder kan minedykkerne benytte seg av mange ulike typer høyteknologiske systemer. Dette krever mange spesielle egenskaper og ferdigheter av den enkelte, samtidig som en må klare å samarbeide i både små og store grupper. Under selve operasjonen er minedykkerne veldig selvstendige, men de er likevel avhengig av å kunne samarbeide med andre når det kreves, for eksempel under planleggingsprosesser, transport, forflytning og annen samøving.

Kystjegerkommandoen (KJK) er en avdeling spesialtrent for å bekjempe trusler på sjø og land i en kystsoner. Kommandoens hovedoppgave er å kunne gjennomføre informasjonsinnhenting i ulike situasjoner og scenarier. Operatørene i denne avdeling kan brukes til alt fra oppklarings- og overvåkningspatroljer og de benytter seg av mange ulike type fremkomstmidler, alt fra små kjøretøy til mindre fartøy av typen Stridsbåt 90N og RHIB. Det er verdt å nevne at KJK har levd i en usikker tid fordi avdelingen har blitt foreslått nedlagt i Forsvarsjefens forslag til Forsvarets langtidsplan.

Felles for disse avdelingene er det enorme fokuset mot å prestere på et høyt nivå over lengre tid. For å oppnå dette og for å opprettholde nivået kreves det en stor grad av dedikasjon og fokus. Utdanningsløpet og opptaket til disse avdelingene er svært krevende. Opptaket og seleksjonen er tilpasset for å nivellere og sile ut de ypperste av alle kandidatene som stiller til opptak. Kandidatene blir målt i fysisk styrke og utholdenhet, men også hvordan de samarbeider med hverandre og klarer å løse oppgaver med ulik grad av ytre påvirkning som



for eksempel stress. Dette fører til at operatørene disse to avdelingene sitter igjen med etter opptak og utdanning er topp trent og løsningsorientert personell som kan håndtere det meste av oppdukkende og uventede situasjoner. Disse menneskene er særdeles samkjørte og kjenner hverandre ut og inn, noe som fører til at en har en avdeling som utviser en veldig høy grad av tillitt og lojalitet til hverandre. Soldatene er godt trent i å ta ulike beslutninger basert på de ulike scenariene de eventuelt kan havne oppi. Det å kunne være kreativ og dynamisk kan derfor være helt avgjørende i enkelte tilfeller.

Når det kommer til stab og støttefunksjoner, så har disse avdelingene et helt eget apparat rundt seg. De har et dedikert treningssenter som er med på å støtte på alt fra planlegging til utførelse når det gjelder oppøving, utdanning og øvelsesaktivitet. Dette fører til at denne avdelingen har mer tid til å trene mot spesifikke ting som de opplever det er behov for. De kan derfor ha et større internt fokus enn hva for eksempel 1. Korvettskvadron kan.

## 3 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere relevant teori for studien. Vi vil starte med å presentere teorien til David A. Garvin om lærende organisasjoner. Denne teorien blir videre brukt til å legge frem sekundærdataen fra forskningsoppgaven som vi bygger videre på, *Marinen - en lærende organisasjon*. Videre vil vi ta for oss organisasjonskultur, hvor vi både definerer og forklarer hvilke faktorer og elementer som påvirker en organisasjonskultur. Rammeverket for konkurrerende verdier (CVF) er fundamentet i OCAI og vil derfor bli presentert i den hensikt å beskrive denne sammenhengen da datainnsamlingen og spørreundersøkelsen, altså primærdataen, bygger på dette. Avslutningsvis vil vi se nærmere på hvordan en kan knytte læring og kultur sammen, slik at oppgaven faktisk kan knytte primær- og sekundærdataen sammen i drøftingsdelen av oppgaven.

### 3.1 Teori om lærende organisasjoner - David A. Garvin

Studien til Nilsen og Røsland tok utgangspunkt i David A. Garvin sin teori om lærende organisasjoner da de forsket på Marinen. Denne studien vil derfor ta utgangspunkt i den samme teorien, siden vi ønsker å knytte funnene i den andre studien opp mot denne.

I artikkelen *Is Yours a Learning Organization* av David A. Garvin, Amy C. Edmondson og Francesca Gino presenteres et verktøy for å måle en organisasjons evne til læring. Dette verktøyet er etablert rundt det forskerne kaller tre byggesteiner som lar bedrifter og organisasjoner måle deres evne til læring i detalj. Det presiseres i artikkelen at organisasjoner ikke presterer jevnt bra over de tre byggesteinene fordi hver og en krever en distinkt støtteaktivitet for å fremprovosere en effekt. Verktøyet skal adressere den spesifikke bedrifts eller organisasjons styrker og svakheter over en langvarig periode for å kartlegge utvikling. Verktøyet vil videre etablere en profil basert på deres evne til å lære og måle dette mot benchmarking (Garvin et al., 2008, s. 110).

Forskerne beskriver de tre byggesteinene som 1) støttende læringsmiljø, 2) konkrete læringsprosesser og praksiser og 3) ledelse som forsterker læring. Videre deles disse tre byggesteinene ned i ulike delkomponenter.

### 3.1.1 Støttende læringsmiljø

Byggestein 1 – et støttende læringsmiljø bygger på fire delkomponenter. Psykologisk trygghet, verdsettelse av forskjeller, åpenhet for nye ideer og tid til refleksjon.

Psykologisk trygghet handler om at arbeidstakerne ikke må kjenne på frykt om å bli neglisjert eller overkjørt når de er uenige med overordnede eller autoriteter. Det samme gjelder dersom de gjør feil eller står alene med et synspunkt eller mening om hvordan noe bør løses (Garvin et al., 2008, s. 111). Psykologisk trygghet handler istedet om at disse menneskene skal føle seg ivaretatt med de meningene og observasjonene de har gjort. I et støttende læringsmiljø er en avhengig av at alle stemmene blir hørt og at ingen er redd for å dele sin mening. Selv om det kun er en person som har identifisert noe ingen andre ser er ikke det nødvendigvis feil.

Verdsettelse av forskjeller handler om å gjøre mennesker bevisst på to vidt forskjellige synspunkt. Når en hendelse skjer, kan to mennesker utvikle to helt forskjellige løsninger basert på de samme rammene og forutsetningene. Denne komponenten handler om å verdsette nettopp dette. Ved å kunne vekte disse to ideene like mye og sammen utnytte motsetningene til noe positivt skaper en både motivasjon, energi og vilje til å tenke nytt og annerledes (Garvin et al., 2008, s. 111).

Åpenhet for nye ideer handler om at læring ikke bare handler om å rette på feil og løse problemer. Det handler vel så mye om å etablere en trygghet for å ta sjanser og utforske det ukjente og uprøvde (Garvin et al., 2008, s. 111). Dette er i henhold til Garvin uten tvil den mest effektive metoden for å lære nye ting og skape nye erfaringer som skiller seg fra andre.

Tid for refleksjon handler om at det systematisk blir satt av tid til å reflektere over arbeidet eller oppgavene som har blitt gjennomført. Garvin beskriver konsekvensen av stress og tøffe tidsfrister som at evnen til å tenke analytisk og kreativt blir kompromittert. En blir mindre kapabel til å diagnostisere et problem og lære av erfaringen dersom det ikke blir satt av tid til pause hvor en kan reflektere over hendelsen (Garvin et al., 2008, s. 111). En utslagsgivende årsak til at dette ofte blir glemt, kan være det evig presset for toppledelsen. Ledere blir altfor ofte kun målt på deres evne til å levere et produkt eller tjeneste basert på antall timer. Dette vil igjen skape en prestasjonskultur som ofte går på bekostning av tid til refleksjon.

### 3.1.2 Konkrete læringsprosesser og praksiser

Byggestein 2 – Konkrete læringsprosesser og praksiser bygger på fem delkomponenter.

Ekspérimentering, innsamling av informasjon, analyse av informasjon, utdanning og trening og deling av informasjon.

Ekspérimentering handler om å aktivt utforske nye handlingsmåter i den hensikt å utvikle og teste nye produkter og tjenester. Organisasjonen må ha en formell prosess hvor de systematisk gjennomgår eksperimentene med tid til både å evaluere og gjennomføre de nye ideene (Garvin et al., 2008, s. 111). En stor styrke med denne delkomponenten er at en organisasjon blir vant til å teste ut å tilpasse seg endringer, noe som gjør den bedre rustet mot permanente endringer i fremtiden. En svært viktig egenskap for å holde følge i den enorme utviklingen i dagens samfunn er tilpasningsdyktighet og evne til omstilling. Det er dette som er essensen i denne delkomponenten.

Innsamling, analyse og deling av informasjon kan slås litt sammen. Innsamlingsdelen handler i korte trekk om å drive med informasjonsinnhenting for å holde følge med konkurrenter og kunder innen teknologiske-, sosiale- og økonomiske trender som er i utvikling. Analyse og tolkning for å identifisere og løse problemer, mens deling kan vi finne både mellom enkelt individer, men også grupper eller organisasjonen som en helhet (Garvin et al., 2008, s. 111). Under analyse legger forskerne vekt på å hyppig kunne identifisere og diskutere underliggende antagelser som kan påvirke beslutningsprosessen, viktigheten av å lytte til alle observasjoner og synspunkter og fokuserer ikke på veletablerte perspektiver under diskusjon, da dette vil være en tidstyv og uinteressant (Garvin et al., 2008, s. 113).

Kunnskapen kan bli overført både oppover/nedover eller på tvers, og den kan både være internt i organisasjonen, men også fra eller til andre eksterne organisasjoner (Garvin et al., 2008, s. 112). Internt kan eksempelvis være kunnskapsoverføring fra en avdeling til en annen, eller fra et prosjekt til et annet. Med ekstern kan det være å ta lærdom fra andre selskaper når det kommer til enkelt hendelser eller metoder å løse oppgaver på. Et annet alternativ kan være å søke informasjon hos eksperter eller forskere som har spesialisert seg innen et tema og du ønsker at din organisasjon skal implementere dette fenomenet. Det viktigste med selve informasjonsdelingen handler om at den riktige og viktige informasjonen kommer fortest mulig til de personene som trenger og må vite det. Dette vil være med på å oppnå en høyere grad av effektivitet og produktivitet i organisasjonen.

Utdanning og trening handler om å utvikle og videreutvikle sine egne ansatte. Ofte har organisasjoner og bedrifter en fast «pakke» nye ansatte skal igjennom av kurs og utdanning for å kunne gjennomføre den jobben de skal gjøre. Det samme gjelder for etablerte ansatte når de enten har vært i en bedrift over lengre tid, skal tiltre en ny stilling eller de bare tar et initiativ fordi det har en relevans med et pågående prosjekt. Da kan også etablerte arbeidstakere ha et behov for kursing og videreutdanning. Forskerne legger vekt på viktigheten av at hver og en skal ha muligheten til å utvikle og videreutvikle seg selv fordi dette er organisasjonen tjent med. Det er da organisasjonen som må sette av tid og legge til rette for at trening og utdanning skal finne sted (Garvin et al., 2008, s. 113).

### **3.1.3 Ledelse som forsterker læring**

Byggestein 3 handler om ledelse som forsterker læring. Denne delen har ingen underkomponenter. Organisatorisk læring er sterkt styrt av væremåten til lederen i organisasjonen. Dersom lederne er flinke til å inkludere og diskutere med sine ansatte om relevante problemer og utfordringer vil også de ansatte føle seg oppfordret til å lære. Så lenge lederne signaliserer viktigheten av å bruke tid på å identifisere problemer, samt informasjonsutveksling og erfaringsdeling vil dette spres i organisasjonen. Videre vektlegger forskerne at når mennesker med autoritet viser gjennom egen væremåte et ønske og engasjement til alternative synspunkter vil de ansatte føle seg oppmuntret til å komme med nye ideer og forslag (Garvin et al., 2008, s. 113).

### **3.1.4 Resultater av forskningen**

Forskerne forklarer at verktøyet er designet for å svare på to spørsmål om organisasjonen din;

*To what extent is your unit functioning as a learning organization? og  
What are the relationships among the factors that affect learning in your unit?  
(Garvin et al., 2008).*

Erfaring fra utvikling og testing av dette verktøyet har gitt forskerne følgende fire prinsipper ledere som ønsker en mer lærende organisasjon må fokusere på. Forskerne mener at åpenhet, inkluderende atferd og væremønster er helt avgjørende for at de ansatte skal følge etter det lederen ønsker å implementere, men likevel blir det presisert at lederskap alene ikke er effektivt. Resultatene viser at lærende lederskap scoret høyere enn konkrete læringsprosesser og støttende læringsmiljø i bedriftene som ble undersøkt. På grunn av at de kulturelle og prosessmessige dimensjonene ved læring kan kreve mer eksplisitte og målrettede inngrep,

tyder mye på at det å etablere en læringsprosess og et støttende læringsmiljø krever mer en bare å endre lederskapet. (Garvin et al., 2008, s. 115).

Det andre prinsippet handler om at organisasjoner ikke er monolittisk. Lederne må være bevisste på at hver organisasjon bruker ulik tid på å lære. Dette fordi enhver organisasjon består av de ulike grupper og mennesker, mennesker lærer og vokser i ulikt tempo noe som betyr at også læringskultur vil avhenge av det samme tempoet. Enhver organisasjon trenger derfor sin egen strategi (Garvin et al., 2008, s. 116).

Det tredje prinsippet handler om at sammenlignende ytelse er det kritiske resultatet (comparative performance is the critical scorecard). Det er lett å tenke at hensikten med å vurdere ytelsen i en organisasjon er å nivellere de ulike delkomponentene i undersøkelsen, men slik er det ikke. Selv om en organisasjon scorer høyt på en delkomponent har ikke dette noe å si så lenge det ikke er sammenlignet mot konkurrenter eller benchmarking. Ytelse må ses i sammenheng mot andre bedrifter og organisasjoner som opererer i samme miljø (Garvin et al., 2008, s. 116).

Det fjerde prinsippet handler om at læring er multidimensjonalt. Ofte velger en organisasjon å fokusere mot en spesifikk delkomponent når det gjelder å forbedre seg. Forskerne mener derimot at hver av byggesteinene er i seg selv multidimensjonale og at disse elementene responderer ulikt ut ifra påvirkningskraften. En kan derfor omfavne læring i en organisasjon på ulike måter ut fra hvilken byggestein en velger å sikte på. Dette stiller høyere krav til hva lederen må tenke gjennom når det velges ut fokusområder eller delkomponenter for å oppnå en endring i en av byggesteinene (Garvin et al., 2008, s. 116).

Artikkelen konkluderer med at hensikten med verktøyet ikke nødvendigvis er å etablere en score for bedriftens evne til å lære, men heller å få bedriften til å se og analysere seg selv og derav skape en intern dialog om å øke fokus mot læring (Garvin et al., 2008, s. 116).

## **3.2 Organisasjonskultur**

Kultur er et begrep som brukes i flere sammenhenger og med ulik betydning. Vi snakker blant annet om norsk kultur der for eksempel skisport ofte blir trukket frem som en viktig del. Vi bruker begrepet kultursektoren som omfatter kunst, musikk og litteratur (Schackt, 2019). Med kultur i organisasjoner er det vanlig at definisjonen på kultur er ideer om samfunnet eller sosiale grupper. Ved å beskrive kultur er det vanlig å presisere hvordan folk tenker om hva

som er, om hva som skjer, og hvordan mennesker tenker at hendelser og forhold henger sammen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123). Jacobsen og Thorsvik skriver videre:

*Det viktigste i enhver kultur er hvilke verdier og normer som overføres fra tidligere generasjoner til neste generasjon. Forskning viser at kulturelementer er ofte noe man tar for gitt, og som man ikke nødvendigvis er seg bevisst preger måten man tenker og handler på (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123).*

Det har blitt identifisert mer enn 150 definisjoner på kultur (Kluckhohn et al., 1952). Cameron og Quinn skriver at majoriteten av definisjonene på kultur er verdier som er tatt for gitt, antakelser som ligger der uten at du tenker på det, forventninger og definisjoner som karakteriserer organisasjoner og dens medlemmer (Cameron & Quinn, 2011, s. 18). Videre skriver Cameron og Quinn at de fleste er enige at organisasjonskultur er en sosialkonstruert attributt som fungerer som sosialt lim for å holde en organisasjon sammen (Cameron & Quinn, 2011). Kultur defineres av Deal og Kennedy som *måten vi gjør tingene på hos oss* (Deal & Kennedy, 1983). Schein skrev i 1985 følgende om organisasjonskultur:

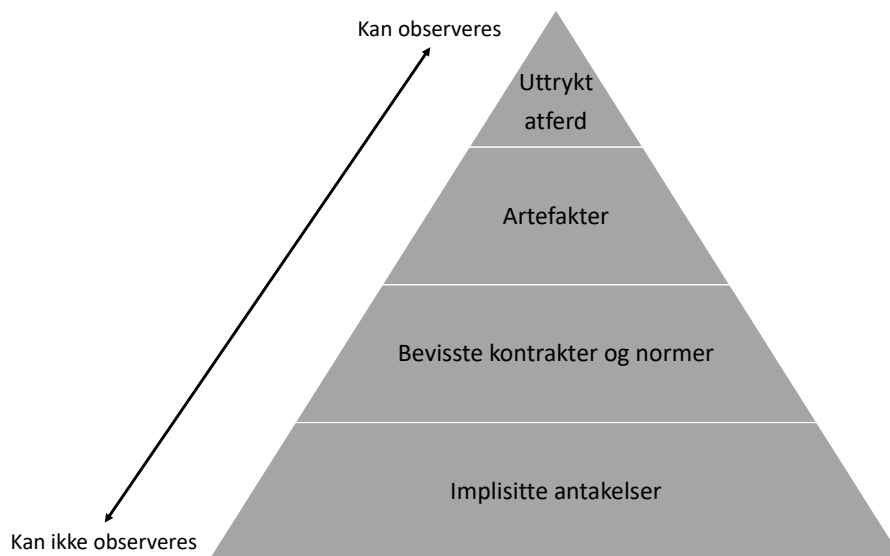
*Organisasjonskultur er det mønster av grunnleggende antakelser som en gitt gruppe utvikler når den lærer å hanskles med sine problemer (ekstern tilpasning og intern integrasjon), og som har fungert godt nok til å betraktes som sanne, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1985).*

Bang skrev dette noen år senere:

*Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang, 1995).*

Kultur er altså noe som er felles og delt. Organisasjonskultur er et sosialt fenomen, og skapes i samhandling mellom mennesker i organisasjonen, og kulturen deles av menneskene som utgjør organisasjonen. Det finnes også ulike elementer å dele kultur inn i. Schein mener at den kan deles inn i tre nivåer, der én er artefakter, to er verdier og normer og tre er grunnleggende antakelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 126). Cameron og Quinn med sin forskning deler organisasjonskultur inn i fire elementer, der én er uttrykt atferd, to er artefakter, tre er bevisste

kontrakter og normer og fire er implisitte antakelser slik figuren under viser (Cameron et al., 2013, s. 20)



Figur 2 – Elementer av organisasjonskultur – (Cameron et al., 2013, s. 20)

Implisitte antakelser er menneskelige vilkår og relasjonen til omgivelsene. Dette elementet av kultur blir bare gjenkjent hvis det blir utfordret av motsigende antakelser. Et eksempel er at vi ikke tar et bevisst valg til hvilket språk vi skal snakke med mindre man blir snakket til på et annet språk (Cameron et al., 2013, s. 19).

Bevisste kontrakter og normer styrer hvordan mennesker skal samhandle. Dette elementet stammer fra antakelser om hvordan ting skal være, for eksempel i en organisasjon, og blir da til regler for organisasjonen (Cameron et al., 2013, s. 20). Et eksempel kan være hvordan organisasjonen skal belønne ansatte. En implisitt antakelse kan være at belønning skal bli gitt i form av penger, og reglen i organisasjonen blir da at belønninger gis som en bonus på slutten av året.

Artefakter er elementet av kultur som blant annet omhandler hvilke klær vi har på oss, hvordan arbeidslokalene til organisasjonen ser ut og hvilke formelle mål organisasjonen har. Dette elementet kan observeres i større grad (Cameron et al., 2013, s. 20).

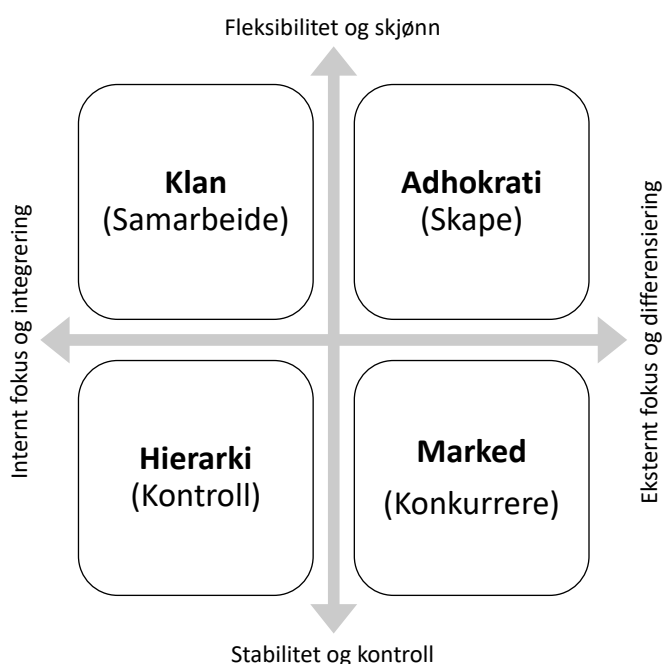
Elementet av kultur som lettest observeres er uttrykt atferd. I en organisasjon handler dette for eksempel om hvordan de ansatte samhandler (Cameron et al., 2013, s. 20). Cameron & Quinn skiver videre i sin bok at hvert av disse nivåene må være en del av kulturendringen for at endringen skal fungere.



### 3.3 Rammeverket for konkurrerende verdier

Rammeverket, Competing Values Framework (CVF), på norsk «rammeverket for konkurrerende verdier», har blitt utviklet fra studier som undersøkte hva som karakteriserte effektive organisasjoner. Det ble laget en liste med 39 indikatorer som representerte et omfattende sett av målinger på organisasjoners effektivitet av Campbell, Brownas, Peterson og Dunnette i 1974 (Cameron & Quinn, 2011, s. 38). Denne listen ble videre analysert av Quinn og Rohrbaugh i 1983 med en hensikt om å redusere den. De kom frem til at organisasjonskulturen kan deles inn i to dimensjoner som resulterer i fire kvadranter. De fire kvadrantene representerer hver sine distinkte sett med indikatorer på organisasjonseffektivitet, altså CVF (Cameron & Quinn, 2011, s. 39).

Dimensjon én sier at organisasjoner er effektive når de endrer seg, tilpasser seg og er organiske på den ene siden, altså fleksibilitet og frihet, mot stabilitet og kontroll på den andre siden. I organisasjoner som er fleksible påvirkes produktvalg og organisasjonsform over tid, og eksempler på denne typen organisasjoner er Google og Nike. Dimensjon to sier at organisasjoner er effektive når de opptrer stabilt, forutsigbart og mekanisk. Denne dimensjonen legger et skille mellom kriterier som vektlegger internt fokus og integrasjon mot eksternt fokus, differensiering og rivalisering. Eksempel på en organisasjon som opptrer stabilt og forutsigbart er Boeing (Cameron & Quinn, 2011, s. 38). Figuren under viser de to dimensjonene på vannrett og loddrett akse, med de fire kvadrantene.



Figur 3 – Rammeverket for konkurrerende verdier (CVF) – (Cameron et al., 2013, s. 40)

Videre skal vi presentere hvilke sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet de fire kvadrantene representerer. Som vi ser i figur 3 representerer de to dimensjonene, vannrett og loddrett pil, motsigende antakelser. De «usynlige» diagonalene fra hjørne til hjørne vil på samme måte være motsigende. Det betyr at en organisasjonskultur som scorer høyt på adhokrati, scorer trolig lavere på hierarki. Det er viktig å presisere at det ikke finnes noen riktig eller feil kultur, men de har altså ulike indikatorer på effektivitet.

### **3.3.1 De fire kulturtypene i rammeverket**

#### **Klankultur – samarbeid**

I klankulturen handler det om å dele verdier og mål gjennom samhandling og deltagelse. Denne kulturen kjennetegnes ved at den er mer lik en familie enn en økonomisk enhet. Her står samarbeid, relasjonsbygging og eierskap på tvers av ansatt og bedrift høyere enn regler og prosedyrer i et hierarki eller konkurransekraft og profittfokus i en markedskultur. Miljøet kan best styres gjennom samarbeid, oppfølging og utvikling av ansatte. Kunden skal ses på som en kollega, og i organisasjonen skal det utvikles et miljø alle ansatte vil trives og der forpliktelse, tradisjon og lojalitet må ligge til grunn. Dette er antagelsene klankulturen bygger på (Cameron & Quinn, 2011, s. 46).

#### **Adhokratikultur – skape**

Ordet Adhokrati stammer fra det latinske ordet ad hoc, som henter til noe midlertidig, spesialisert og dynamisk. Cameron og Quinn omtaler kulturen mer som å bo i et telt fremfor en bolig, og med dette mener de at en slik kultur vil ha muligheten til reposisjonere seg selv hyppig under nye omstendigheter eller påvirkninger. Kulturen bygger på at innovasjon og initiativ leder til suksess og at organisasjoner primært skal utvikle nye produkter og tjenester for å forberede seg mot hva fremtiden bringer. Adhokrati-kultur kan oppsummeres som en dynamisk og kreativ arbeidskultur hvor de ansatte har et stort eierskap til organisasjonen. Det som binder denne kulturen sammen er tilhørigheten mot å eksperimentere og innovere, der alle tar i et tak for fellesskapet og ingen er redd for å ta sjanser. En slik kultur har behov for et lederskap med fokus på entreprenørskap, kreativitet og å være fremtidsorientert samtidig som det beskrives som visjonært, innovativt og risikoorientert av Cameron og Quinn (Cameron & Quinn, 2011, s. 49-51).

#### **Hierarkikultur – kontroll**

Organisasjonskulturen hierarki i CVF er karakterisert til å være et formalisert og strukturert sted å arbeide. Ansattes handlinger blir bestemt av prosedyrer. Kjennetegn på de effektive

lederne er gode koordinatører og organisatører samt at det er viktig å sørge for at organisasjonen går på skinner. Målene for organisasjonen på lang sikt er stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Det som holder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer. Det blir videre beskrevet at denne kulturen oppleves som kontrollerende, men pålitelig slik at planprosessene går riktig for seg samtidig som kostnadene holdes nede (Cameron et al., 2013, s. 42-44).

### **Markedskultur – konkurranse**

Denne kulturtypen baserer seg på helt andre antagelser enn hierarkikulturen og ble etablert av Oliver Williamson, Bill Ouchi og deres kollegaer på 1960-tallet. Forskerne identifiserte et sett med alternative aktiviteter som kunne ses på som grunnlaget i prinsippet om effektivitet (Cameron & Quinn, 2011, s. 75). Begrepet handler om at organisasjonen selv skal fungere som et marked og må ikke forveksles med forbrukerne i markedet eller selve markedsføringen. Markedskulturens hovedfokus handler om å etablere et konkurransefortrinn gjennom transaksjoner, som salg, kontrakter eller byttehandler, med eksterne organisasjoner. Dette innebærer at lønnsomhet, etablering i nisjemarked, sikre kundebaser og bunnlinjeresultater blir primære mål for organisasjonen. De styrende verdiene i denne kulturen er konkurransevne og produktivitet og mye baserer seg på antagelsene om at eksterne organisasjoner skal sees på som fiender fremfor venner. Samtidig skal forbrukerne sees på som kresne og interessert i verdi, og organisasjonen ønsker å øke sin konkurranseposisjon. Det nevnes også at ledelse handler om å drive organisasjonen mot produktivitet, resultater og profitt gjennom en aggressiv strategi og et klart mål (Cameron & Quinn, 2011, s. 44-45). Selv om denne kulturen er tøff og krevende er det fokuset mot å vinne som holder denne kulturen samlet (Cameron & Quinn, 2011, s. 75).

### **3.3.2 Organizational Culture Assessment Instrument**

Cameron og Quinn har utviklet verktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) som måler kultur i en organisasjon på nåværende tidspunkt, og en ønsket kultur 5 år frem i tid basert på CVF (Cameron & Quinn, 2011, s. 28). De presiserer i sin bok *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, at deres rammeverk, metode og spørreundersøkelse ikke er den beste eller riktige måten å måle organisasjonskultur og endre den på (Cameron & Quinn, 2011, s. 23). På en annen side er OCAI mulig den oftest brukte undersøkelsen for å kartlegge organisasjonskultur i verden. Fra 1991-2011 ble den brukt i tusenvis av organisasjoner for å kartlegge organisasjonskultur og se på indikasjoner mot effektive organisasjoner (Cameron & Quinn, 2011, s. 27). Undersøkelsen

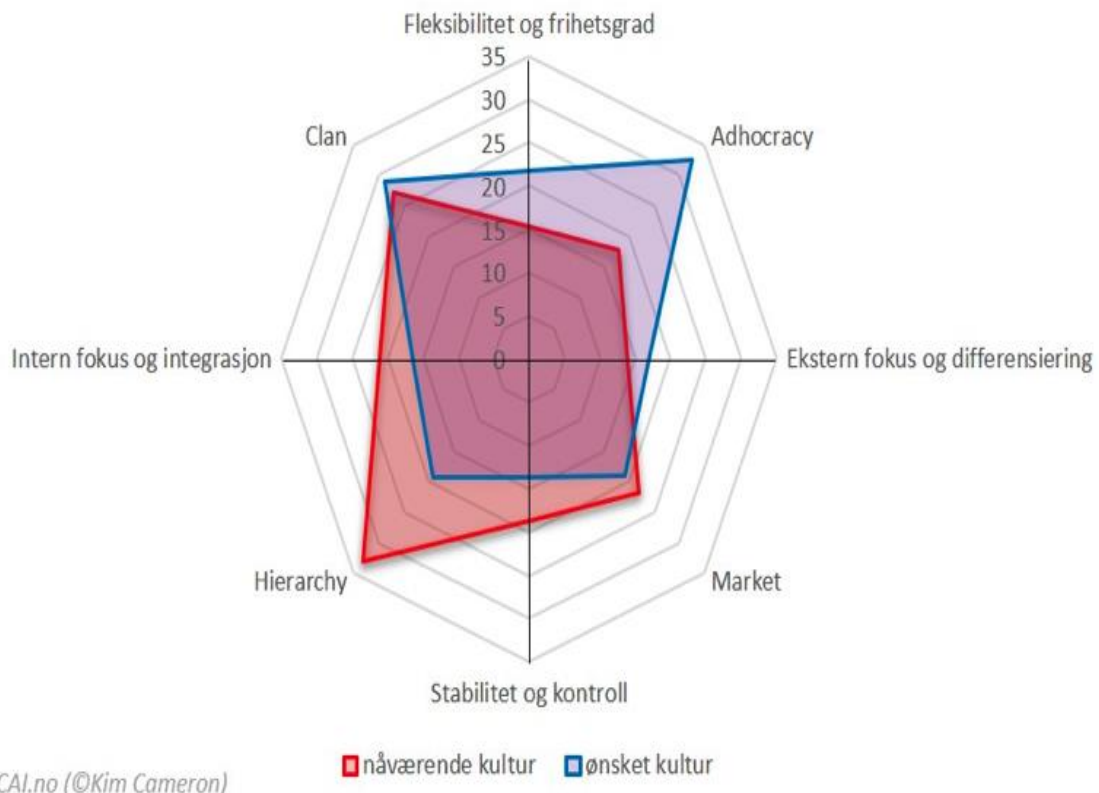
brukes også i stort omfang i dag, blant annet av en dansk forsker som står bak internett-siden ocai.dk (Aaby, 2022).

OCAI vurderer seks nøkkeldimensjoner på organisasjonskultur, med fire ulike alternativ på hver. En poengsum på 100 poeng skal deles mellom de fire ulike alternativene basert på hvilket utsagn som beskriver organisasjonen best. Dette gjøres på alle seks nøkkeldimensjoner, totalt 24 utsagn. Det samme skal gjøres for å kartlegge ønsket kultur i organisasjonen. En dypere forklaring av undersøkelsen vil bli gitt i metodekapittelet.

OCAI er basert på Competing Values Framework, som i 2011 var den dominerende modellen i verden for å vurdere organisasjonskultur (Cameron & Quinn, 2011, s. 35). På figuren under ser vi en modell av hvordan OCAI baserer seg på de fire ulike kulturtypene fra CVF. I figuren kan en se at det har blitt etablert en x- og y-akse som skiller kulturtypene fra hverandre med de to «størrelsene» innen CVF;

- 1) Intern fokus og integrasjon vs. Ekstern fokus og differensiering
- 2) Stabilitet og kontroll vs. Fleksibilitet og frihetsgrad

Hver av de seks nøkkeldimensjonene vil få sitt eget diagram som i figur 4, basert på resultatene i spørreundersøkelsen. Slik kan en dermed få opp en firkantet figur for nåværende og ønsket kultur innenfor hver av dimensjonene. Etter endt dataanalyse vil en også kunne få frem en helhets figur basert på de seks andre figurene (Cameron et al., 2013, s. 73-76).



Figur 4 – OCAI basert på CVF (<https://ocai.dk/ocai-norge/>)

Dette gir oss muligheten til å kartlegge seks dimensjoner ved organisasjonskulturen til 1. Korvettskvadron og KJK/MDK. Samtidig får vi et diagram som beskriver organisasjonskulturen til hver av avdelingene. De seks dimensjonene er konkrete forhold i organisasjonen, og vil gi en pekepinn på hvor avdelingene eventuelt bør gjøre en kulturendringsinnsats.

### 3.4 Organisasjonskultur og læring

Som nevnt tidligere er læring en varig endring av opplevelse og atferd som følge av erfaringer. Organisatorisk læring kan derfor sees på som organisatorisk varig endring av opplevelse og atferd som følge av erfaringer. For at en organisasjon skal klare å lære, er den altså avhengig av å endre seg. Peter Senge står bak en sentral teori knyttet til organisatorisk læring, kalt systemtenkning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 356). Han uttaler at det på ledelsesnivå må utvikles en læringsstrategi for hele organisasjonen, og at dette må være

forankret i systemtenkning (Senge, 1990). Jacobsen & Thorsvik skriver følgende om systemtenkning:

*Utfordringen er (...) å kanalisere den enkeltes læring på en slik måte at alle bidrar til å ivareta og fremme overordnede helhetsinteresser i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 356).*

og videre:

*Systemtenkningskulturen innebærer at man ser helheten og sammenhenger i egen organisasjon og den situasjonen man befinner seg i (Jacobsen & Thorsvik, 2019)*

Den enkelte medarbeider må gjennom systemtenkning forstå helheten og sammenhengene mellom alt som foregår i organisasjonen, slik at man kan tilpasse eget arbeid og læring til de øvrige aktiviteter i organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 356).

Vi ser altså på læring som endring. Det er utallige historier på mislykkede endringer opp gjennom årene, altså mislykket læring. Imidlertid er det gjentatte ganger skrevet om at vellykkede organisasjonsendringer krever at organisasjonskulturen også endres:

*The authors concluded that reengineering was not enough to achieve desirable change. It had to be integrated with an overall approach to changing an organization's culture. In other words, the failure of reengineering (as well as TQM and downsizing) occurred in most cases because the culture of the organization remained the same. The procedure was treated as a technique or program of change, not as a fundamental shift in the organization's direction, values, and culture (Cameron & Quinn, 2011, s. 11-12).*

Jacobsen og Thorsvik skriver i boka *Hvordan organisasjoner fungerer* at organisasjonskultur kan være avgjørende for en virksomhets suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120). Videre skriver de at nye studier viser en til dels betydelig sammenheng mellom organisasjonskultur og effektivitet (Hartnell et al., 2011). Det er altså det samme som Cameron & Quinn mener med sin forskning. En organisasjon kan være effektiv i en periode, men verden og samfunnet er stadig i endring. Konkurrerende organisasjoner vil også komme til. For at en organisasjon da skal være effektiv over tid er den avhengig av å endre seg i takt med samfunnet og miljøet den operer i, og den må altså evne å lære. Wadel (2008) påstår blant annet at

organisasjonskultur som verdsetter kontinuerlig læring må til for at en organisasjon er lærende (Wadel, 2008).

Denne oppgaven er ute etter å knytte organisatorisk læring mot organisasjonskultur. Derfor vil vi forsøke å knytte de tre byggesteinene til Garvin som legger til rette for læring, til Cameron & Quinn sine fire typer organisasjonskultur. De fire typene kultur; klan, adhokrati, marked og hierarki har hver sin organisasjonskulturprofil som vist i figuren under.

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

Figur 5 – Organisasjonskulturprofil – (Cameron et al., 2013, s. 75)

Garvin sine tre byggesteiner, 1) støttende læringsmiljø, 2) konkrete læringsprosesser og praksiser og 3) ledelse som forsterker læring har ulike kjennetegn som kan knyttes direkte til de ulike organisasjonskulturene.

## **Støttende læringsmiljø**

Støttende læringsmiljø med delkomponentene psykologisk trygghet, verdsettelse av forskjeller, åpenhet for nye ideer og tid til refleksjon er egenskaper som kan knyttes til adhokrati-kulturen. Et støttende læringsmiljø handler om å etablere en trygghet, en egenskap som kan kjennes igjen i klankulturen. Den hierarkiske kulturen sees på som veldig effektiv. Tid til refleksjon kan derfor tenkes å bli nedprioritert i en slik kultur, noe som også peker i retning av et støttende læringsmiljø tenderer mot den motsatte diagonalen, altså adhokrati.

## **Konkrete læringsprosesser og praksiser**

Konkrete læringsprosesser og praksiser har delkomponentene eksperimentering, innsamling av informasjon, analyse av informasjon, utdanning og trening og deling av informasjon. Eksperimentering krever tid til evaluering og gjennomføring av nye ideer for å legge til rette for å utforske nye handlingsmåter. Garvin sier det er viktig at organisasjonen ikke fokuserer på veletablerte perspektiver under diskusjon da dette vil være en tidstyv og uinteressant. Den hierarkiske kulturen vektlegger formelle regler og retningslinjer, og organisasjonen skal være så effektiv som mulig. Dette kan altså sees på som en motsigende egenskaper, og eksperimentering kan derfor peke i retning av en adhokratisk kultur. Med delkomponenten utdanning og trening legger forskerne vekt på at arbeidstakerne har et behov for kurs og videreutdanning. Derfor er det viktig at den enkelte har muligheten til å utvikle seg. I en organisasjon der det er en klankultur skal organisasjonen blant annet vektlegge den langsiktige gevinsten av personalutvikling. Med dette kan byggestein 2 knyttes til både klankultur og den adhokratiske kulturen.

## **Ledelse som forsterker læring**

Ledelse som forsterker læring peker på at ledere må signalisere viktigheten av å bruke tid og oppfordre til å identifisere problemer, informasjonsutveksling og erfaringsdeling. I tillegg skal personer med autoritet vise et ønske og engasjement slik at ansatte føler seg oppmuntret til å komme med nye ideer og forslag. Organisasjoner som har en adhokratisk kultur oppfordrer til individuelt initiativ og individuell frihet. Derfor kan også byggestein 3 knyttes til den adhokratiske kulturprofilen til Cameron & Quinn.

Med dette mener vi at Garvins tre byggesteiner for læring kan knyttes til Cameron og Quinn sine indikatorer for den adhokratiske og klankulturen. Vi har derfor en forventning til at KJK/MDK scorer høyere på adhokrati- og klankultur enn 1. Korvettskvadron basert på resultatet av avdelingenes evne til å lære. Dette skal vi se nærmere på i drøftingen.



## 4 Metode

I dette kapittelet skal vi redegjøre for vårt valg av metode i denne studien. Vi vil presentere valgene av undersøkelsesdesign, populasjon, litt om selve spørreundersøkelsen samt datainnsamling og behandling. Kapittelet vil avslutningsvis si litt om undersøkelsens gyldighet og pålitelighet, noe som vil være avgjørende for hele studiens totale gyldighet.

### 4.1 Undersøkelsesdesign og valg av metode

Hensikten med denne undersøkelsen er å finne ut i hvilken grad organisasjonskultur er avgjørende for om avdelingene i Marinen scorer ulikt på det å være en lærende organisasjon. For å besvare den beskrivende problemstillingen har vi valgt å undersøke få variabler, men mange enheter på et bestemt tidspunkt. Vi har valgt en beskrivende problemstilling fordi Jakobsen beskriver den som avgrenset i tid og dermed avgrenset til å si noe om en tilstand på et gitt tidspunkt (Jakobsen, 2015). Dette mener vi er treffende for vårt undersøkelsesdesign. Videre har vi valgt et ekstensivt design på bakgrunn av at vi ønsker å gå i bredden i studien. Samtidig ønsker vi et design som gir mulighet til statistisk generalisering. Jakobsen beskriver statistisk generalisering som det å påstå at det vi har funnet ut gjelder for dem vi har studert, men også for andre vi ikke har studert. Altså generaliserer vi fra ett utvalg av enheter til populasjon (Jakobsen, 2015, s. 90). Vår forskning undersøker et utvalg av avdelinger i Marinen, med en mulighet for å kunne generalisere funnene mot hele populasjonen, altså hele Marinen, som presentert i kapittel 2.

Videre har vi valgt utvalgsundersøkelsesmetoden tversnittstudie med kvantitativ datainnsamling. Med en tversnittstudie studerer vi virkeligheten på et gitt tidspunkt. Det blir videre nevnt at fordelene med denne type undersøkelsesopplegg er todelt. Den gir både en presis beskrivelse av en tilstand på et gitt tidspunkt, men også at en kan finne ut hvilke fenomener som varierer sammen ved det gitte tidspunktet (Jakobsen, 2015, s. 109). Tversnittstudie ble også brukt i masteroppgaven *Marinen, en lærende organisasjon* fra 2021. Problemstillingen tar høyde for å kombinere datainnsamlingen fra *Marinen, en lærende organisasjon* med datainnsamlingen vi gjør i denne forskningen. Vi sammenligner data fra i dag med data som er ca. 18 måneder gammel, og det kan skape enkelte utfordringer. Dette blir videre beskrevet i kapittel 4.6.

Valget av undersøkelsesdesign kan gi en begrensning for studien med bakgrunn i at det kan være underliggende faktorer som verken blir belyst eller nevnt med en tversnittstudie.

Enhetene må tilpasse svarene sine med bakgrunn i spørreundersøkelsens utsagn og det legges i liten grad opp til alternativer utenom svaralternativene. Samtidig vil dataene vi samler inn være kvantitative og basert på standardiserte alternativer. Dataene er veldig rettet til akkurat de kulturene vi ønsker å måle. Som Jakobsen beskriver, kan vi kun kontrollere for de forholdene vi vet noe om, og ikke de vi ikke kjenner til (Jakobsen, 2015, s. 109). En avgjørende faktor i vårt valg av design var hvor kostnadseffektivt opplegget er med tanke på innsamling av data. Over en kort tidsperiode ville det vært for tidkrevende for oss å gjennomføre et kombinasjonsdesign med for eksempel en casestudie og en utvalgsstudie.

Det må også nevnes at dersom vi hadde hatt tid og ressurser til å få gjennomført en kombinasjonsstudie hadde dette vært ønskelig. Dette fordi vi kunne supplert spørreundersøkelsen med for eksempel individintervjuer for å styrke empiridelen ytterligere. Dette igjen kunne vært hensiktsmessig å ta opp i drøftingsdelen da vi i større grad kunne underbygget argumentasjonene våre for funnene i spørreundersøkelsen. Uten disse individintervjuene vil det bli vanskeligere å kunne konstatere noe i forskningen, noe som begrenser validiteten i argumentasjonen vår.

## 4.2 Populasjon og utvalg

Denne studien tar for seg alle de ansatte i de to avdelingene i Marinen med bakgrunn i at organisasjonene ikke er veldig store. Vi er interessert i å kartlegge hele bredden av de ansatte ved avdelingene, og ikke bare deler av den. Vi sikter da til både vernepliktige, matroser, befal og offiserer. Samtidig vil dette gi oss muligheten til å få større oppslutning noe som er utslagsgivende for studiens validitet. I kombinasjon med at oppgaven har et ekstensivt design fører dette til at det ikke er behov for å gjøre et ytterligere utvalg av enheter annet enn fra hele Marinen til de to avdelingene. Populasjonen, altså de vi ønsker å uttale oss om gjennom statistisk generalisering blir hele Marinen, og er det Jakobsen beskriver som den teoretiske populasjonen. KJK/MDK og 1. Korvettskvadron blir det Jakobsen beskriver som den faktiske populasjonen og er de vi faktisk kan uttale oss om basert på datainnsamlingen (Jakobsen, 2015, s. 289-290).

På undersøkelsestidspunktet utgjorde utvalget 269 ansatte. Som tidligere nevnt har vi også valgt å slå sammen to organisasjoner til en. Dette baserer seg på tidligere forskning og for å opprettholde evnen til anonymisering. *Marinen en lærende organisasjon* gjorde nettopp dette, og for at denne studien skal kunne bygge videre på disse resultatene, ser vi det som hensiktsmessig å gjøre den samme sammenslåingen. Sammenslåingen er mellom de to

avdelingene KJK og MDK. Det er viktig å presisere at disse to avdelingene har organisatoriske likheter, men samtidig opererer i ulike miljøer. Dette kan påvirke resultatet fordi det kan være ulikheter i organisasjonskulturen mellom disse to avdelingene.

Ulempen denne sammenslåingen medfører er todelt. Den første er at KJK er en avdeling med flere ansatte en MDK, noe som betyr at vi allerede her risikerer å få en systematisk skjev fordeling dersom antall svar er lik i de to avdelingene. Den andre ulempen oppstår ved en eventuell stor skjevhet i svarprosent og at det faktisk er store forskjeller i kulturen i de to avdelingene. Dersom dette er tilfellet, vil mer radikale opplevelser eller meninger komme mindre til syne og forskjellene mellom kulturene vil bli mer nøytralisert. Dette vil få store konsekvenser for undersøkelsens validitet. En fordel med sammenslåingen er derimot at begge avdelingene stiller mye av de samme kravene til utdanning, kurs og seleksjon. Dette kan være en faktor til at de operatørene som da kommer igjennom nåløyet står inne med mye av de samme holdningene fordi de er «fostret» opp i den samme kulturen. I tillegg er disse opptakene både krevende fysisk og mentalt, noe som gjør at alle stiller med de samme forutsetningene uansett hvilken bakgrunn en har fra før. Dette igjen er med på å forme menneskene gjennom de normene og verdiene avdelingene står for. Vi mener derfor at vi kan se på disse to avdelingene som en homogen gruppe og forsvare sammenslåingen.

Ut fra 47 respondenter av 269 mulige har vi en svarprosent på 17,5 %. Det er ulike påstander om hvor høy svarprosenten bør være. Baruch og Richardson skrev i henholdsvis 1999 og 2005 at over 50% er tilfredsstillende, 60% er godt og 70% er meget godt (Baruch, 1999; Richardson, 2005). Det har skjedd mye de siste 15-20 årene med tanke på web-baserte spørreundersøkelser, og hyppigheten av de har økt. Det har vært med på å skape en utfordring til å få høy nok svarprosent, spesielt i forhold til hva man hadde før. Det er blant annet nevnt at forventet svarprosent er på 10-20 på web-baserte spørreundersøkelser (Saunders et al., 2016). Svarprosenten for oppgaven er under hva som er tilfredsstillende, men kanskje som forventet. Den lave svarprosenten bidrar til mindre sikkerhet i drøftingen og funnene vi gjør, men innhentet data vil likevel gi oss tilstrekkelig informasjon for å gjennomføre drøftingen.

Vi har en skjevfordeling i svar med 68% til 1. Korvettskvadron og 32% KJK/MDK. Antall årsverk i 1. Korvettskvadron pr. 01.09.22 er 103 (38%) og KJK/MDK 166 (62%). Innad svarprosent i avdelingene er på 31% i 1. Korvettskvadron og 8,4% i KJK/MDK. Vi har altså et systematisk skjevt frafall av svar mellom KJK/MDK og 1. Korvettskvadron. Det betyr at den eksterne gyldigheten for å kunne uttale oss om Marinen er lavere enn ønsket.

En utfordring som må presiseres er forholdet forskerne har til den ene avdelingen. Begge forskerne jobber til daglig i 1. Korvettskvadron. Dette kan være med på å påvirke svarprosenten til denne avdelingen da det vil være lettere å følge opp deltagelsen til 1. Korvettskvadron. Det kan skape en forventning til sin egen arbeidsplass om høy oppslutning til egen forskning. Forskerne samarbeider også en del med de to andre avdelingene, noe som har ført til at en også her har prøvd å nå frem for å øke svarprosenten ytterligere.

### 4.3 Spørreundersøkelsen

I denne studien har vi valgt å benytte oss av spørreskjemaet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Dette er en ferdiglaget undersøkelse som er basert på teorien konkurrerende verdier, Competing Values Framework (CVF). Undersøkelsen ble omtalt som sannsynligvis å være det hyppigst brukte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur i verden på daværende tidspunkt av utviklerne (Cameron et al., 2013, s. 27).

OCAI er utviklet med både en Likert-skala og en ipsativ skala. Det er ulike sterke og svake sider med skalaene, og dette er de viktigste vi vurderte; Ved å bruke en Likert-skala der påstander blir gitt en vurdering fra helt enig til helt uenig kan det virke enklere for respondenten å besvare, men svarene som gis blir ikke avhengige av hverandre. Ved bruk av Likert-skala er tendensen at alle kulturtyper blir vurdert høyt eller lavt, og det oppstår mindre differensiering (Cameron et al., 2013, s. 182). Ved bruk av den ipsative skalaen blir respondentene tvunget til å fordele 100 poeng mellom fire påstander som knytter seg til de fire ulike kulturtypene. Cameron og Quinn fremhever den største fordelene med den ipsative skalaen at svarene fremhever og skiller unikheten ved kulturen som finnes i organisasjoner, og skriver videre:

*respondentene blir tvunget til å identifisere kompromisser som faktisk foregår i organisasjonen (Cameron et al., 2013, s. 182).*

Vi ønsket at respondentene ble tvunget til å fordele poeng og fremheve de eventuelle kulturelle forskjellene i organisasjonen, og endte derfor opp med å bruke den ipsative skalaen. I tillegg til standardspørsmålene i undersøkelsen la vi inn spørsmål for hvilken avdeling vedkommende var i for å kunne knytte svarene til avdeling, og hvor mange år vedkommende hadde vært ansatt i Forsvaret for å se på spredningen i utvalget.

For forskerne sin del er spørreundersøkelsen effektiv å bruke. Den er enkel å produsere og det er lite tidkrevende å behandle data.

## 4.4 Datainnsamling

Dette delkapittelet forklarer hvordan besvarelser ble hentet inn fra respondentene, og vurderinger knyttet til valgene som ble tatt i forbindelse med dette arbeidet.

Datainnsamling fra Forsvarets avdelinger skiller seg noe fra datainnsamling i samfunnet generelt på bakgrunn av Forsvarets mengde med skjermingsverdig informasjon. En stor del av arbeidshverdagen til de ansatte i KJK/MDK og 1. Korvettskvadron foregår på graderte IKT-systemer, og tilgangen til ugraderte meldingssystemer, internett og mobiltelefon er begrenset for mange. Det gjør at respondentene i spørreundersøkelsen ikke er like tilgjengelige som resten av samfunnet ofte er i dagens teknologiske hverdag. Denne faktoren måtte vi derfor ta ekstra hensyn til med tanke på valg av utsendelsestidspunkt, men også utsendelsesmetode.

Vi ønsket å benytte oss av Forsvarets Alarmtjeneste via deres SMS-distribusjonssystem. Det er en tids- og kostnadseffektiv måte å få sendt ut undersøkelsen på. I tillegg er det enkelt for respondenten å få en SMS med en internett-lenke på sin mobiltelefon og svare direkte.

Dessverre fikk vi avslag av Sjøforsvaret på å benytte oss av denne muligheten, og vi måtte derfor velge en annen utsendelsesmetode. Vi endte med å sende ut internett-lenken på e-post på Forsvarets mest brukte graderte plattform. Her ligger alle ansatte i grupper ut ifra hvilken avdeling du tilhører. Derfor var det den mest effektive måten å distribuere spørreundersøkelsen på, slik vi ser det. Den store utfordringen med denne distribusjonen er at den enkelte ikke har mulighet til å kun trykke på lenken for å bli sendt til nettskjemaet. Vedkommende må fysisk skrive inn internett-lenken via en ugradert klient, og det er stor fare for frafall av respondenter ved denne løsningen. I e-posten som ble sendt ut oppfordret vi til å dele lenken i eventuelle ugraderte meldingssamtaler de ulike avdelingene kanskje benytter, for eksempel Messenger, Whatsapp eller Signal.

Alternative metoder for utsendelse ble vurdert. Et alternativ var å søke opp alle ansatte i avdelingene for å finne navn, deretter finne telefonnummer og sende ut lenken via SMS. Et annet alternativ var å forsøke å finne ugradert e-postadresse til alle, og distribuere via den. Disse alternativene ble sett på som lite effektive og ressurskrevende, og ble derfor valgt bort.

I boka *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* av Jacobsen (2015) er det blant annet beskrevet ulike styrker og svakheter ved web-baserte spørreskjema. Av sterke sider nevnes at den teknologiske utviklingen har gjort programmene svært enkle å bruke, det er blant annet rutiner for purring, det er irrelevant når undersøkelsen sendes ut og opplevd anonymitet er høy

(Jacobsen, 2015, s. 278). Det finnes mange ulike programmer for å utarbeide spørreundersøkelser, men for å overholde personvern og kunne ha en anonym spørreundersøkelse ble vi pålagt av *Norsk senter for forskningsdata (NSD)* å bruke nettskjema.no. Denne programvaren støtter ikke utallige funksjoner, og vi fikk ikke utformet spørreundersøkelsen på samme måte som vi ønsket og lik som standardundersøkelsen fra Cameron & Quinn. Blant annet var det ikke mulig å fylle ut tall ved siden av hverandre i matrisespørsmål, noe som førte til at besvarelse på nåværende og ønsket kultur ikke var mulig å skrive ved siden av hverandre. Dette gjorde at vi repeterte påstandene, noe som doblet skriftmengde i spørreundersøkelsen. Dette ble gjort for at respondenten skulle bli mindre opp og ned ved utfylling. En annen bakdel med nettskjema sin løsning var mangel på mulighet for å summere tallene i hver kategori. Den enkelte måtte selv sørge for at summen av de fire tallene var 100, og de fikk ingen feilmelding om det ikke var det. Som et tiltak skrev vi «Sum: 100» under hver av kategoriene med påstander. Som tiltak for minst mulig feil svar la vi inn at det kun var mulig å skrive heltall mellom 0 og 100 i hver av spørsmålene. Hvert spørsmål ble også satt som obligatoriske å svare på for å sikre data knyttet til alle påstandene. Bakdelen med dette kan være at frafallet ble større fordi alle spørsmålene måtte besvares.

Rutiner for puring via skjemaet var ikke mulig for vår del da utsendelse av undersøkelsen ble gjort via e-post på et av Forsvarets graderte systemer. På en annen side var det enkelt å purre gjennom denne kanalen ved å sende ut en e-post til de ulike avdelingene på nytt. Jacobsen (2015) nevner at det er irrelevant når spørreundersøkelsen sendes ut, kalt asynkronisitet og omtaler det som en sterk side ved web-baserte skjemaer. Vi mener asynkronisitet ikke er en sterk side ved denne web-baserte undersøkelsen, og planla derfor i større grad når vi ønsket å sende den ut. Bakgrunnen er at e-posten blir sendt ut på et av Forsvarets systemer som den enkelte ikke har tilgjengelig på samme måte som en mobiltelefon eller egen PC. Vi ønsket ikke å sende den ut rett etter en ferie i frykt for at veldig mange har mange uleste e-poster i sin innboks. På samme måte ønsket vi ikke å sende den ut sent i en uke, for eksempel torsdag etter lunsj da vi vet at det er mange som pendler i avdelingene. En fare med å sende ut da er at e-posten ikke blir lest før man tar helg, og innen man er på jobb igjen påfølgende uke er det mange andre e-poster som rangeres viktigere og en spørreundersøkelse blir da nedprioritert. Vi ønsket ikke å sende ut på en mandag med bakgrunn i samme grunn som over, at e-posten blir nedprioritert i andre arbeidsoppgaver. Vi endte derfor med å sende ut e-posten onsdag formiddag i håp om at de fleste har fått lest mest kritisk e-post, og mulig har noe overskudd til å lese e-post som ikke er direkte knyttet til egen jobb.

Utforming av meldingsteksten til spørreskjemaet er standardisert. Dette innebærer at det ikke ble gjort noen form for tilpasninger av påstandene for verken å gjøre de mer relevant mot en militær avdeling eller mer forståelig. Dette kunne muligens vært hensiktsmessig for å øke antallet av respondenter da enkelt påstander ikke er veldig treffende mot det militære liv. Likevel mener vi at en slik standardisert spørreundersøkelse ikke bør tilpasses dersom en ønsker å benytte seg av OCAI som er den mest utprøvde og validerte målingen av organisasjonskultur basert på Competing Values Framework (CVF) (Aaby, 2022). Dette handler om å bevare reliabiliteten til modellen vi har valgt å benytte oss av.

Det var viktig for oss at den enkelte skulle oppleve spørreundersøkelsen som anonym. Fokuset på anonymitet i Forsvaret er stort, og vi fryktet lav svarprosent på spørreundersøkelsen om det ikke var mulig å svare anonymt. Studien ble derfor sendt til godkjenning hos NSD, Sjef Marinen, sjefer for de ulike avdelingene og Forsvarets Høgskole (FHS) som godkjenner studier i Forsvaret.

## **4.5 Databehandling**

I dette delkapittelet forklarer vi hvordan de innsamlede dataene ble håndtert og analysert. Oppgaven består både av primærdata som ble hentet via spørreskjemaet sendt ut til avdelingene, i tillegg til sekundærdata hentet fra masteroppgaven *Marinen en lærende organisasjon*.

### **4.5.1 Primærdata**

All data som var lagret i nettskjema ble eksportert til Excel, og håndtert. Dataene vi hentet ut kan defineres som metriske data, da hver respondent kun har svart med tall, og vi trengte derfor ikke bruke tid på å kode data.

Med manglende funksjon for summering i nettskjema sin løsning kontrollere vi dette for hvert spørsmål. Dette er enkelt ved å bruke formatering-funksjonene som ligger i Excel, da vi enkelt markerte summene som var ulik 100. Ved analysering av data viste det seg at en av respondentene hadde svart null på fem av tolv spørsmål, 25 på alle påstander på fem av tolv og 100 på to påstander på to av tolv. Vi anså disse svarene for å være tvungne svar, og feilsvar. Derfor ble alle svarene fra denne respondenten fjernet, noe som resulterte i totalt 46 svar. I tillegg var det 27 summer som ikke var 100. Alle respondentene skulle svare på tolv påstander totalt, seks for nåværende og 6 for ønsket. 12 summer per person og 46 svar gir 552

ulike summer. 27 feilsommer ga 4,9% feilsvar. Disse summene endret vi (la til, trakk fra like mye på hver av de fire påstandene) slik at summen skulle bli 100.

Da vi hadde justert for feilsvar, sorterte vi svarene per avdeling og deretter per dimensjon innenfor hver av kulturene, og fikk frem gjennomsnittssvarene. Siden summen per spørsmål er 100 er den absolutte og prosentvise fordelingen per spørsmål lik, noe som også forenklet analysen av data. Da alle svarene var sortert laget vi en grafisk fremstilling for nåværende og ønsket kulturprofil.

#### **4.5.2 Sekundærdata**

Denne oppgaven har valgt å hente ut sekundærdata fra oppgaven *Marinen - en lærende organisasjon*. Sekundærdataen består av kvantitative data hentet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse presentert gjennom nettskjema. Forskerne valgte å presentere påstander med svaralternativer i form av en Likert-skala i spørreundersøkelsen. Dataene ble analysert ved hjelp av verktøyet SPSS hvor blant annet svarene ble kodet til verdier fra henholdsvis 1-7 og 1-5 ganget med 100 og delt på 7 eller 5 avhengig av antall svaralternativer. Dette med bakgrunn i at intensjonen var å sammenligne den innsamlede dataen mot benchmarkingen. Forskerne valgte videre å presentere dataene for hver av de tre byggesteinene ved og først se på disse isolert. Dette førte til at det var enklere å analysere hver av delkomponentene og vise til forskjeller mellom avdelingene.

Denne forskningsoppgaven har valgt å trekke ut den dataen som treffer de avdelingene vi har undersøkt i den hensikt å finne likhetstrekk mellom organisasjonskultur og evne til læring.

#### **4.6 Undersøkelsens gyldighet og pålitelighet**

Drøftingen av dataene og konklusjonene vi gjør i kapittel 5 og 6 må ta hensyn til hvor gyldig svarene vi har hentet inn er. Jacobsen (2015) presiserer at gode undersøkelser er gyldige (valide) og at vi kan stole på resultatene (reliable). Gyldighet deles inn i indre og ytre gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 351). Indre gyldighet i denne kvantitative undersøkelsen går på om spørreskjemaet måler det vi ønsker å måle, kalt *begrepsmessig gyldighet* og om vi kan tolke korrelasjoner som årsakssammenhenger, kalt *kausalt gyldighet*. Ytre gyldighet bestemmer i hvilken grad vi kan generalisere funnene som gjøres fra utvalget til populasjonen (Jacobsen, 2015, s. 351).

Spørreundersøkelsen er som tidligere nevnt en standard undersøkelse som måler kultur, og omtalt som mulig den mest brukte undersøkelsen til å måle kultur. Cameron og Quinn har en



stor database med data fra ulike studier, og det har blitt produsert nok bevis knyttet både til reliabilitet og validitet på OCAI. Det er heller ikke etter deres kjennskap funnet motsigende eller avkreftebevis (Cameron et al., 2013, s. 176, 180). Spørreundersøkelsen er i utgangspunktet rettet mot privat sektor, og enkelte spørsmål kan virke mindre treffende for en offentlig organisasjon som Forsvaret, men andelen av disse anser vi som lav. Undersøkelsen er opprinnelig skrevet på engelsk, men den er oversatt fra engelsk til norsk blant annet i boka *Identifisering og endring av organisasjonskultur* og et dansk selskap som står bak nettsiden ocai.dk. Vi har ikke gjort noen endringer på undersøkelsen da vi mener det kun er én til to utsagn som passer mindre bra i Marinen som organisasjon. I tillegg ble også spørreundersøkelsen kontrollert med prinsippet *gyldighet ved første øyekast* der fire respondenter testet spørreundersøkelsen og ga tilbakemelding før den ble sendt ut. Det ble ikke gjort noen endringer på undersøkelsen da de ønsket endringene som ble kommentert ikke var mulig å gjøre noe med grunnet manglende funksjonalitet i nettskjema.no sin programvare. De ulike avdelingene består av underavdelinger, for eksempel består 1. Korvettskvadron av flere fartøy med besetninger. Det vil derfor kunne tenkes at den enkelte har svart på kultur knyttet til kulturen for fartøyet, og ikke den overordnede kulturen i organisasjonen 1. Korvettskvadron. Dette er en feilkilde som kan bidra til at den interne gyldigheten blir noe svekket, men vi måler likevel kultur. Med de ovennevnte faktorene vurderes undersøkelsens begrepsmessige gyldighet som tilfredsstillende i denne studien.

Reliabiliteten til selve undersøkelsen OCAI blir omtalt som god av Cameron & Quinn. Den overgår også flere av de oftest brukte verktøyene i samfunns- og organisasjonsvitenskapen (Cameron et al., 2013, s. 176). Det er likevel ikke en selvfølge at reliabiliteten til denne gjennomføringen er god. Vi må vurdere om måten vi har gjennomført undersøkelsen på kan være en årsak til de resultatene vi ender opp med (Jacobsen, 2015, s. 377). Elementer som påvirker reliabiliteten er blant annet om enhetene svarer sant og det de mener, om vi har fått tak i riktige enheter, om undersøkelsen har skapt egne effekter og om vi som forskere har vært unøyaktige. Vi antar at enhetene ikke har hatt noen egeninteresse i å svare usant på undersøkelsen, fordi respondentene blir bedt om å svare på nåværende og ønsket kultur. Det er ingen kultur som er «rett» eller «feil», og derfor antas denne faktoren å være svært lav. I tillegg har også sjefene for de ulike avdelingene oppfordret til å svare på undersøkelsen for at avdelingene mulig kan lære og utvikle seg av det. Én kulturdimensjon der svaralternativene i mindre grad er relevante i forhold til organisasjonenes daglige virke og forsvarssektoren er dimensjon 6, suksesskriterier. Her opplevde vi overraskende resultater, noe som blir nevnt i

drøftingen. Dette kan gjøre at reliabiliteten til denne gjennomføringen er noe dårligere enn ønsket. Respondenten ble informert om følgende i starten av spørreundersøkelsen:

*Det er en standard spørreundersøkelse, så enkelte spørsmål kan være mer rettet mot privat næringsliv, men gjør det beste ut av det.*

Sett i ettertid kunne vi i større grad presisert det direkte på dimensjon 6, da dette spørsmålet i størst grad ga overraskende resultater. På en annen side kunne det vært med å påvirke resultatene i større grad enn ønskelig også.

Tvungne svar kan være en feilkilde, da enhetene blir tvunget til å svare på alle spørsmålene og gjøre seg opp en mening om både nåværende og ønsket kultur innenfor seks ulike dimensjoner. Svar i «hytt og vær» som Jacobsen (2015) i tillegg nevner som en mulighet til feilsvar er også en faktor som antas å ha en påvirkning i denne undersøkelsen. Blant annet er ett av svarene sannsynlig tydelig preget av dette, og det fjernet vi som nevnt under kapittel 4.5.1. Vi mener enhetene i stor grad har snakket sant, og andelen svar i «hytt og vær» ser ut til å ha vært lav. Om vi har fått svar fra riktige enheter vil være vanskelig å si noe om. Vi har fått svar fra begge avdelinger, og innenfor alle aldersgrupper, noe som tyder på at det er spredning i enhetene. Dermed antar vi at svarene kan gi en riktig indikasjon på kulturen. Undersøkelsen kan ha skapt egne effekter da kultur måles på en kvantitativ måte, men som nevnt tidligere er undersøkelsen en standardundersøkelse som er hyppig brukt og har blitt undersøkt for reliabilitet en rekke ganger med gode resultater (Cameron et al., 2013, s. 176). Det kan ikke utelukkes at vi som forskere har vært unøyaktige i opprettelsen og utsending av spørreskjema, innhenting, prosessering og analysering av data, samt tolkning av drøfting av data. Likevel vil vi si at reliabiliteten for undersøkelsen anses å være tilfredsstillende for å kunne konkludere og svare på problemstillingen.

Målet med studien er å undersøke i hvilken grad organisasjonskulturen i Marinen har innvirkning på organisasjonens evne til å lære. En presisering er at primærdataen er hentet inn med et fokus på organisasjonskultur-data, mens det er sekundærdataen som gir datagrunnlaget for avdelingenes evne til læring. Denne dataen er hentet inn fra en undersøkelse gjort for ca. 18 måneder siden, med en mulighet for andre respondenter enn i denne undersøkelsen. Det betyr at respondentene i vår undersøkelse kanskje ikke har svart på sekundærdataene som vi ønsker å drøfte mot. Vi sier også at kultur er noe som stadig er i endring. Det betyr at kulturen som er målt i denne undersøkelsen ikke trenger å være den samme som var på

undersøkelsestidspunktet for læring ca. 18 måneder tidligere. På en annen side endres ikke hele kulturen på kort tid med mindre man går bevisst inn for å gjøre det. Selv om det gjøres en målrettet innsats for kulturendring, mener vi som forskere det vil ta tid å endre kulturen i Forsvarets avdelinger. Dette blir også trukket frem i Svendsen-utvalget, at kulturen er i liten endring. Enkelte endringer vil det åpenbart være, men hovedtrekkene ved kulturen ved undersøkelsestidspunktet i september 2022 antar vi er sammenlignbare med hvordan de var i januar 2021. Basert på erfaringer presiseres det også at det ikke har vært stor utskifting av personell i avdelingene i tidsrommet mellom undersøkelsene, og at det ikke har vært andre store endringer.

Sett i ettertid kunne vi kontrollert i vår undersøkelse om respondenten hadde svart på undersøkelsen om læring gjort januar 2021, men dette ble ikke gjort. Likevel mener vi undersøkelsen kan vurdere om det er en sammenheng mellom organisatorisk læring og organisasjonskultur.

Den ytre, også kalt den eksterne gyldigheten knyttet til denne studien bestemmer om de resultatene vi får er gjeldene for både avdelingene vi undersøker, men også i hvor stor grad vi kan generalisere til resten av Marinen. Vi undersøker kun to av ni avdelinger i Marinen. Det er ikke et mål i utgangspunktet å kunne generalisere funnene for hele Marinen. Samtidig ønsker vi å kunne uttale oss om en mulig tendens når det gjelder organisasjonskultur knyttet til organisatorisk læring generelt for Marinen. Basert på det systematisk skjeve frafallet vil disse uttalelsene være mindre gyldige enn vi i utgangspunktet ønsket.

Vi anser påliteligheten til forskningen å kunne bli påvirket av vår tilknytning til avdelingene, både med tanke på vårt syn på de ulike kulturene, og med hensyn til skjev svarprosent. Vårt syn som forskere på de ulike kulturene kan være preget av tidligere inntrykk da vi har vært ansatt i fire år i 1. Korvettskvadron, og det kan være utfordrende å ha et objektivt syn knyttet til innsamlede data på den nåværende kulturen. En måte vi har distansert oss fra dette på er å bruke en standard spørreundersøkelse slik at vi i mindre grad påvirker svarene. Vi har fått høyere svarprosent av 1. Korvettskvadron enn KJK/MDK, og bakgrunnen er trolig som nevnt under 4.2 vår tilknytning til 1. Korvettskvadron. Påliteligheten til forskningen anser vi som tilfredsstillende til å kunne svare på de ulike forskningsspørsmålene.

## 5 Presentasjon og analyse av data

I dette kapittelet vil vi først presentere data, både primær- og sekundærdata. Primærdataen blir presentert med en grafisk fremstilling og en tabell for hver av de seks dimensjonene. I tillegg vil vi for hver av organisasjonene først presentere en samlet og overordnet fremstilling av kulturprofilen i samme format som hver av dimensjonene. Sekundærdataen er vist gjennom to modeller. Den første er en samlet oversikt over alle tre byggesteinene hvor forskerne sammenligner gjennomsnittet i Marinen mot en utviklet benchmark. Den andre modellen er fremkalt gjennom dialog med forskerne hvor spesifikk data tilhørende de to organisasjonene valgt i denne studien, er fremkalt. Deretter vil vi drøfte dataene vi har hentet inn med støtte fra teori og empiri for å kunne svare på de ulike forskningsspørsmålene.

Problemstillingen er som følger:

*I hvilken grad har organisasjonskulturen i Marinen betydning for evnen til organisasjonsmessig læring?*

Og med tilhørende forskningsspørsmål:

### **Forskingsspørsmål 1:**

*Hva kjennetegner organisasjonskulturen i 1. Korvettskvadron og KJK/MDK?*

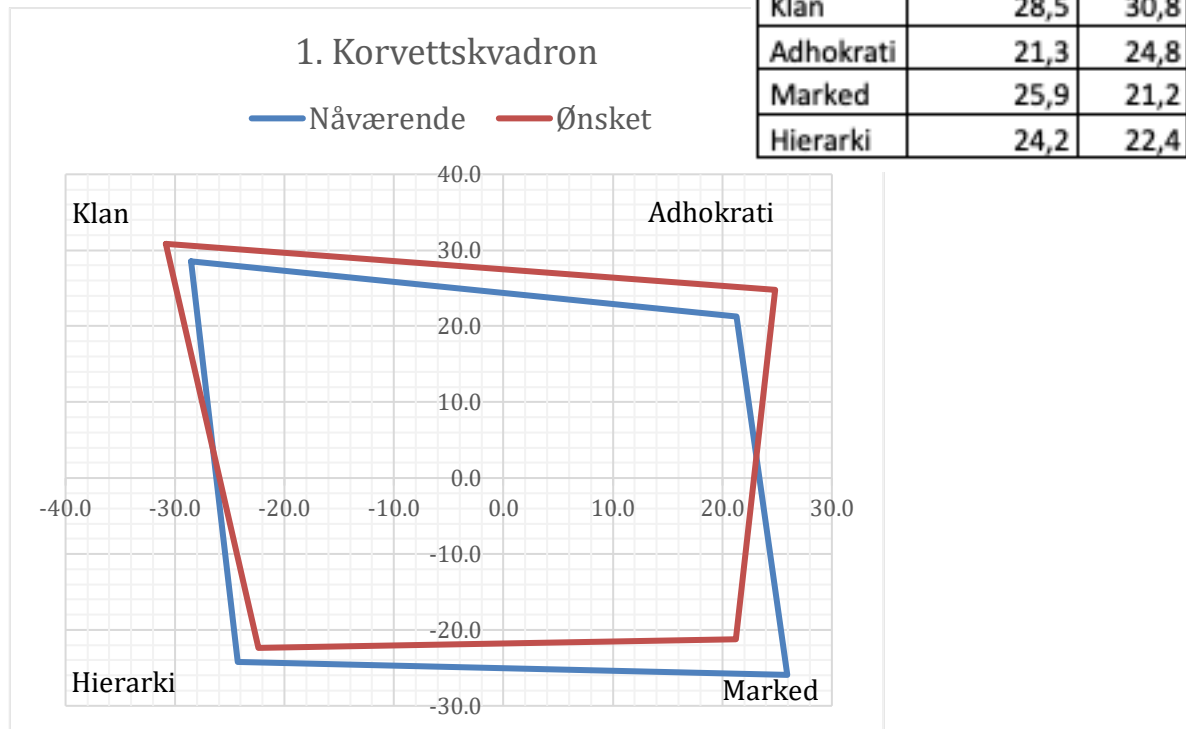
### **Forskingsspørsmål 2:**

*Hvordan henger organisasjonskulturen sammen med organisatorisk læring i KJK/MDK og 1. Korvettskvadron?*

Vi vil i hovedsak drøfte i delkapitlene 5.3.1 og 5.3.2 som tar for seg henholdsvis forskningsspørsmål 1 og 2, før vi sammenfatter denne drøftingen i konklusjonen som svarer på problemstillingen.

## 5.1 Presentasjon av primærdata

### 5.1.1 1. Korvettskvadron



Figur 6 – Samlet kulturprofil 1. Korvettskvadron

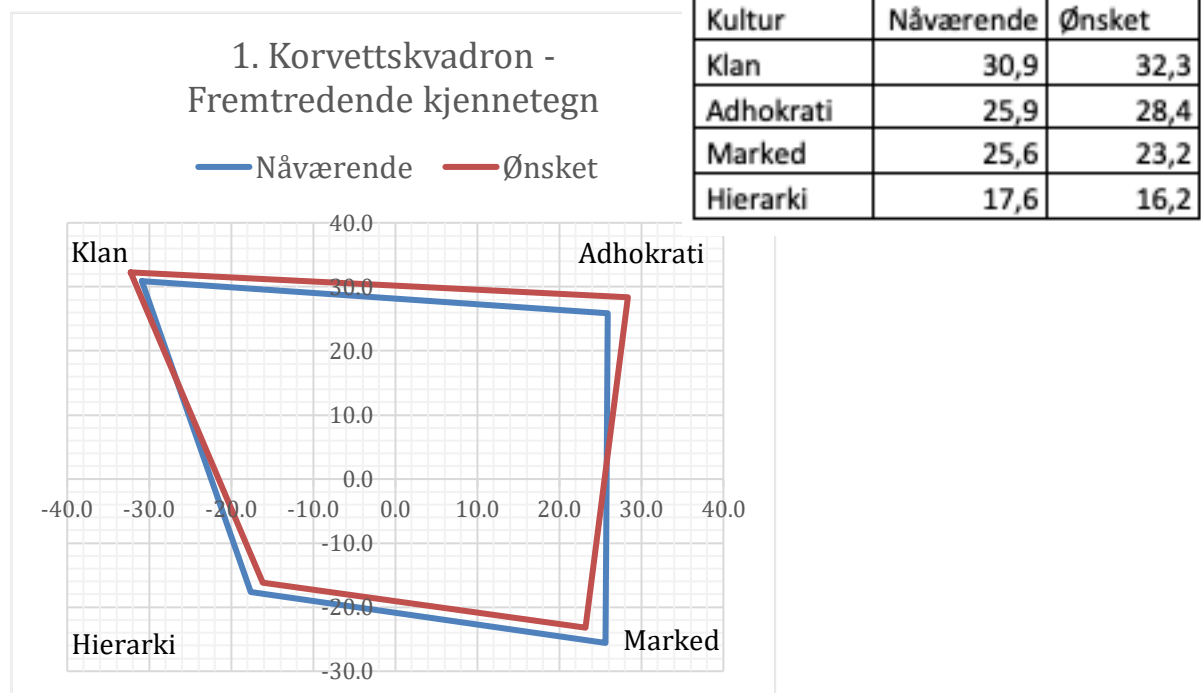
Av figuren over ser vi at den mest dominerende kulturen i 1. Korvettskvadron på nåværende tidspunkt er klankulturen. Denne kjennetegnes som en organisasjon med fokus på internt vedlikehold med fleksibilitet, interesse for mennesker og sensibilitet overfor kunder ifølge Cameron og Quinn. Samtidig forklarer forskerne at en avdeling med en markant markedskultur også vil fokusere mot ekstern posisjonering med hovedvekt på konkurranse og hurtig beslutningstaking. Adhokrati kan en se at er den minst fremtredende kulturen av de fire.

Av figuren kan vi også se at enhetene ønsker en reduksjon i kulturene marked og hierarki, mens de ønsker en økning i klan og adhokrati, dette betyr at organisasjonen ønsker mindre stabilitet og kontroll, men mer fleksibilitet og skjønn. Noe som også er verdt å merke seg er ønske om reduksjon i markedskultur. Denne kulturen scorer nest høyest med 25,9 poeng på nåværende tidspunkt, men avdelingen ønsker at denne kulturen skal være den minst fremtredende av de fire.

Klankulturen er tett etterfulgt av markeds- og hierarkikulturen. Resultatene divergerer ikke for mye fra hverandre, dette ser vi ved at kulturprofilen er ganske så kvadratisk i den grafiske

fremstillingen. Riktignok kan en se at adhokrati ligger en del lavere. Det faktumet at adhokrati er den svakeste av kulturprofilene betyr at organisasjonen i liten grad legger til rette for endringer og kreative løsninger. Det er verdt å nevne at organisasjonen har en relativt overensstemt kulturprofil hvis en ser på alle de seks dimensjonene, med unntak av dimensjon 2 og 6, lederstilen i organisasjonen og suksesskriterier som blir presentert videre.

### Dimensjon 1. Fremtredende kjennetegn

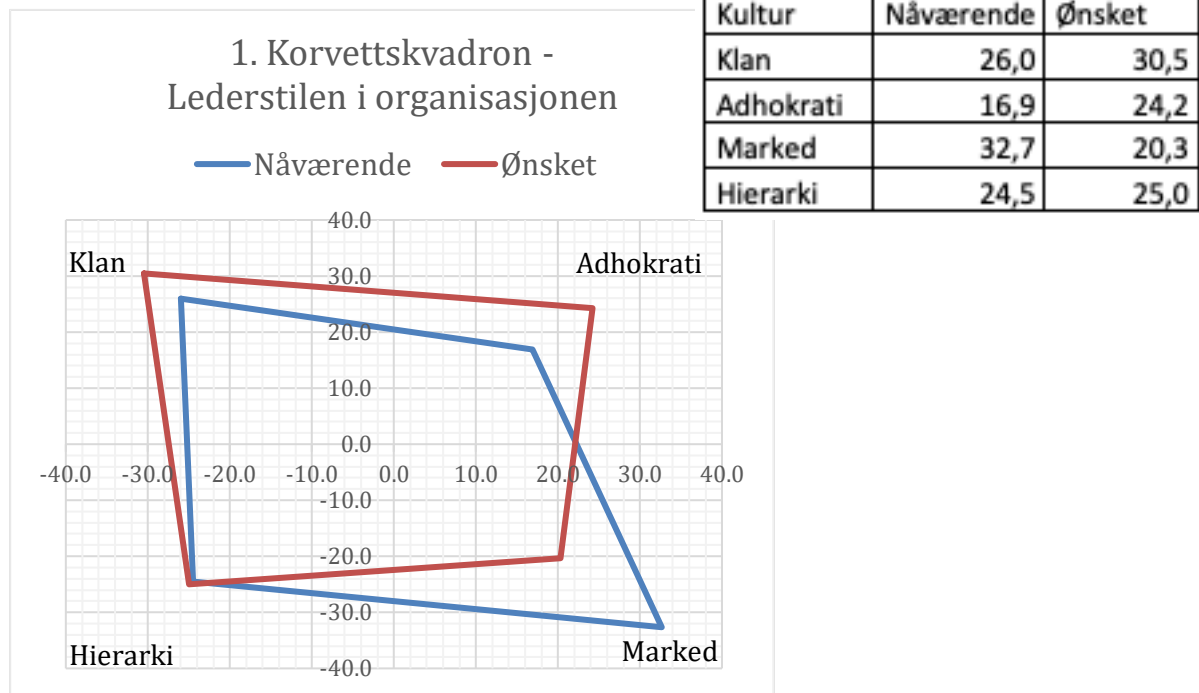


Figur 7 – Fremtredende kjennetegn 1. Korvettskvadron

I dimensjon 1 ser vi at det jevnt over er lite forskjell mellom nåværende og ønsket kultur når det kommer til fremtredende kjennetegn ved organisasjonen. I fremtredende kjennetegn legges det hva som er typiske trekk til avdelingen eller hvordan den omtales utad.

Klankulturen skiller seg tydelig ut med den høyeste scoren på 30,9. En annen veldig tydelig faktor er den lave scoren på hierarkikultur. Adhokrati- og markeds-kulturene scorer omtrent helt likt på nåværende situasjon, men igjen ønsker enhetene en reduksjon av markeds- og en økning på adhokratikulturen.

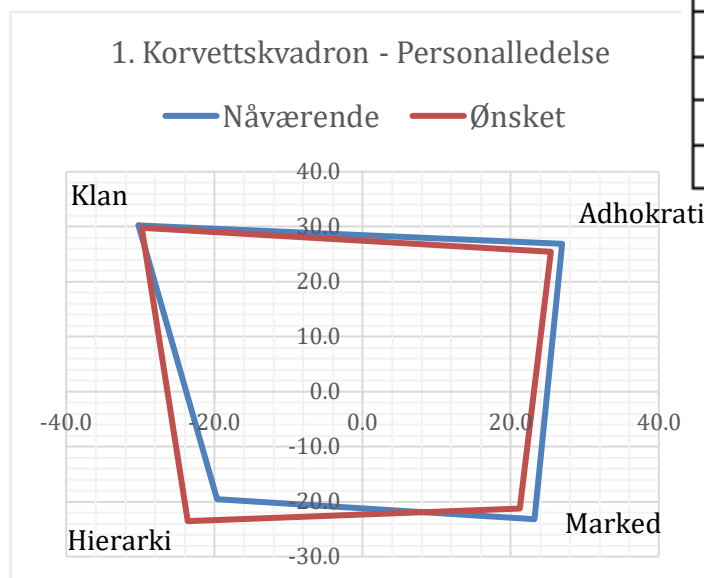
## Dimensjon 2. Lederstilen i organisasjonen



Figur 8 – Lederstilen i organisasjonen 1. Korvettskvadron

I dimensjon 2 kan en kanskje se et av forskningens mest spennende utslag. Denne dimensjonen handler om hvordan respondentene oppfatter hva som er typisk for lederstilen i organisasjonen. Når det kommer til lederstilen i 1. Korvettskvadronen, er den dominante kulturen marked med god margin. Med en nåværende score på 32,7 kan en si lederstilen generelt i avdelingen er resultatorientert. Det er verdt å legge merke til den store forskjellen mellom nåværende og ønsket nivå på markedskulturen på 12,4 poeng. Som nevnt i forrige avsnitt kan en også se her at enhetene er tilfredse med den hierarkiske kulturen i lederstilen da den nåværende og ønskede så og si er identiske.

### Dimensjon 3. Personalledelse

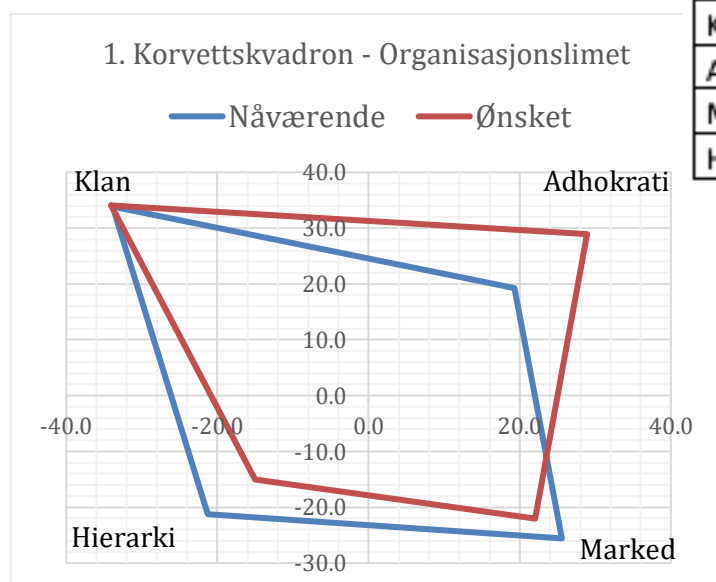


Kultur	Nåværende	Ønsket
Klan	30,2	29,8
Adhokrati	27,0	25,4
Marked	23,2	21,2
Hierarki	19,6	23,6

Figur 9 – Personalledelse 1. Korvettskvadron

Klankulturen er den mest fremtredende kulturen når det kommer til personalledelse, og av figuren kan en se at enhetene er rimelig tilfredse med dette ut fra den lille endringen det er til ønsket situasjon. Denne dimensjonen tar for seg hvordan enhetene opplever ledelsen overfor de ansatte. Ellers kan en se at hierarkikulturen faktisk er sterkere ønsket hos enhetene i forhold til hvor fremtredende den er i dag. En overvekt av poeng på den øverste delen av grafen betyr en personalledelse med fleksibilitet og skjønn.

### Dimensjon 4. Organisasjonslimet



Kultur	Nåværende	Ønsket
Klan	33,9	34,1
Adhokrati	19,3	28,9
Marked	25,6	22,0
Hierarki	21,3	15,0

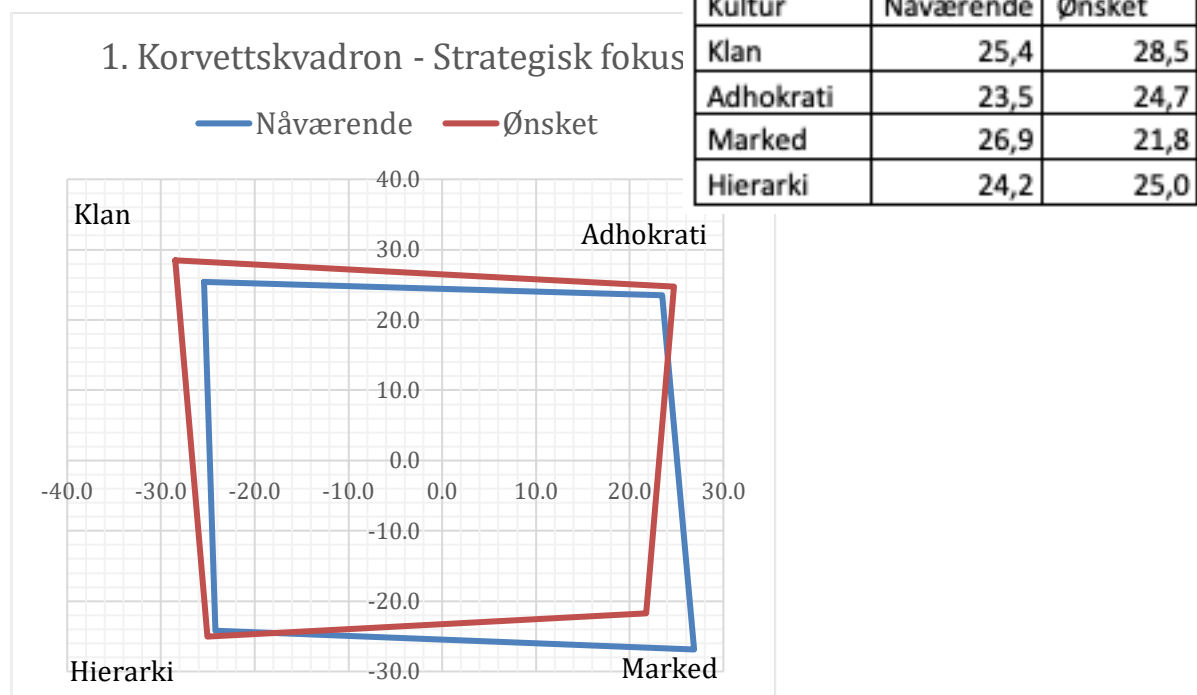
Figur 10 – Organisasjonslimet 1. Korvettskvadron

Denne dimensjonen omhandler hva respondenten ser på som limet i organisasjonen. Her scorer klankulturen høyest i både nåværende og i ønskede tilstand. Med henholdsvis 33,9 og



34,1 poeng. Det betyr at det er lojalitet og gjensidig tillitt som beskriver organisasjonslimet på best mulig måte. Likevel ser en også at respondentene ønsker høyere grad av adhokrati, altså en mer dynamisk og kreativ arbeidsplass hvor det legges mer opp til å eksperimentere og være nyskapende. Igjen ønsker respondentene en reduksjon i markedskulturen som ligger nest høyest i denne dimensjonen på 25,6 poeng på nåværende tidspunkt og 22,0 på ønsket.

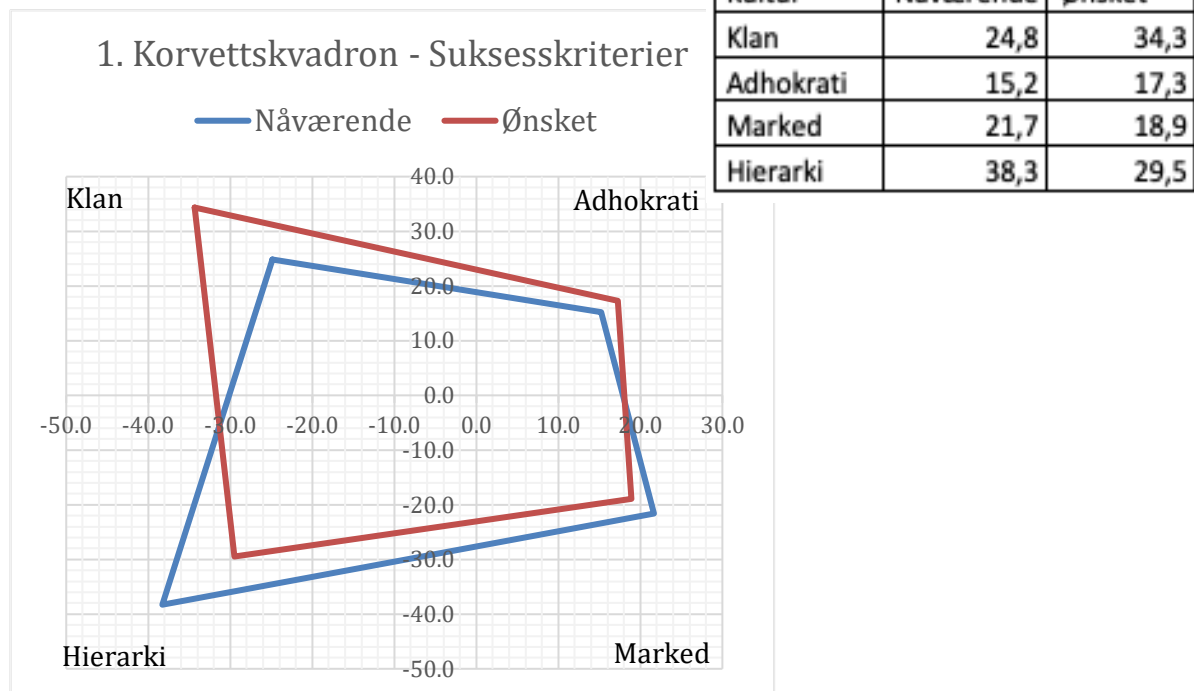
## Dimensjon 5. Strategisk fokus



Figur 11 – Strategisk fokus 1. Korvettskvadron

Denne dimensjonen omhandler det strategiske fokuset i avdelingen. Den mest fremtredende kulturen i denne dimensjonen er markedskulturen med 26,9 poeng. Jevnt over kan en se av den grafiske fremstillingen at lite skiller mellom de ulike kulturene på nåværende tidspunkt, noe som betyr at vi har en balansert kulturprofil. En ser også her at enhetene ønsker en reduksjon i markedskulturen på 5,1 poeng, men bare en liten økning i adhokrati på 1,2. Her er det faktisk klankulturen som enhetene ønsker den største økning i.

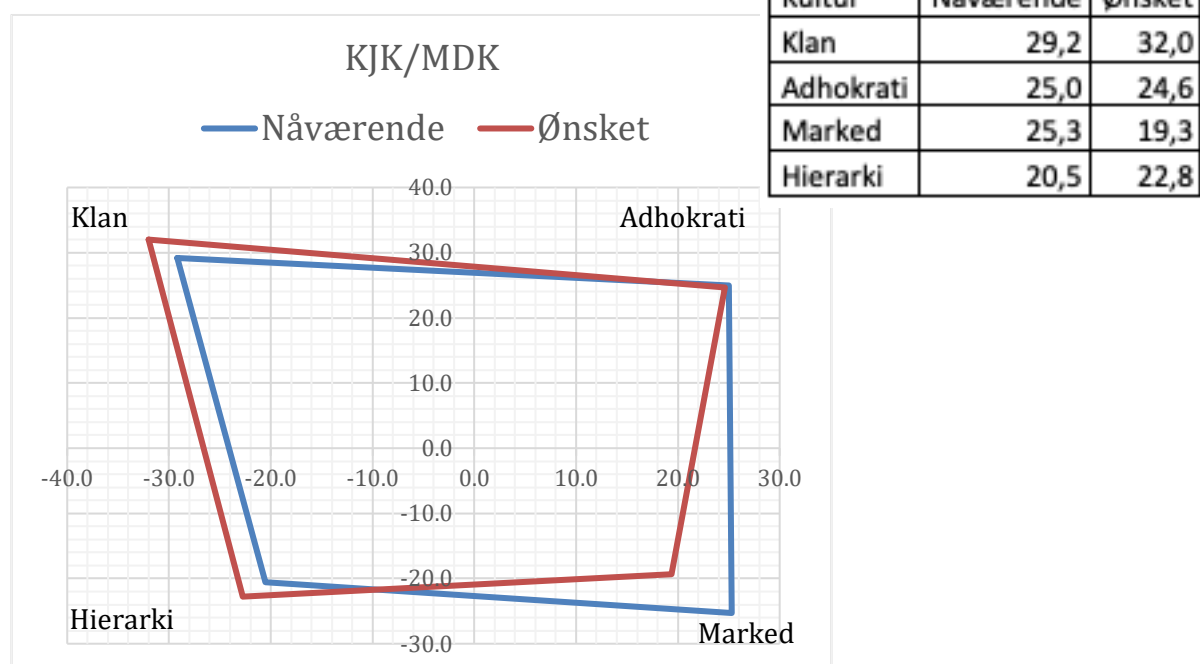
## Dimensjon 6. Suksesskriterier



Figur 12 – Suksesskriterier 1. Korvettskvadron

Den siste dimensjonen handler om suksesskriterier. Den dominerende kulturprofilen er hierarki med 38,3 poeng, undersøkelsens høyeste poengscore på en kulturprofil. Videre kan en se to betydelige forskjeller som skiller seg ut med tanke på nåværende situasjon og ønsket. De ansatte ønsker en reduksjon på 8,8 poeng i hierarkikulturen. Mens klankulturen scorer 24,8 poeng på nåværende tidspunkt, og her ønsker enhetene en økning på 9,5 poeng. Den markante hellingen mot venstre i figuren forteller oss at enhetene ønsker seg et større fokus mot internt fokus og integrasjon fremfor eksternt fokus og differensiering i denne dimensjonen. I tillegg kan en se at denne figuren ikke er overensstemt med den overordnede figuren.

## 5.1.2 Organisasjonskultur i KJK/MDK



Figur 13 – Samlet kulturprofil KJK/MDK

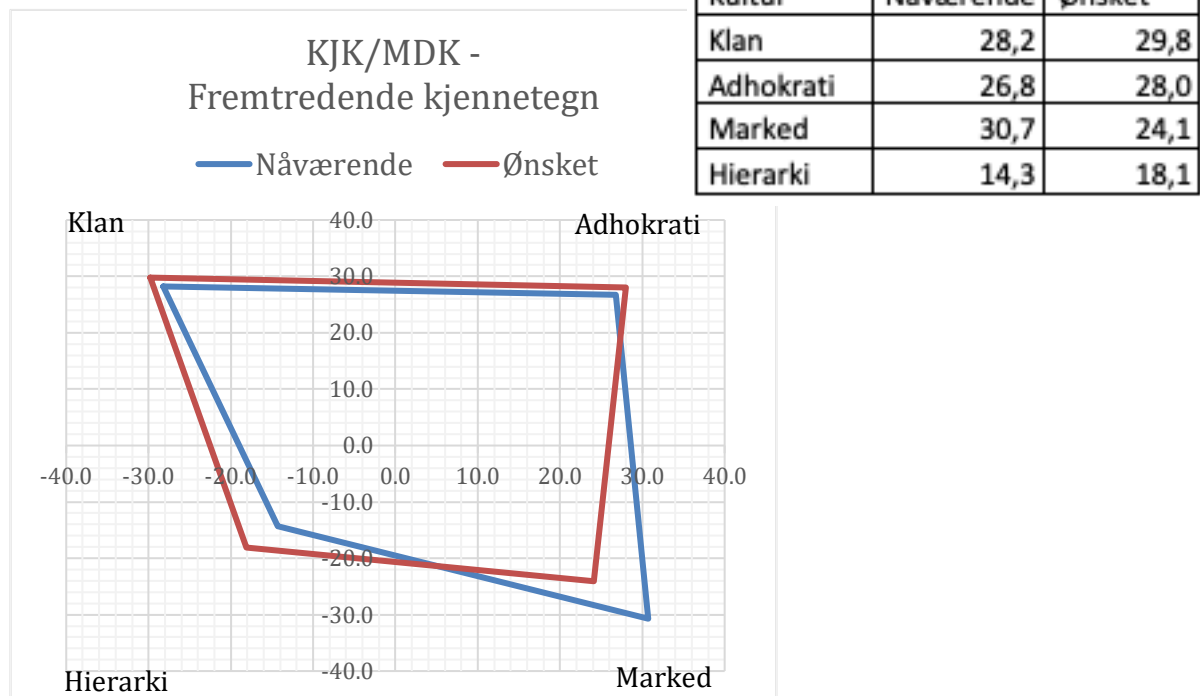
I figuren over ser vi at også i KJK/MDK er klankulturen den mest dominerende kulturen på nåværende tidspunkt med en score på 29,2 poeng. Videre kan en se at adhokrati og markedskulturen omtrent viser seg å være like med score på henholdsvis 25,0 og 25,3. Dette fører til en overvekt mot øvre del av figuren, noe som forteller oss at dette er en organisasjon med fokus på fleksibilitet og skjønn. Samtidig vil den høyre delen av figuren være fremtredende, altså en organisasjon med et eksternt fokus og mot differensiering.

Videre kan en se at avdelingen ønsker en økning i klan og hierarki, på henholdsvis 2,8 og 2,3 poeng, men en ganske markant reduksjon på markedskulturen. Her snakkes det om en reduksjon på 6 poeng. Hierarkikulturen ønskes økt med 2,3 poeng.

Den overordnede kulturprofilen til KJK/MDK forteller oss likevel at det er en relativt balansert kultur, men med en hovedvekt mot klan- og en svakere helning mot hierarkikulturen. Med bakgrunn i at adhokrati- og markedskulturen scorer så likt forteller det oss at det enten rår en uenighet internt i avdelingen, eller rett og slett at ingen av de er spesielt mer fremtredende enn den andre.

KJK/MDK har en relativt overensstemt kulturprofil med unntak av dimensjon 2 og 6, lederstilen i organisasjonen og suksesskriterier.

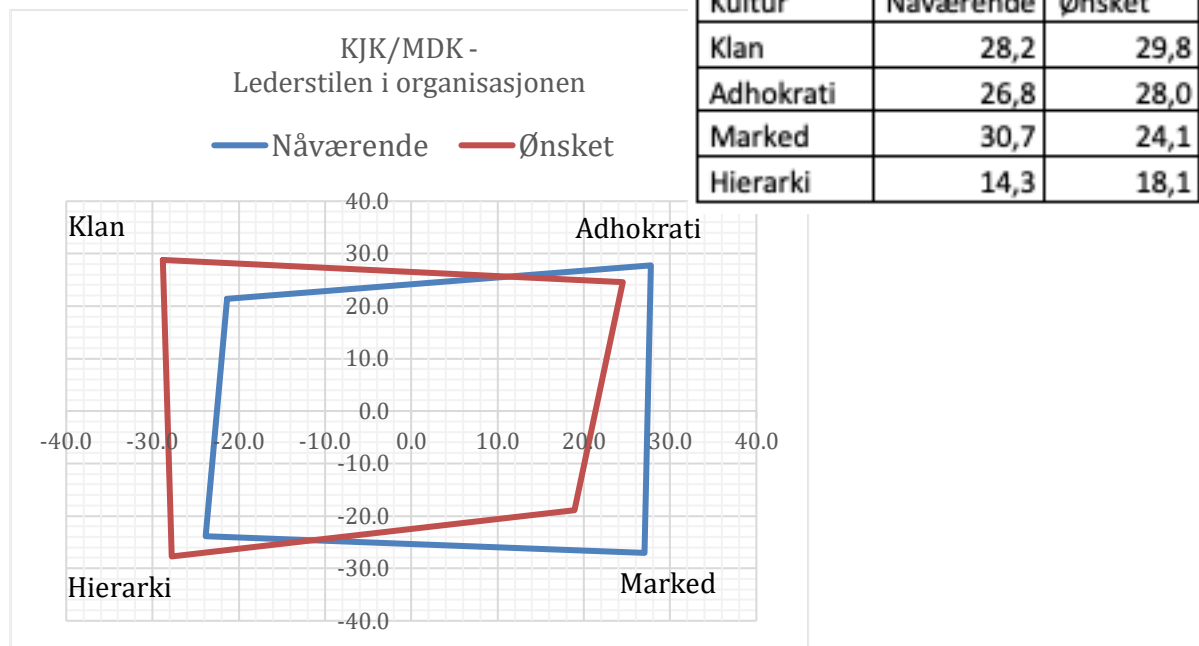
## Dimensjon 1. Fremtredende kjennetegn



Figur 14 – Fremtredende kjennetegn KJK/MDK

I fremtredende kjennetegn legges det vekt på hva som er typiske trekk til avdelingen eller hvordan den omtales utad. Den dominerende kulturprofilen for KJK/MDK i dimensjon 1 er markedskulturen. Det betyr at avdelingen kan kjennetegnes som en veldig resultatfokusert organisasjon med et ønske om å prestere på et høyt nivå og vinne. Videre kan en også se at klan- og adhokratikulturen scorer høyt, noe som betyr på at avdelingen kjennetegnes som et sted hvor de ansatte står tett med hverandre og vektlegger personalutvikling gjennom kunnskapen de selv sitter med, men også er nytenkende og dynamisk til en kreativ arbeidsplass.

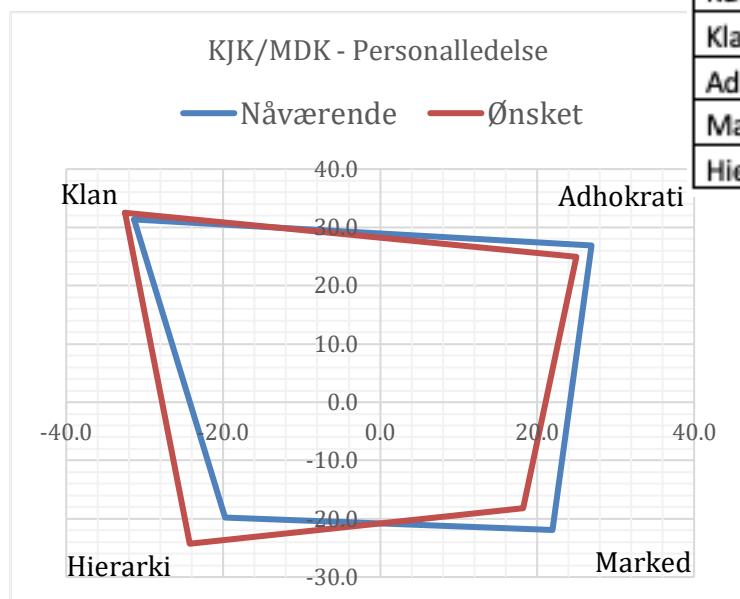
## Dimensjon 2. Lederstilen i organisasjonen



Figur 15 – Lederstilen i organisasjonen KJK/MDK

Dimensjon 2 handler om lederstilen i avdelingen. Den dominerende kulturprofilen er omtrent todelt mellom adhokrati og marked. Dette betyr at med en overvekt mot høyre side i den grafiske fremstillingen vektlegger lederstilen i organisasjonen eksternt fokus og differensiering. I tillegg bør det presiseres at en har et avvik fra den overordnende figuren med tanke på at klan- scorer lavere, mens adhokrati- og markedskultur scorer høyere. Videre kan en se at forskjellen mellom nåværende og ønskede situasjon på markedskultur er på 8,2 poeng. Klankulturen er faktisk den svakeste kulturprofilen i denne dimensjonen, noe som er en tydelig kontrast fra den overordnede modellen.

### Dimensjon 3. Personalledelse

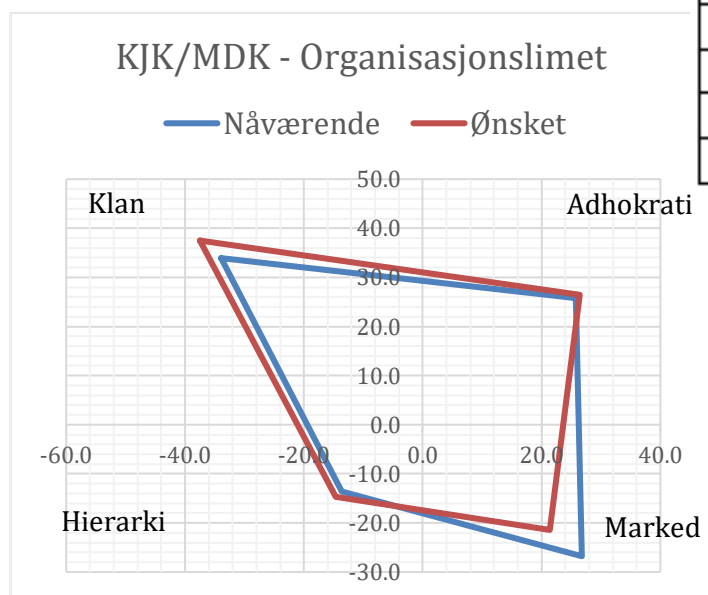


Kultur	Nåværende	Ønsket
Klan	31,4	32,5
Adhokrati	26,9	25,0
Marked	21,9	18,2
Hierarki	19,8	24,3

Figur 16 – Personalledelse KJK/MDK

Dimensjon 3 handler om personallhåndteringen i organisasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Her kan en se at modellen er veldig lik den overordnede i organisasjonen. Den dominerende kulturprofilen er klan og den svakeste er hierarki. Adhokrati scorer litt høyere, mens marked en del svakere i denne dimensjonen. En overvekt av poeng på den øverste delen av grafen betyr en personalledelse med fleksibilitet og skjønn. Hierarki ønskes økt med 4,5 poeng, mens marked ønskes redusert med 3,7 poeng.

### Dimensjon 4. Organisasjonslimet



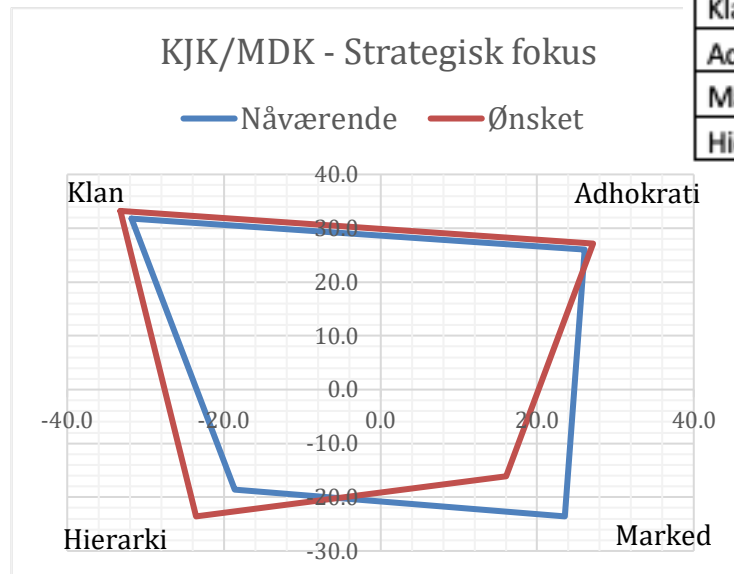
Kultur	Nåværende	Ønsket
Klan	33,9	37,5
Adhokrati	25,7	26,4
Marked	26,8	21,4
Hierarki	13,6	14,6

Figur 17 – Organisasjonslimet KJK/MDK

Dimensjon 4 scorer ganske likt som den overordnede modellen og dimensjon 3. Forskjellen ligger i en ytterligere reduksjon i hierarkikulturen. Tiltros for å være den dominerende, ønskes

klankulturen økt med ytterligere 3,6 poeng. En kan se at klankulturen er etterfulgt av både marked og adhokrati på 26,8 og 25,7 poeng. Ellers kan en også se at avdelingen i denne dimensjonen er relativt tilfreds med den nåværende tilstanden på adhokrati og hierarki. Også her ønsker organisasjonen en reduksjon på markedskulturen. I dette tilfellet på 5,4 poeng.

### Dimensjon 5. Strategisk fokus

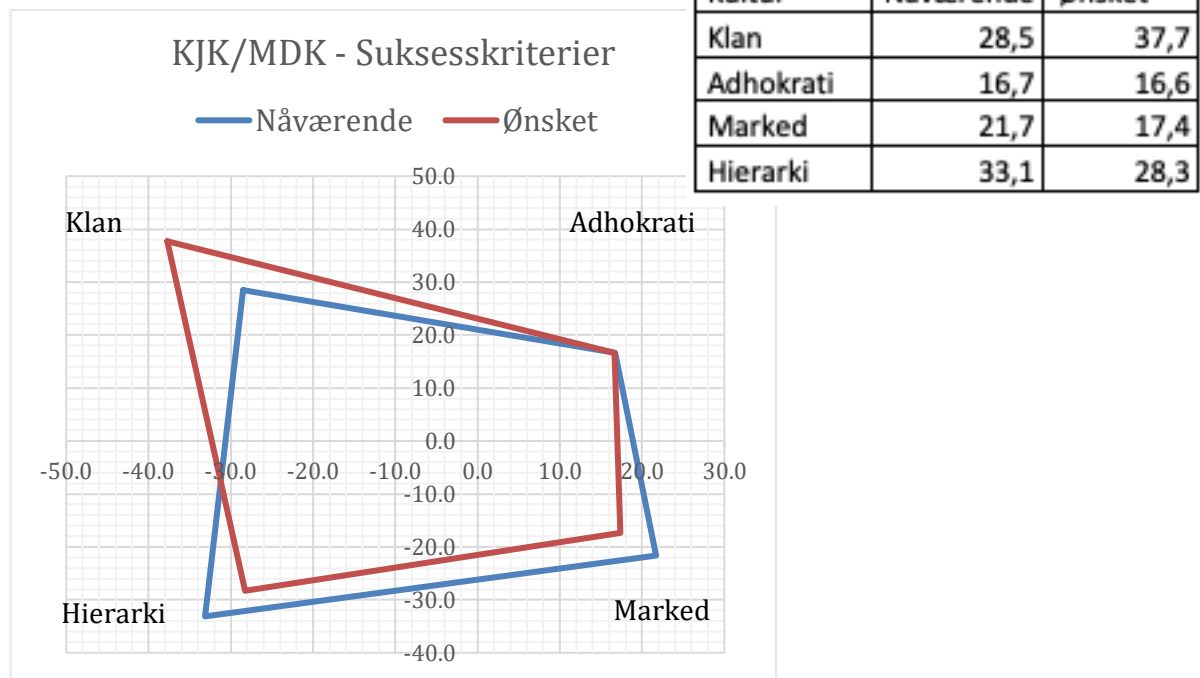


Kultur	Nåværende	Ønsket
Klan	31,8	33,2
Adhokrati	26,1	27,1
Marked	23,6	16,1
Hierarki	18,6	23,6

Figur 18 – Strategisk fokus KJK/MDK

Dimensjon 5 omhandler strategisk fokus og her kan en se at den dominerende kulturprofilen er klankulturen. I denne dimensjonen er det verdt å merke seg at organisasjonen ønsker en økning av hierarki, mens en markant reduksjon av markedskulturen. Organisasjonen ønsker altså en reduksjon på 7,5 poeng og dette til tross for at markedskulturen er den nest svakeste av de fire kulturprofilene. Av den grafiske fremstillingen kan en se at det er en stor likhet mellom denne dimensjonen og den overordnede kulturprofilen til avdelingen. Dette tyder på en overenstemmelse, og med mest tyngde på den øvre delen av figuren kan kulturen kjennetegnes gjennom fleksibilitet og skjønn.

## Dimensjon 6. Suksesskriterier



Figur 19 – Suksesskriterier KJK/MDK

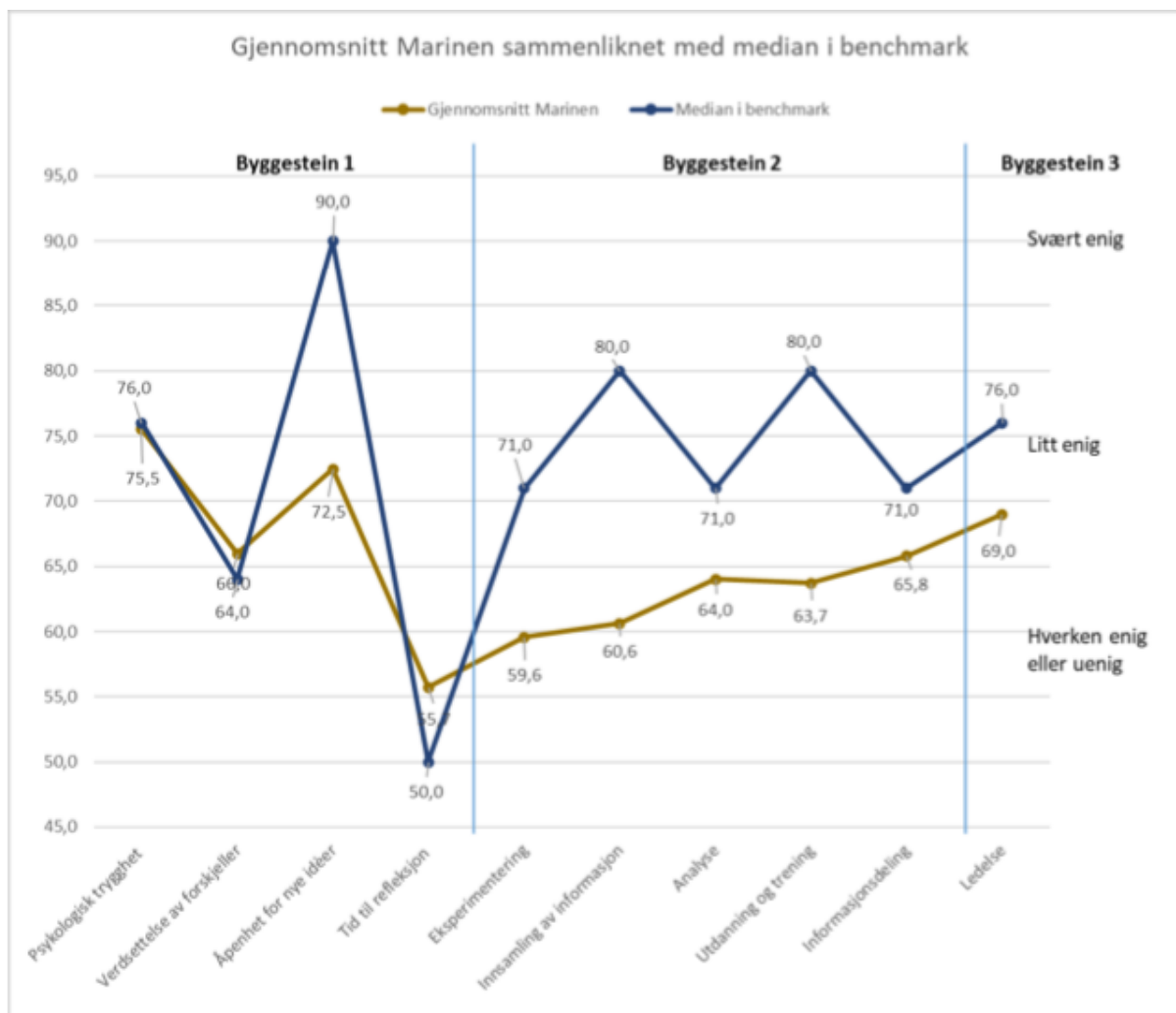
I dimensjon 6 kan en se at den grafiske fremstillingen er en del ulik fra den overordnede modellen. Den dominerende kulturprofilen på nåværende tidspunkt er hierarki. Det er ulikt overordnet fordi hierarki er den dominerende, mens adhokrati er den svakeste. Denne grafiske fremstillingen kan derfor sies å være uoverensstemt. Legg merke til den ønskede økningen på klankultur fra nåværende tidspunkt på 9,2 poeng. I tillegg kan vi si at i denne dimensjonen kjennetegnes kulturen med et fokus internt og mot integrering.



## 5.2 Presentasjon av sekundærdata

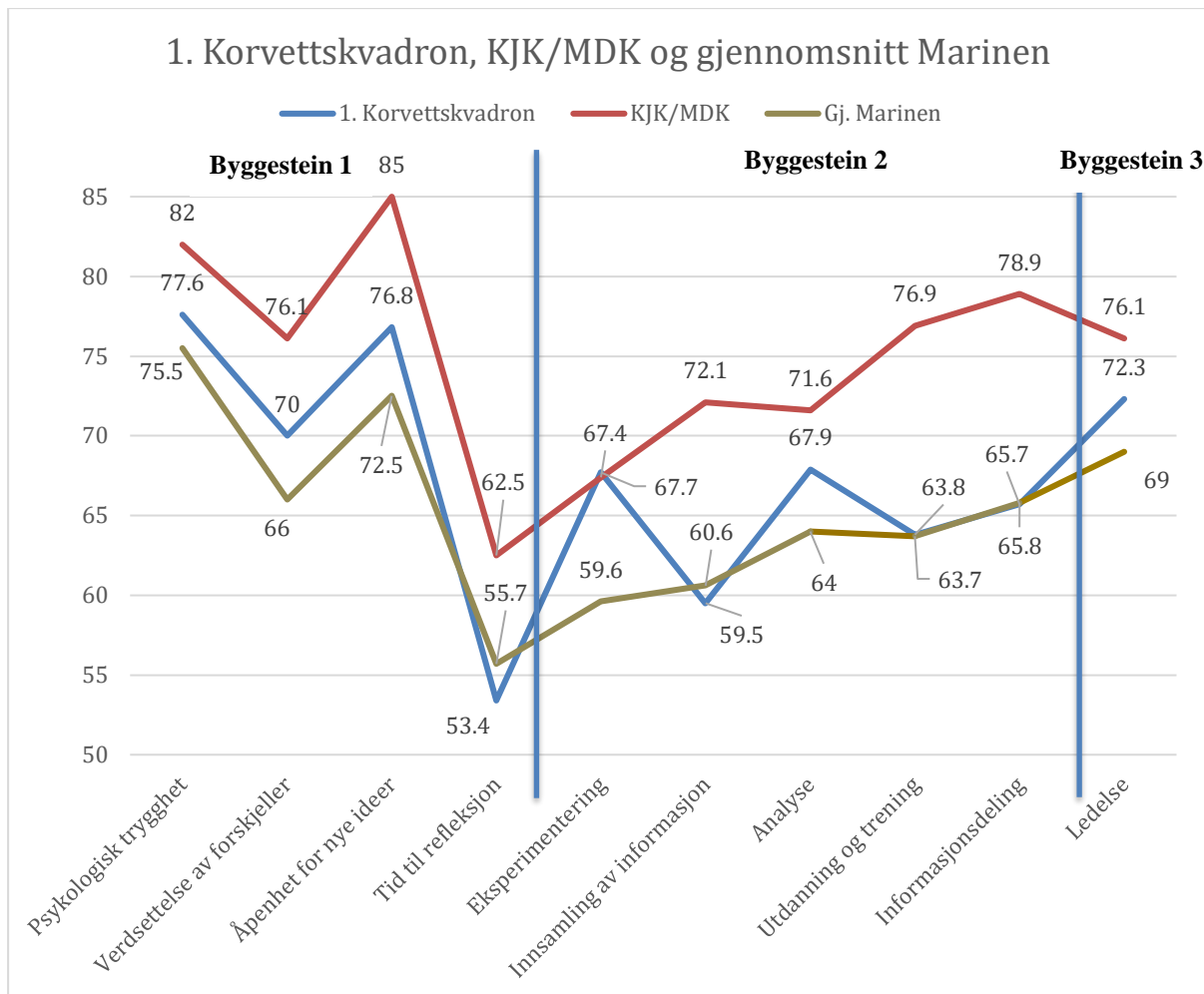
Nilsen og Røsland la frem resultatene sine i en samlet figur som viser hvordan gjennomsnittet i Marinen scoret i forhold til den utviklede benchmarken de valgte ut. I den grafiske fremstillingen har de valgt å samle alle de tre byggesteinene på ett bilde. Nilsen og Røsland kommenterte dette:

*Figuren synliggjør at Marinen har et forbedringspotensial innen konkrete læringsprosesser og praksiser (byggestein 2), samt ledelse som forsterker læring (byggestein 3). Organisasjonen har derimot sin styrke i det å ha et støttende læringsmiljø (byggestein 1). Indikasjoner i byggestein 2, samsvarer i stor grad med tidligere forskning i Marinen, som blant annet har avdekket utfordringer knyttet til læring mellom avdelinger. Studien viser en tydelig sammenheng mellom de ulike byggesteinene, men kan likevel ikke si noe om kausalitet og hvilken retning påvirkningen går i disse tilfellene. Funn i studien understøtter også teorien om at avdelinger som presterer godt innenfor en byggestein, ikke nødvendigvis gjør dette innenfor en annen. Dette viser at for å heve det kollektive læringsnivået i Marinen, bør tiltak treffes innenfor samtlige tre byggesteiner. Ser man på de samlede resultatene for Marinen, indikerer studien at organisasjonen er en i noe mindre grad lærende organisasjon, sammenlignet med benchmarken i LOS (Nilsen & Røsland, 2021, s. 66).*



Figur 20 – Resultater fra Marinen - en lærende organisasjon (Nilsen & Røsland, 2021)

I oppgaven til Nilsen og Røsland blir ikke data på 1. Korvettskvadron fremstilt direkte. Vi tok derfor kontakt med forskerne og fikk tilsendt noe mer data. I figuren under har vi skilt ut KJK/MDK og 1. Korvettskvadron sine resultater, i tillegg til gjennomsnitt for Marinen. Det interessante er at KJK/MDK er avdelingen som scorer best i undersøkelsen jevnt over. KJK/MDK og Ubåttjenesten (fjernet fra denne oversikten) skiller seg ut i studien fordi de presterer generelt bedre enn resterende avdelinger i Marinen forteller Nilsen og Røsland. Det gjør de under samtlige byggesteiner. I tillegg legger forskerne til at KJK/MDK presterer tydelig bedre enn øvrige avdelinger tilknyttet blant annet *informasjonsdeling*, herunder *systematisk de-briefing* og *tilrettelagte arenaer for erfaringsdeling internt og eksternt*. I tillegg indikerer funn at avdelingen har Marinens mest *støttende læringsmiljø* (Nilsen & Røsland, 2021, s. 67).



Figur 21 – Resultater fra Marinen - en lærende organisasjon (Nilsen & Røsland, 2021)

Nilsen og Røsland legger frem følgende konklusjonen i studien:

*De relativt betydelige forskjellene mellom avdelinger i Marinen, indikerer en lite helhetlig tilnærming til læring i organisasjonen. En indikasjon som i stor grad understøttes av tidligere forskning. Disse forskjellene bør studeres, og dybdestudier i avdelinger som presterer godt i denne studien, vil kunne danne grunnlag for etablering av en beste praksis i Marinen. Dette kan videre føre til en kollektiv heving av læringsnivået i organisasjonen. Dette vil være i tråd med Sjøforsvaret og Marinens ambisjon om å være en lærende organisasjon.*

*Sett hen til problemstillingen, indikerer studiens funn at Marinen i noe mindre grad kan sies å være en lærende organisasjon (Nilsen & Røsland, 2021, s. 67).*

Vi skal nå se om disse resultatene kan knyttes mot resultatene for organisasjonskultur. Først vil vi drøfte kulturen i de to avdelingene, og deretter se det opp mot organisatorisk læring.

## 5.3 Drøfting

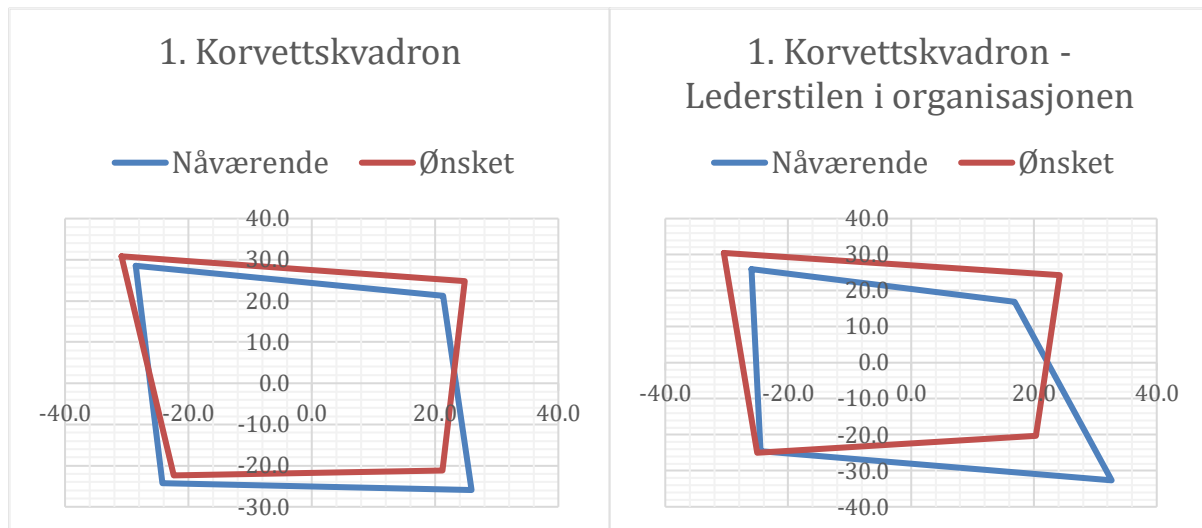
Knytte teori mot presenterte data

### 5.3.1 Organisasjonskulturen i de to avdelingene

#### 1. Korvettskvadron:

Dataen presentert i kapittel 5.2 forteller oss at 1. Korvettskvadron er en avdeling som har en relativt balansert kulturprofil, men med dominerende klankultur, en betydelig markedskultur, og en litt svakere adhokratikultur. Avdelingen ble presentert i den empiriske konteksten som en avdeling der de ansatte jobber i små team og er veldig tett på hverandre til enhver tid. I denne organisasjon deler de ansatte mye av seg selv, noe som tyder på stor lojalitet til både hverandre og til avdelingen. Dette gjenspeiler den dominerende klankulturen (Cameron et al., 2013, s. 75). Tiltros for dette taler den markante markedskulturen for en organisasjon som er resultatorientert og hele tiden ytrer et ønske om å prestere så godt som overhodet mulig. Avdelingen tar alle oppgaver og utfordringer på strak arm, noe som gjenspeiler markedskulturen godt. Ser en på disse to kulturtypene sammen, kan det tyde på at enhetene ikke er helt enige i hvilken kultur som er den dominerende, men på en annen side kan det også tyde på uenighet om hvem av kulturene som er den mest fremtredende.

Som nevnt i kapittel 2.1 kan en årsak for det prestasjonsfremmende miljøet komme av den manglende støtteavdelingen, noe som igjen kan skape en initiativkultur mot det å heve egne prestasjoner og utforske horisonten av mulige arbeidsoppgaver/oppdrag. I samme kapittel nevnes den intense belastningen på besetningene når de er ute og seiler. Mye tyder derfor på at for å kunne trives i slike perioder over lengre tid kreves det et sterkt samhold og en lojalitet overfor hverandre og avdelingen. Altså en avdeling med et stort felleskap og et ønske om å gjøre hverandre bedre. Mye tyder på at det er her klankulturen kommer til syne (Cameron et al., 2013, s. 75).

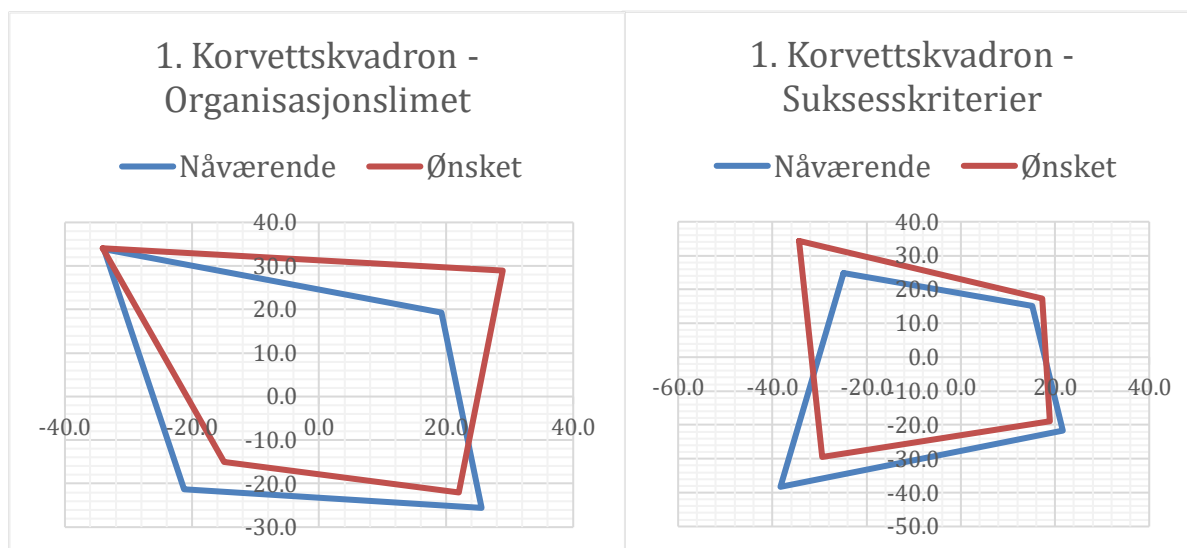


Figur 22 – Samlet kulturprofil og lederstilen i organisasjonen 1. Korvettskvadron

En annen viktig bemerkning er den ønskede reduksjonen i markedskultur fra de ansatte på den overordnende modellen. Den ønskede endringen i markedsulturen kan indikere at avdelingen har et for stort fokus mot prestasjoner og resultater, noe som de ansatte ikke er tilfreds med. Dette underbygges av de ulike dimensjonene hvor den ønskede endringen i mange av tilfellene er opp til, og over 10 poeng. Cameron og Quinn mener at dette alene resulterer i et konkret behov for en kulturendring (Cameron et al., 2013, s. 83). På den ene siden kunne dette være forklart som et unntak hvor enkeltpersoner har et stort fokus mot å levere resultater til enhver tid. Likevel med bakgrunn i at kulturtypen er så markant og spesielt i dimensjon 2, lederstilen i organisasjonen, kan mye tyde på at dette er en etablert praksis blant lederne i avdelingen. Altså at avdelingens lederstil drives av å oppnå suksess gjennom å yte bedre enn alle andre og at det er dette som er limet i lederstilen (Cameron et al., 2013, s. 75). Dette underbygges av den uoverensstemte kulturprofilen i dimensjon 2, altså hvor markedsulturen er mer dominerende enn klan, noe som divergerer fra den overordnede profilen. En slik kultur kan skape misnøye blant de ansatte, da avdelingen allerede opererer i et intenst og krevende miljø. Dette kan videre føre til at de ansatte ikke føler seg sett eller hørt. Dette kommer frem av den ønskede reduksjonen av markedskultur.

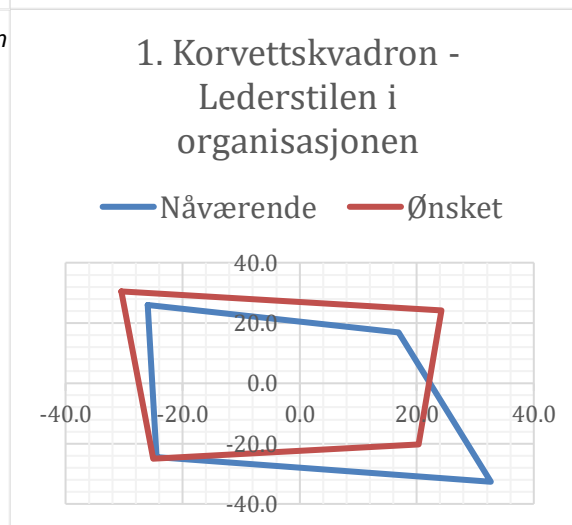
En annen faktor, med bakgrunn i at klan- og markedsulturene er uoverensstemte kulturprofiler, er at disse åpenbart kan gå på bekostning av hverandre. En kultur som er basert på lojalitet og tette relasjoner vil definitivt bli utfordret av en lederstil med et evig resultatfokus, koste hva det koste vil. Dette kan være et resultat av at lederne i avdelingen har sittet i sine stillinger over lengre tid, som nevnt i kapittel 2. Dette gjør noe med kulturen over

tid og kan føre til at mye av «den gamle måten» å drive ledelse på henger igjen den dag i dag. Dette kan skape misnøye blant de ansatte i avdelingen. At dette kommer tydeligere frem forklarer Cameron og Quinn med at det er snakk om kulturprofiler som står diagonalt overfor hverandre. Forskerne snakker da om en større grad av uoverensstemmelse enn hvis det hadde vært snakk om to naboprofiler (Cameron et al., 2013, s. 86).



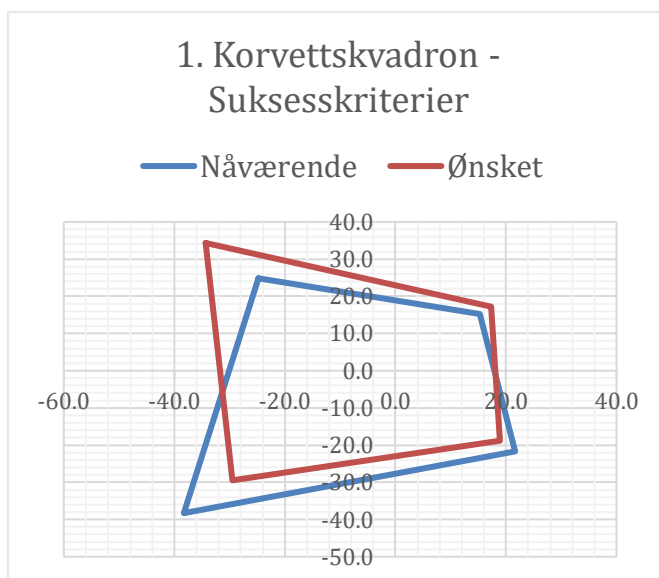
Figur 23 – Kulturdimensjon 2, 4 og 6 i 1. Korvettskvadron

Videre er det verdt å merke seg den lave scoren på adhokratikulturen på den overordnede modellen, men også i dimensjon 2, 4 og 6. Henholdsvis lederstilen, organisasjonslimet og suksesskriterier. Med en så lite dominant kulturprofil tyder det på at avdelingen ikke er flinke nok til å utvise fleksibilitet og individualitet. Dette kan være seg å legge til rette for åpenhet og ha et



dynamisk miljø for å skape en kreativ arbeidsplass hvor de ansatte tør å ta sjanser (Cameron et al., 2013, s. 75). I avsnittet over så vi på den dominerende kulturprofilen under lederstilen i avdelingen (dimensjon 2) som veldig resultatorientert (markedskultur). Som nevnt kan dette skape en negativ moral og gå utover tilhørigheten i avdelingen. På den ene siden kan dette være en direkte konsekvens av en kultur som ikke legger til rette for verken å endre seg eller være åpne og dynamiske. Dette kan også være overførbart til dimensjon 4, organisasjonslimet. I en liten avdeling med en flat struktur kan det tenkes at sterke og

autoritære personer vil påvirke fellesskapet i større grad. Dette kan argumenteres for at kommer til syne både gjennom den lave scoren på nåværende tidspunkt, men også ønsket om økningen av adhokratikulturen. På en annen side kan en se at den ønskede reduksjonen av markeds kultur er relativt liten, mens det derimot er en reduksjon av hierarkikulturen som er mer fremtredende. Dette kan forklares med at organisasjonen opererer med en stor grad av formelle retningslinjer og regler som setter begrensninger for innovasjon og utvikling (Cameron et al., 2013, s. 75). Derimot kan en se av dimensjon 3 (personalledelse) at adhokratikulturen er sterkere enn hva den er i alle de andre dimensjonene. Her er kulturen den nest mest dominerende. En av årsakene kan være at organisasjonen har et stort fokus på personellet sitt, og legger mye tid og energi på å sette trygge rammer rundt det å være ansatt i denne avdelingen. Dette kan være alt fra lukrative og gunstige goder og vilkår, til trygghet og stabilitet. Det kan for eksempel være tilrettelegging av pendling eller egenstyrt arbeidstid i kombinasjon med et trygt og godt miljø å jobbe i.



Figur 24 – Suksesskriterier 1. Korvettskvadron

Suksesskriterier (dimensjon 6) skiller seg en del ut. Som nevnt i kapittel 5.1 er denne grafiske fremstillingen en del annerledes enn den overordnede og de andre dimensjonene. Cameron og Quinn beskriver at dette kan stimulere en bevissthet for et behov for endring, fordi de ansatte fremhever spesifikke sider ved organisasjonen som er ukomfortable eller uklare ifølge forskerne (Cameron et al., 2013, s. 85). Det som er interessant med denne dimensjonen er den uoverensstemte fremstillingen av hierarkikultur. Som allerede nevnt er det til motsetning fra dimensjon 2 en naboprofil som er ulik, noe som ifølge Cameron og Quinn tilsvarer uoverensstemmelse i en mindre grad (Cameron et al., 2013, s. 86). Likevel er det verdt å merke seg denne profilen da behovet for effektivitet, pålitelig fremføring og feilfri

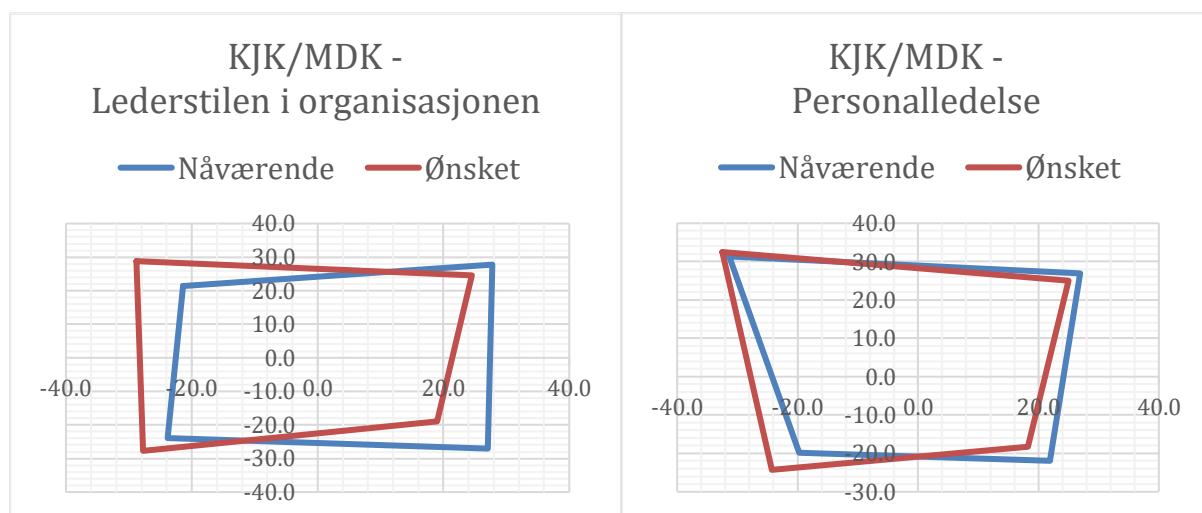
planlegging er det som er mest fremtredende på nåværende tidspunkt (Cameron et al., 2013, s. 75). En forklaring til dette kan igjen være den resultatorienterte lederstilen i avdelingen hvor lederne stiller høye krav til at de ansatte skal forholde seg til de formelle rammene. Dette kan sies å korrelere basert på at den ønskede reduksjonen er på størrelse med den ønskede reduksjonen i dimensjon 2. Mye tyder på at et evt. kontrollbehov fra ledelsen vil komme frem på samme måte i denne fremstillingen, altså gjennom en dominant hierarkikultur. På en annen side kan denne uoverenstemmelsen forklares gjennom at svaralternativene kan ha blitt feiltolket av respondentene. Som allerede nevnt i kapittel 4.6 kunne det vært hensiktsmessig å endre ordlyden på enkelte av svaralternativene for å gjøre dette mer relevant mot forsvarssektoren. Som nevnt ble ikke dette gjort basert på å opprettholde spørreundersøkelsens reliabilitet. En antagelse kan derfor være at respondentene har funnet svaralternativ D (hierarki) som mest relevant mot Forsvarets oppdrag, og ikke nødvendigvis den mest riktige. Dette fordi den sikter mot løsning av et oppdrag på en feilfri og pålitelig fremføring. Svaralternativ C (marked) er formulert på en måte som retter seg mot å vinne i et marked, mens i Forsvarssammenheng ville en ekvivalent vært mer rettet mot å løse oppdrag, koste hva det koste vil. På samme måte kan en anta at også svaralternativ B (adhokrati) burde vært formulert på en måte som å løse oppdrag på en kreativ og unik måte i stedet for å være markedsleder og innovatør (Cameron et al., 2013, s. 33). Mye kan derfor tyde på at denne dimensjonen ikke nødvendigvis er like representativ som de andre.

### **KJK/MDK:**

Dataen presentert i kapittel 5.2 forteller oss at KJK/MDK er en avdeling som i større grad har fokus mot fleksibilitet og skjønn basert på den dominerende kulturtypen klan samt hovedtyngde mot toppen av den grafiske modellen. Dette underbygges også i dimensjon 1, 3, 4 og 5, henholdsvis fremtredende kjennetegn, personalledelse, organisasjonslimet og strategisk fokus. I tillegg snakker Cameron og Quinn om at overensstemte kulturer vanligvis er mer typisk hos bedrifter med høyere resultater enn hva uoverensstemte kulturer er (Cameron et al., 2013, s. 85). Med dette i betraktning og at klan står som den dominerende kulturprofilen kan en gjenspeile en positiv effekt av det lille og profesjonelle miljøet i denne organisasjonen. Etter skarpe oppdrag, tøffe opptak og mye tid sammen i et isolert miljø blir operatørene svært samkjørte og trygge på hverandre. Dette samsvarer godt med klankulturen og dens fokus mot lojalitet og vennlighet hvor de ansatte deler mye av seg selv med hverandre (Cameron et al., 2013, s. 75).



Til sammenligning med 1. Korvettskvadron scorer denne avdelingen en god del høyere på adhokratikulturen jevnt over. Dette kan fortelle oss at her legges det i større grad opp til å ta sjanser, være både dynamiske og nytenkende (Cameron et al., 2013, s. 75). Som en hjelprofesjonell avdeling med topprente soldater kan dette vise seg å ha en god sammenheng. Soldatene er godt trent i å ta ulike beslutninger basert på de ulike scenariene de evt. kan havne oppi. Det å kunne være kreativ og dynamisk kan derfor faktisk være helt avgjørende i enkelte tilfeller. I tillegg kan et slikt sett med holdninger tas med tilbake fra oppdrag og inn til det daglige virket. Dette vil sannsynligvis kreve en fleksibilitet fra avdelingens sin side dersom en skal kunne håndtere initiativet til de ansatte. Her siktes det mot at et kreativt tankesett kan utfordre egen avdeling på en måte som kan være mer krevende å forholde seg til da de kanskje i større grad ønsker å påvirke og finne løsninger. Dersom organisasjonen legger til rette for en adhokratikultur kan det derfor tenkes at nettopp dette blir en styrke for avdelingen og ikke en belastning.



Figur 25 – Lederstilen og personalledelse i KJK/MDK

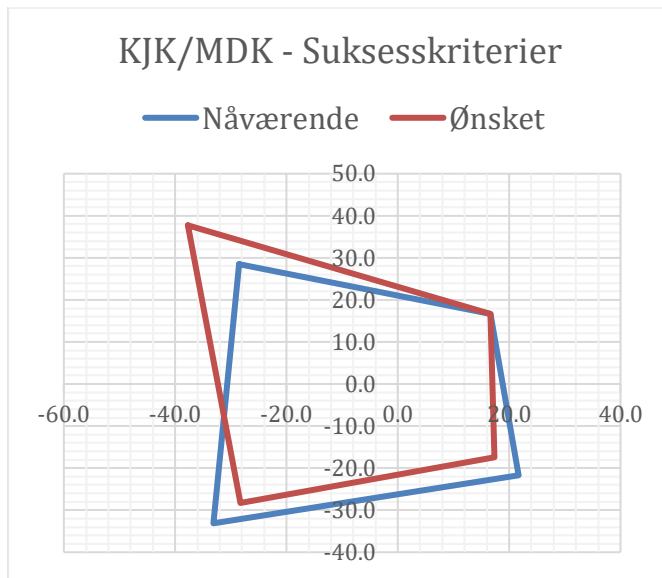
Lederstilen i denne organisasjonen, dimensjon 2, er også ganske interessant å se på. Av alle dimensjonene som ble nevnt i avsnittet over, om tyngde i øvre del av den grafiske fremstillingen ble ikke denne dimensjonen nevnt. Til tross for høy grad av adhokratikultur scorer klankulturen mye lavere i denne dimensjonen. Altså tyder dataen på at lederstilen i denne organisasjonen ikke er like fleksibel og har evne til å utvise skjønn, men heller mer mot eksternt fokus og differensiering (Cameron et al., 2013, s. 76). Årsakene til dette kan være to-delt. For det første er en av de to sammenslåtte avdelingen i utgangspunktet en liten organisasjon (MDK). Den andre av de to er en avdeling som har vært vurdert nedlagt i

Forsvarets langtidsplan (KJK). Dette kan føre til at lederne i begge de sammenslåtte avdelingene har et større behov for å vise seg frem foran ledelsen på de ulike nivåene høyere opp i Forsvaret, men også andre deler av Sjøforsvaret. Her siktes det mot å vise sin relevans og ytelse.

Gjennom en lederstil som både er resultatorientert, dynamisk og nytenkende kan det også tenkes at dette kan være mye og forholde seg til for de ansatte. Her legges det lite opp til en kultur som fokuserer på seg selv og sine egne, men mer hvordan en blir sett og opplevd av andre. Dette argumenteres gjennom den ønskede reduksjonen i både adhokrati- og markedskultur i denne dimensjonen. Med bakgrunn i det markante ønsket om reduksjonen av markedskulturen mener Cameron og Quinn at dette alene resulterer i et konkret behov for en kulturrendring (Cameron et al., 2013, s. 83). Samtidig som de ansatte ønsker en økning av klan- og hierarkikultur som innebærer et større fokus internt og på integrering.

En siste faktor som bygger opp under en mulig misnøye rundt lederstilen i avdeling fra de ansatte er den uoverensstemmende fremvisningen av kulturprofilen i dimensjon 2, da spesielt reduksjonen i klankulturen. Dette tilfellet minner veldig om samme dimensjon for 1. Korvettskvadron, som også hadde den samme uoverensstemmelsen. Med bakgrunn i at uoverensstemmelsen nå handler om to motsigende kulturprofiler vil denne påvirke i større grad ifølge Cameron og Quinn. Som tidligere nevnt legger også forskerne vekt på at en uoverensstemmelse kan indikere forskjeller i perspektiver, mål eller strategier innad i organisasjonen, eller at ansatte ønsker å fremheve spesifikke sider ved organisasjonen som er ukomfortable eller uklare (Cameron et al., 2013, s. 85-86). Dersom sistnevnte er tilfellet, kan dette skyldes utskiftning av personell i kritiske/betydningsfulle stillinger som kanskje også har innført en endring. Et annet alternativ kan være uenigheter mellom soldatene og ledelsen i organisasjonen. På den andre siden kan en se av dimensjon 3 at personalledelsen er overensstemt med den overordnede profilen. Det kan tyde på at de i større grad er tilfreds med denne kulturprofilen enn hva de er i dimensjon 2. På samme måte som i 1. Korvettskvadron kan dette tyde på at også denne avdelingen er flink til å legge trygge og gode rammer rundt det å jobbe i avdelingen. Dette være seg pendling, goder, vilkår eller trygghet og forutsigbarhet. En mulig tolkning for å skille disse to dimensjonene kan være at ledelsen i KJK/MDK er flinke til å ta vare på eget personell, men det kan være tilfellet at de ansatte er uenige i eller ukomfortable med måten organisasjonen blir ledet utad på. Altså hvilke vurderinger og beslutninger som gjøres på høyere nivåer i organisasjonen enn hva som berører de ansatte direkte.

Disse argumentasjonene er vanskelig å konkretisere mer direkte med tanke på at det er to ulike avdelinger som er slått sammen for å opprettholde anonymitet. KJK og MDK sitter for eksempel med hver sin ledelse, og gjør ulike oppdrag. Vi vet ikke noe om fordelingen i svar mellom KJK og MDK, men til sammenligning med 1. Korvettskvadron er responsen en del lavere. Derfor er drøftingen knyttet til denne organisasjonen (KJK/MDK), noe mer usikker enn for 1. Korvettskvadron.



Figur 26 – Suksesskriterier KJK/MDK

Som nevnt i dimensjon 6 for 1. Korvettskvadron kan denne uoverensstemmelsen føre til et konkret behov for endring ifølge forskerne, fordi de ansatte prøver å fremheve spesifikke sider ved organisasjonen som er ukomfortable eller uklare (Cameron et al., 2013, s. 85).

Alternativt kan denne dimensjonen forklares og argumenteres om på samme måte som for 1. Korvettskvadron (at svaralternativene kanskje er mindre relevante), da vi ser samme tendensen. Forskjellen er at KJK/MDK scorer enda høyere på hierarkikulturen enn hva 1. Korvettskvadron gjør.

## **Delkonklusjon:**

### **Forskningsspørsmål 1:**

*Hva kjennetegner organisasjonskulturen i 1 korvettskvadron og KJK/MDK?*

Vi har i dette underkapittelet prøvd å presentere hva som kjennetegner kulturen i de to forskjellige avdelingene. Dette har vi gjort basert på de funnene fra spørreundersøkelsen sett opp mot den empiriske konteksten som beskriver avdelingene. For å oppsummere kan en trekke frem store likheter mellom de to avdelingene hvor blant annet klankulturen er den dominerende kulturen. Begge avdelingene har også en tydelig markedskultur, hvorav de begge ønsker denne redusert. Den største forskjellen på den overordnede kulturprofilen mellom de to avdelingene er at KJK/MDK scorer en god del høyere på adhokratikultur enn hva 1. Korvettskvadron gjør. Til gjengjeld scorer 1. Korvettskvadron høyere på hierarkikulturen enn hva KJK/MDK gjør.

Dette forteller oss at KJK/MDK i større grad legger til rette for fleksibilitet og skjønn, mens 1. Korvettskvadron har et større fokus internt og mot integrering. Av andre interessante funn har begge avdelingene en stor uoverensstemmelse i dimensjon 2, lederstil i avdelingen. Dette i sammenheng med at begge ønsker en betydelig reduksjon i den dominante markedskulturen forteller oss at de ansatte ikke er tilfreds med hvordan lederstilen er i avdelingen på nåværende tidspunkt. Dette kan skyldes ulike årsaker, alt fra ulike strategier, perspektiver og mål til en uklarhet eller en ukomfortabel følelse rundt lederstilen.

Data fra dimensjon 6, suksesskriterier viser også at begge avdelingene divergerer en god del her, men dette kan skyldes formuleringen av svaralternativene i spørreundersøkelsen og at disse ikke nødvendigvis er så treffende for suksesskriterier sett fra et forsvarsperspektiv.

### 5.3.2 Sammenheng mellom byggesteinene, adhokrati og klankultur

Som nevnt i teorikapittelet kan vi knytte likhetstrekk mellom enkelte av delkomponentene innenfor byggesteinene med kjennetegn for adhokrati- og klankulturen. Det interessante er å se om kartleggingen av nåværende kultur kan peke i samme retning som sekundærdataen. Er det for eksempel slik at fordi KJK/MDK scorer høyere på adhokrati- og klankultur at de i større grad er en lærende organisasjon enn hva 1. Korvettskvadron er? Her skal vi prøve å drøfte hvordan adhokrati og klankultur bygger opp under byggesteinene for lærende organisasjoner basert på data vi har samlet inn. Vil vi trekke inn enkelte av kulturdimensjonene og sammenligne de vi anser som mest interessante.

Vi bruker begrep fra organisasjonskultur og lærende organisasjoner om hverandre i drøftingen under. En presisering og gjentakelse er derfor: byggestein og delkomponenter hører til undersøkelsen *Marinen en lærende organisasjon*, altså sekundærdata og brukes om læring.

#### Støttende læringsmiljø knyttet til adhokrati og klankultur

Kultur	1. Korvettskvadron Nåværende	KJK/MDK Nåværende	Differanse
Klan	28,5	29,2	0,7
Adhokrati	21,3	25,0	3,7
Marked	25,9	25,3	0,6
Hierarki	24,2	20,5	-3,7

Tabell 1 – Samlet kulturprofil 1. Korvettskvadron og KJK/MDK

	Byggestein 1				
	Psykologisk trygghet	Verdsettelse av forskjeller	Åpenhet for nye ideer	Tid til refleksjon	Gjennomsnitt
1. Korvettskvadron	77,6	70	76,8	53,4	69,5
KJK/MDK	82	76,1	85	62,5	76,4
Differanse	4,4	6,1	8,2	9,1	6,9

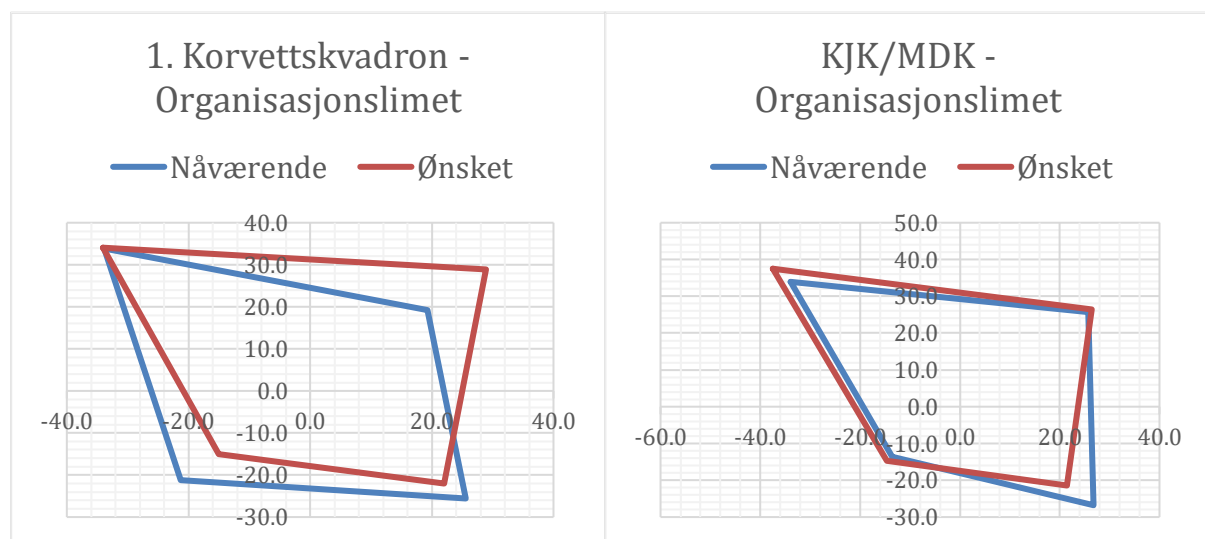
Tabell 2 – Byggestein 1, 1. Korvettskvadron og KJK/MDK

Tabellene over viser den samlede kulturprofilen til avdelingene og resultater for byggestein 1.

1. Korvettskvadron scorer lavere på både adhokrati og klankultur enn KJK/MDK, men forskjellen er størst på adhokrati med en differanse på 3,7. Differansen på klankultur er på 0,7. Ved sammenslåing av delkomponentene i byggestein 1 er gjennomsnittlig verdi for KJK/MDK 76,4 og 1. Korvettskvadron 69,5, en differanse på 6,9. Vi kan se en lik tendens i differanse på byggestein 1 og adhokrati for avdelingene.

Den største differansen på delkomponentene er tid til refleksjon, med 9,1, deretter åpenhet for nye ideer med 8,2. Som nevnt i teorikapittelet blir den hierarkiske kulturen ansett som effektiv, og tid til refleksjon anser vi derfor som mindre prioritert. Den motsatte diagonalen, altså adhokrati, bør derfor verdsette tid til refleksjon for individuelt initiativ og frihet. KJK/MDK scorer høyt på adhokrati, og på delkomponentene tid til refleksjon og åpenhet for nye ideer i forhold til 1. Korvettskvadron. Med disse resultatene kan vi altså se en tendens til at kartlegging av adhokratisk kultur kan vise en sammenheng med de to delkomponentene, åpenhet for nye ideer og tid til refleksjon, i de to avdelingene.

De to andre delkomponentene i byggestein 1, psykologisk trygghet og verdsettelse av forskjeller har en differanse på henholdsvis 4,4 og 6,1 i favør KJK/MDK. Dette er egenskaper vi kan kjenne igjen i klankulturen. Vi ser altså samme tendens at det kan være en sammenheng mellom klankultur og de to andre delkomponentene i et støttende læringsmiljø. Det er interessant at forskjellen mellom disse delkomponentene er mindre enn for tid til refleksjon og åpenhet for nye ideer. Grunnen for at dette er interessant er at forskjellen i klankultur mellom 1. Korvettskvadron og KJK/MDK også er mindre enn adhokrati. Dette kan indikere at data i delkomponentene i byggestein 1 og data knyttet til kulturprofilene korrelerer.



Figur 27 – Organisasjonslimet 1. Korvettskvadron og KJK/MDK

På en annen side, hvis vi ser på kulturdimensjon 4, organisasjonslimet i figurene til høyere, kan vi se en interessant sammenheng. De to avdelingene scorer likt på klankultur. Organisasjonslimet som dimensjon alene peker i retning av at 1. Korvettskvadron og KJK/MDK derfor burde scoret relativt likt på psykologisk trygghet og verdsettelse av

forskjeller, noe de ikke gjør. Det er andre kulturdimensjoner som viser en annen trend, for eksempel strategisk fokus og suksesskriterier der KJK/MDK scorer høyere enn 1. Korvettskvadron på klankultur, og dette er derfor åpenbart grunnen til at den totale kulturprofilen har ulikhetene som de har.

Dette resultatet kan derimot være med på å forklare at det kan være en sammenheng mellom byggestein 1 og klankultur fordi forskjellen i delkomponentene psykologisk trygghet og verdsettelse av forskjeller er mindre. En grunn til at forskjellen er mindre kan være at graden av klankultur innenfor organisasjonslimet i 1. Korvettskvadron og KJK/MDK er lik.

Nilsen og Røsland sier at Marinen har en større styrke innenfor støttende læringsmiljø enn de to andre byggesteinene når det kommer til læring. Dette kan underbygge at organisasjonskultur og organisatorisk læring har en sammenheng fordi 2 av delkomponentene i byggestein 1 knyttes mer mot klankultur enn adhokrati. Klankulturen er som nevnt den dominante kulturen i både KJK/MDK og 1. Korvettskvadron, og denne kulturen kan derfor være en grunn til at KJK/MDK og 1. Korvettskvadron scorer høyere på byggestein 1 enn de to andre byggesteinene.

### Konkrete læringsprosesser og praksiser knyttet til adhokrati og klankultur

Kultur	1. Korvettskvadron Nåværende	KJK/MDK Nåværende	Differanse
Klan	28,5	29,2	0,7
Adhokrati	21,3	25,0	3,7
Marked	25,9	25,3	0,6
Hierarki	24,2	20,5	-3,7

	Byggestein 2					
	Eksperimentering	Innsamling av informasjon	Analyse	Utdanning og trening	Informasjon deling	Gjennomsnitt
1. Korvettskvadron	67,7	59,5	67,9	63,8	65,7	64,9
KJK/MDK	67,4	72,1	71,6	76,9	78,9	73,4
Differanse	-0,3	12,6	3,7	13,1	13,2	8,5

Tabell 3 – Byggestein 2, 1. Korvettskvadron og KJK/MDK

Under byggestein 2 ser vi de største forskjellene mellom 1. Korvettskvadron og KJK/MDK. Samtidig ser vi også eneste delkomponent der 1. Korvettskvadron scorer høyere enn KJK/MDK, nemlig eksperimentering. Det er likevel ikke en stor forskjell, kun på 0,3.

Eksperimentering er en egenskap som direkte verdsettes i et adhokrati. I motsetning til delkomponentene i byggestein 1 ser vi en negativ sammenheng mellom resultater for adhokrati-kultur og resultat for eksperimentering. Ser vi på de ulike kulturprofilene, er det kun innenfor personalledelse at 1. Korvettskvadron scorer høyere enn KJK/MDK på adhokrati, men forskjellen er svært liten, kun 27 mot 26,9. Det kan tenkes at en eventuell sammenheng mellom personalledelse og eksperimentering er at en adhokratisk personalledelseskultur legger til rette for at den ansatte skal komme med innovative løsninger og eksperimentere.

Garvin presiserer at organisasjonen må ha en formell prosess knyttet til eksperimentering, og nevner at tid til både å evaluere og gjennomføre er viktig (Garvin et al., 2008, s. 111). 1. Korvettskvadron scorer høyere på eksperimentering, men ser vi på byggestein 1, og delkomponent tid til refleksjon scorer 1. Korvettskvadron mye lavere enn KJK/MDK. Selv om 1. Korvettskvadron eksperimenterer, er kanskje tiden som blir satt av til det for liten. En grunn kan kanskje være at 1. Korvettskvadron har for lav grad av adhokrati.

Delkomponentene innsamling av informasjon, utdanning og trening og informasjonsdeling har en differanse på henholdsvis 12,6, 13,1 og 13,2 i favør KJK/MDK. Når det gjelder disse delkomponentene der differansen er stor kan vi derimot se en sammenheng med resultatene for adhokrati og klankultur, på samme måte som med byggestein 1. Byggestein 2 er i større grad knyttet til en adhokratisk kultur enn byggestein 1, og det forsterker sammenhengen mellom organisatorisk læring og organisasjonskultur fordi forskjellen i adhokrati er på 3,7 i forhold til klan på 0,7. På en annen side kan sammenhengen sees på som noe svakere, da 1. Korvettskvadron scorer høyere enn KJK/MDK på eksperimentering, men grunnen kan være som forklart i avsnittet over, kulturdimensjonen personalledelse. Om det er slikt, kan sammenhengen være enda sterkere. Dette blir vanskelig å svare tydeligere på uten at vi har gjennomført for eksempel dybdeintervjuer som tidligere nevnt.

Gjennomsnittet av svarene på byggestein 2 er 73,4 til KJK/MDK og 64,9 til 1. Korvettskvadron, altså en differanse på 8,5. Det er 1,6 høyere enn for byggestein 1. Tendensen på en sammenheng mellom byggestein 2 for læring og adhokrati og klankultur er på mange måter lik, og kanskje noe sterkere da egenskapene i byggestein 2 tenderer mer mot adhokrati.



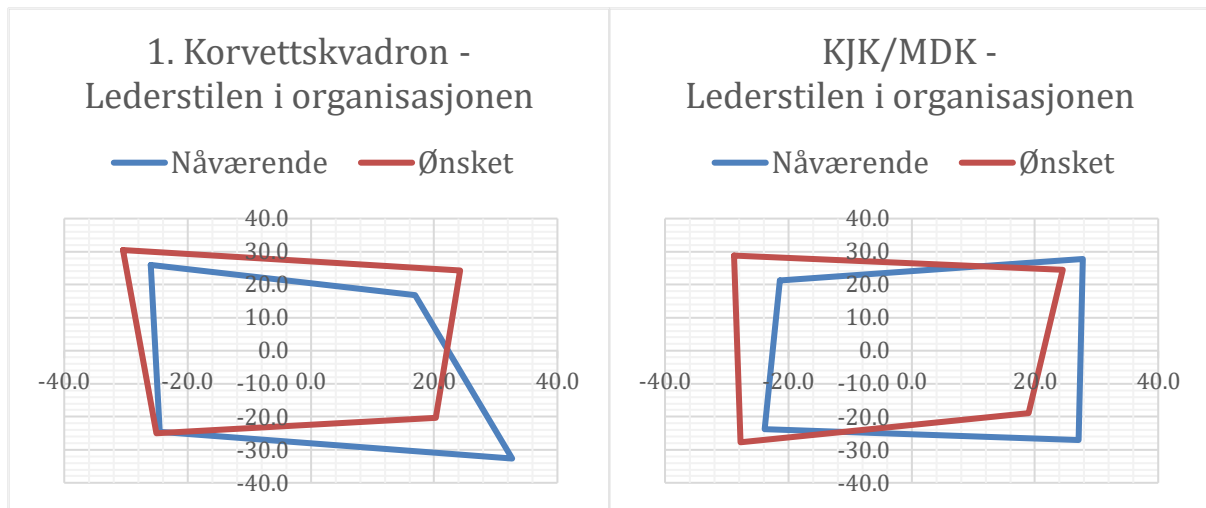
## Ledelse som forsterker læring knyttet til adhokrati og klankultur

Kultur	1. Korvettskvadron Nåværende	KJK/MDK Nåværende	Differanse
Klan	28,5	29,2	0,7
Adhokrati	21,3	25,0	3,7
Marked	25,9	25,3	0,6
Hierarki	24,2	20,5	-3,7

	Byggestein 3
	Ledelse som forsterker læring
1. Korvettskvadron	72,3
KJK/MDK	76,1
Differanse	3,8

Tabell 4 – Byggestein 3, 1. Korvettskvadron og KJK/MDK

Som vi skrev i teorikapittelet, kan vi knytte byggestein 3 direkte til den adhokratiske kulturen. KJK/MDK scorer 3,8 poeng høyere enn 1. Korvettskvadron på byggestein 3, ledelse som forsterker læring. Dette er den laveste gjennomsnittlige differansen av byggesteinene, men det viser den samme tendensen til sammenheng som for de to andre byggesteinene. På en annen side er sammenhengen svakere. Grunnen er at den adhokratiske kulturforskjellen er større enn forskjellen for klankultur. Siden byggestein 3 er direkte knyttet til adhokrati, burde derfor denne forskjellen vært større enn for byggestein 1, sett i lys av at vi mener byggestein 1 retter seg mer mot klankultur enn hva byggestein 3 gjør.



Figur 28 – Lederstilen i organisasjonen, 1. Korvettskvadron og KJK/MDK

Hvis vi ser på kulturdimensjon 2, lederstilen i organisasjonen for 1. Korvettskvadron kan vi se en annen tendens. Vi har tidligere nevnt at dette kanskje er et av forskningens mest spennende utslag. Den dominante kulturen er markert med stor margin og adhokrati lavest. Lederstilen i organisasjonen i et kulturperspektiv legger i mindre grad til rette for læring da adhokrati er svært lav.

Sammenligner vi med KJK/MDK i figuren under kan vi se et relativt ulikt diagram. Der er faktisk den adhokratiske kulturen mest dominant innenfor lederstilen i organisasjonen. Dette er et interessant funn da KJK/MDK også scorer høyere enn 1. Korvettskvadron på byggestein 3, ledelse som forsterker læring. 1. Korvettskvadron scorer derimot høyere på klankultur enn KJK/MDK, men dette anser vi som mindre relevant når det kommer til sammenhengen knyttet til byggestein 3.

Systemtenkning, teorien til Senge, påstår at det på ledelsesnivå må utvikles en læringsstrategi for hele organisasjonen (Senge, 1990). Vi kan påstå at for å legge vekt på systemtenkning i en organisasjon må lederkulturen ha en grad av adhokrati. Lederstilen i organisasjonen til KJK/MDK legger mer til rette for adhokrati, og dermed kan vi tenke oss til at dette er en større grad av systemtenkningskultur enn hva 1. Korvettskvadron har.

## **Forskningsspørsmål 2**

*Hvordan henger organisasjonskulturen sammen med organisatorisk læring i KJK/MDK og 1. Korvettskvadron?*

### **Delkonklusjon**

Vi kan med gjennomsnittet av alle 3 byggesteinene for organisatorisk læring se en i noe grad sammenheng med adhokrati og klankultur, basert på sammenligningen av primærdataen fra vår spørreundersøkelse og sekundærdataen fra *Marinen en lærende organisasjon*.

Vi kan på én måte si at kartleggingen av organisasjonskulturen har en sammenheng med kartleggingen av organisasjonenes evne til læring. Vi kan finne enkelte sammenhenger ved å sammenligne primær og sekundærdataene, men det er vanskelig å gi et tydelig svar. Det krever mer tid og ressurser for å svare på spørsmålet på en tydeligere og mer sikker måte enn hva vi klarer i denne forskningen. Det må også nevnes det systematisk skjeve frafallet, og at validiteten av svarene derfor kan være lavere enn ønskelig. Likevel vil vi tørre å påstå at det i noen grad finnes interessante sammenhenger mellom organisasjonskulturen og organisatorisk læringen i de to avdelingene.

## 6 Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt organisasjonskulturen i to (tre) av Marinens avdelinger, og sett om vi kan finne sammenhenger mellom organisasjonskultur og evnen til organisatorisk læring for å svare på problemstillingen:

*I hvilken grad har organisasjonskulturen i Marinen betydning for evnen til organisasjonsmessig læring?*

### **Forskningsspørsmål 1:**

*Hva kjennetegner organisasjonskulturen i 1. Korvettskvadron og KJK/MDK?*

### **Forskningsspørsmål 2:**

*Hvordan henger organisasjonskulturen sammen med organisatorisk læring i KJK/MDK og 1. Korvettskvadron?*

Vår studie har benyttet et ekstensivt design med en kvantitativ tilnærming. Vi har brukt en standardisert undersøkelse i kartleggingen av organisasjonskultur, OCAI, utviklet av Cameron og Quinn. Det har gitt oss empirisk data innenfor seks ulike kulturdimensjoner.

Spørreundersøkelsen ga oss totalt 47 besvarelser. Disse dataene ble kontrollert, analysert og sammenlignet med data om organisatorisk læring, innhentet i en masteroppgave fra 2021, *Marinen en lærende organisasjon*.

Det er store likheter mellom de to avdelingene hvor blant annet klankulturen er den dominerende kulturen. KJK/MDK legger i større grad legger til rette for fleksibilitet og skjønn, mens 1. Korvettskvadron har et større fokus internt og mot integrering. Begge avdelingene har en stor uoverensstemmelse i dimensjon 2, lederstil i avdelingen. Dette i sammenheng med at begge ønsker en betydelig reduksjon i den dominante markedskulturen forteller oss at de ansatte ikke er tilfreds med hvordan lederstilen er i avdelingen på nåværende tidspunkt.

Det er vanskelig å gi et tydelig svar på hvordan organisasjonskulturen henger sammen med organisatorisk læring i avdelingene. Marinen er i noe mindre grad en lærende organisasjon. KJK/MDK bemerker seg som noe mer positiv enn 1. Korvettskvadron. Den samme tendensen kan vi se på kultur, da 1. Korvettskvadron scorer lavest på adhokrati-kultur, mens KJK/MDK scorer noe høyere her. Klankulturen scorer begge avdelingene høyt på, og det er en kultur

med egenskaper som legger til rette for læring, men ikke i like stor grad som den adhokratisk kulturen etter vår mening.

Vi kan på én måte si at kartleggingen av organisasjonskulturen har en sammenheng med kartleggingen av organisasjonenes evne til læring. Vi kan finne enkelte sammenhenger ved å sammenligne primær og sekundærdataene, men det er vanskelig å gi et mer eksakt svar. Bakgrunnen for det er lav svarprosent og systematisk skjevt frafall som fører til dårligere datagrunnlag enn ønsket.

Basert på denne forskningen kan vi si at det tyder på at organisasjonskulturen i *noen grad* har betydning for organisasjonsmessig læring i Marinen. Vi har funnet interessante sammenhenger mellom organisatorisk læring og kultur, men det er vanskelig å gi et tydelig svar basert på våre data. Det krever mer tid og ressurser for å kunne svare på problemstillingen på en mer tydelig og sikker måte enn hva vi klarer i denne studien. Det er likevel gjort interessante funn om organisasjonskultur som tilsier at en kulturendring bør vurderes i de ulike avdelingene. Det vil potensielt kunne gi avdelingene større evne til organisatorisk læring.

## **6.1 Videre forskning**

Det vil være spennende å utvide forskningen til andre avdelinger i Marinen, for å se om man kan finne de samme sammenhengene der. Det vil kunne gi et tydeligere svar på om organisasjonskulturen har betydning for evnen til organisasjonsmessig læring. En annen spennende vinkling vil være å gjennomføre flere dybdeundersøkelser i de ulike avdelingene for å kunne underbygge kartleggingen av organisasjonskulturen og se på sammenhenger til organisasjonsmessig læring.

## Referanseliste

- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3. utg. utg.). TANO.
- Baruch, Y. (1999). Response Rate in Academic Studies-A Comparative Analysis. *Human relations (New York)*, 52(4), 421-438. <https://doi.org/10.1177/001872679905200401>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tromsoub-ebooks/detail.action?docID=706769>
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. & Silva, N. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier*. Cappelen Damm akademisk.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1983). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley, 1982. ISBN: 0-201-10277-3. \$14.95. *Business horizons*, 26(2), 82-85. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90092-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90092-7)
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. [https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/\\_attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20på%20ledelse.pdf](https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20på%20ledelse.pdf)
- Forsvarsdepartementet. (2021). *Prop. 1 S Forsvarsdepartementet 2021-2022*. [https://www.regjeringen.no/contentassets/ac3c943108aa44cd8ecb59e217833ed7/no/pdfs/prp202120220001\\_fdddpdfs.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/ac3c943108aa44cd8ecb59e217833ed7/no/pdfs/prp202120220001_fdddpdfs.pdf)
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harv Bus Rev*, 86(3), 109-134.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. & Kinicki, A. (2011). "Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions": Correction to Hartnell, Ou, and Kinicki (2011). *Journal of applied psychology*, 96(4), 694-694. <https://doi.org/10.1037/a0023086>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Kluckhohn, C., Kroeber, A. & Meyer, W. U. (1952). *Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, Mass.: Peabody Museum.
- Nilsen, E. V. & Røslund, S. G. (2021). *Marinen—En lærende organisasjon? En studie av fokusområder for lærende organisasjoner blant Marinens ansatte* [UiT Norges arktiske universitet].
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363> (Management Science)
- Regjeringen. (2020). *Høring - Svendsen-utvalget «Økt evne til å kombinere menneske og teknologi - veier mot et høyteknologisk forsvar»*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/svendsen-utvalget/id2740079/?expand=horingsbrev>
- Richardson, J. T. E. (2005). Instruments for obtaining student feedback: a review of the literature. *Assessment and evaluation in higher education*, 30(4), 387-415. <https://doi.org/10.1080/02602930500099193>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th. utg.). Pearson.
- Schackt, J. (2019). Store Norske Leksikon. *Hentet fra Kultur*: <https://snl.no/kultur> den, 18, 2021.

- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Svartdal, F. (2022). *læring*. snl.no. <https://snl.no/læring>
- Svendsen-utvalget. (2020). *Økt evne til å kombinere menneske og teknologi*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/374492dfae2f41a18f9b01e8678b468a/svendsen-utvalget--okt-evne-til-a-kombinere-menneske-og-teknologi.pdf>
- Wadel, C. (2008). *En lærende organisasjon : et mellommenneskelig perspektiv*. Høyskoleforlaget.
- Aaby, M. (2022). *OCAI*. <https://ocai.dk/ocai-norge/>

# Vedlegg 1 – Spørreskjema

## Organisasjonskultur i Marinen

Side 1

Obligatoriske felt er merket med stjerne \*

### Undersøkelse av kultur knyttet til organisatorisk læring i 1. Korvettskvadron og KJK/MDK

Denne undersøkelsen inngår i en masterstudie som bygger videre på en masteroppgave skrevet av Eirik Vatne Nilsen og Sindre Røsland i 2021 som undersøkte om Marinen var en lærende organisasjon. Konklusjonen viste at Marinen i "noe mindre grad" er en lærende organisasjon utifra en benchmark. KJK/MDK viste seg i større grad å være en lærende organisasjon enn 1. Korvettskvadron.

Vi ønsker å undersøke om organisasjonskulturen i 1. Korvettskvadron og KJK/MDK kan være en faktor til organisasjonens evne til å lære.

Undersøkelsen er anonym og vi vil ikke kunne spore en besvarelse tilbake til respondenten. Spørreundersøkelsen er frivillig, og du kan velge å avbryte spørreundersøkelsen underveis. Undersøkelsen tar ca. 20 minutter å svare på.

Prosjektet er godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata, FHS, Marinen og de berørte avdelingene.

For spørsmål knyttet til undersøkelsen eller prosjektet for øvrig kan følgende kontaktes:

Jørgen Gulland: [jgulland@mil.no](mailto:jgulland@mil.no)

Karl Martin Aarsrud: [kaarsrud@mil.no](mailto:kaarsrud@mil.no)

Veileder ved UiT: [tor.dahl-eriksen@uit.no](mailto:tor.dahl-eriksen@uit.no)

Personvernombudet ved UiT: [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)

Takk for ditt bidrag!



Side 2

Obligatoriske felt er merket med stjerne \*

### Veiledning til utfylling



Spørreundersøkelsen starter med 2 generelle spørsmål (avdeling og ansettelsestid) før selve undersøkelsen.

Utgangspunktet for undersøkelsen er 6 kategorier knyttet til organisasjonskultur. Hver kategori skal poenggis med totalt 100 poeng fordelt på 4 påstander. Poengene skal fordeles ut ifra hvor stor grad du mener påstanden best beskriver situasjonen i din organisasjon. Det er en standard spørreundersøkelse, så enkelte spørsmål kan være mer rettet mot privat næringsliv, men gjør det beste ut av det.

Du gir flest poeng til den/de påstandene du mener best beskriver situasjonen og minst til den/de påstandene du mener minst beskriver situasjonen.

På samme måte vektlegger du når du skal svare på ønsket kultur.

Bruk litt tid på å fokusere på ønskesituasjonen. Hvordan ønsker du at organisasjonen skulle se ut, tenke, snakke og oppføre seg? Hva må til for å oppnå suksess? Hvilke trender, utfordringer og muligheter kommer?

Husk at du skal fordele 100 poeng per kategori.

Eksempel: fordeler du 50 poeng på hver av de to første påstandene, skal du føre opp 0 på de to siste.

Se bilde under for eksempel.

## 1. Fremtredende kjennetegn

### Nåværende

- a) *Organisasjonen er veldig personlig. Den er som en utvidet familie. Medarbeiderne gir mye av seg selv.*
- b) *Organisasjonen er veldig dynamisk og driftig. Her stikker medarbeiderne gjerne hodet frem og tør å ta risiko.*
- c) *Organisasjonen er veldig resultatorientert. Det handler om å få tingene gjort. Medarbeiderne er veldig konkurranseinnstilte og resultatorienterte.*
- d) *Organisasjonen er veldig styrt og strukturert. Medarbeiderne følger generelt formelle prosedyrer.*

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*

Sum: 100

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Kryss av for hvilken avdeling du tilhører \*

1. Korvettskvadron

KJK/MDK

Kryss av for antall år i Forsvaret (inkludert utdanning) \*

0-5 år

6-10 år

Mer enn 10 år



Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

## 1. Fremtredende kjennetegn

### Nåværende

- a) Organisasjonen er veldig personlig. Den er som en utvidet familie. Medarbeiderne gir mye av seg selv.
- b) Organisasjonen er veldig dynamisk og driftig. Her stikker medarbeiderne gjerne hodet frem og tør å ta risiko.
- c) Organisasjonen er veldig resultatorientert. Det handler om å få tingene gjort. Medarbeiderne er veldig konkurranseinnstilte og resultatorienterte.
- d) Organisasjonen er veldig styrt og strukturert. Medarbeiderne følger generelt formelle prosedyrer.

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*

Sum: 100

#### Ønsket

- a) Organisasjonen er veldig personlig. Den er som en utvidet familie. Medarbeiderne gir mye av seg selv.
- b) Organisasjonen er veldig dynamisk og driftig. Her stikker medarbeiderne gjerne hodet frem og tør å ta risiko.
- c) Organisasjonen er veldig resultatorientert. Det handler om å få tingene gjort. Medarbeiderne er veldig konkurranseinnstilte og resultatorienterte.
- d) Organisasjonen er veldig styrt og strukturert. Medarbeiderne følger generelt formelle prosedyrer.

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*

Sum: 100

 Sideskift

Side 5

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

## 2. Lederstilen i organisasjonen

### Nåværende

- a) Ledelsen i organisasjonen fokuserer på veiledning, tilrettelegging og omsorg.
- b) Ledelsen i organisasjonen fokuserer på entreprenørskap, nyskaping og risikovilje.
- c) Ledelsen i organisasjonen har et veldig direkte, offensivt og resultatorientert fokus.
- d) Ledelsen i organisasjonen fokuserer på koordinering, organisering og effektivitet.

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*

Sum: 100

### Ønsket

- a) Ledelsen i organisasjonen fokuserer på veiledning, tilrettelegging og omsorg.
- b) Ledelsen i organisasjonen fokuserer på entreprenørskap, nyskaping og risikovilje.
- c) Ledelsen i organisasjonen har et veldig direkte, offensivt og resultatorientert fokus.
- d) Ledelsen i organisasjonen fokuserer på koordinering, organisering og effektivitet.

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*

Sum: 100

 Sideskift

Side 7

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

### 3. Personalledelse

#### Nåværende

- a) Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av lagarbeid, enighet og deltakelse.
- b) Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikovilje, nyskaping, frihet og egenart.
- c) Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og fokus på resultater.
- d) Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av trygghet i arbeidsforholdet, konformitet, forutsigbarhet og langvarige relasjoner.

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*

Sum: 100

#### Ønsket

- a) Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av lagarbeid, enighet og deltakelse.
- b) Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikovilje, nyskaping, frihet og egenart.
- c) Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og fokus på resultater.
- d) Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av trygghet i arbeidsforholdet, konformitet, forutsigbarhet og langvarige relasjoner.

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*

Sum: 100



Sideskift

Side 8

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

#### 4. Det som binder organisasjonen sammen

### Nåværende

- a) *Det som binder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. Engasjementet for organisasjonen er høyt.*
- b) *Det som binder organisasjonen sammen er felles ønske om utvikling og nyskaping. Det er fokus på å være i forkant.*
- c) *Det som binder organisasjonen sammen er fokus på resultater og måloppnåelse.*
- d) *Det som binder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en velfungerende organisasjon er viktig.*

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*

Sum: 100

### Ønsket

- a) *Det som binder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. Engasjementet for organisasjonen er høyt.*
- b) *Det som binder organisasjonen sammen er felles ønske om utvikling og nyskaping. Det er fokus på å være i forkant.*
- c) *Det som binder organisasjonen sammen er fokus på resultater og måloppnåelse.*
- d) *Det som binder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en velfungerende organisasjon er viktig.*

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*

Sum: 100



Side 9

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

## 5. Strategisk fokus

### Nåværende

- a) Organisasjonen legger vekt på medarbeidernes utvikling. Det er en høy grad av tillit, åpenhet og involvering.
- b) Organisasjonen legger vekt på vekst og nye utfordringer. Å prøve nye ting og se nye muligheter er høyt verdsatt.
- c) Organisasjonen legger vekt på konkurranse og resultatoppnåelse. Det å nå enda høyere mål og være markedsledende er avgjørende.
- d) Organisasjonen legger vekt på varighet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og et "velsmurt maskineri" er viktig.

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*



Sum: 100

#### Ønsket

- a) Organisasjonen legger vekt på medarbeidernes utvikling. Det er en høy grad av tillit, åpenhet og involvering.
- b) Organisasjonen legger vekt på vekst og nye utfordringer. Å prøve nye ting og se nye muligheter er høyt verdsatt.
- c) Organisasjonen legger vekt på konkurranse og resultatoppnåelse. Det å nå enda høyere mål og være markedsledende er avgjørende.
- d) Organisasjonen legger vekt på varighet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og et "velsmurt maskineri" er viktig.

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*

Sum: 100

 Sideskift

Side 10

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

## 6. Suksesskriterier

### Nåværende

- a) Organisasjonen definerer suksess ut fra utviklingen av medarbeiderne, lagarbeid, ansattes engasjement og generell omsorg for den enkelte.
- b) Organisasjonen definerer suksess som det å ha de nyeste og mest unike produktene. Vi er nyskapende og produktledende.
- c) Organisasjonen definerer suksess som det å kontrollere markedet og utkonkurrere andre aktører. Nøkkelen til suksess er å være markedsleder.
- d) Organisasjonen definerer suksess ut fra hvor effektiv organisasjonen er. Pålitelige leveranser, tilrettelagt planlegging og kostnadseffektiv produksjon er nøkkelfaktorer for å oppnå suksess.

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*

Sum: 100

### Ønsket

- a) Organisasjonen definerer suksess ut fra utviklingen av medarbeiderne, lagarbeid, ansattes engasjement og generell omsorg for den enkelte.
- b) Organisasjonen definerer suksess som det å ha de nyeste og mest unike produktene. Vi er nyskapende og produktledende.
- c) Organisasjonen definerer suksess som det å kontrollere markedet og utkonkurrere andre aktører. Nøkkelen til suksess er å være markedsleder.
- d) Organisasjonen definerer suksess ut fra hvor effektiv organisasjonen er. Pålitelige leveranser, tilrettelagt planlegging og kostnadseffektiv produksjon er nøkkelfaktorer for å oppnå suksess.

a) \*

b) \*

c) \*

d) \*

*Sum: 100*



Side 11

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på undersøkelsen.

# Vedlegg 2 – Tillatelse til å innhente opplysninger om Forsvaret



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

<b>Vår saksbehandler</b> Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no +47 FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM	<b>Vår dato</b> 2022-08-23	<b>Vår referanse</b> 2022/031386-002/FORSVARET/ 910
	<b>Tidligere dato</b>	<b>Tidligere referanse</b>

## Til

Karl Martin Aarsrud  
.  
..

## Kopi til

SJØ/MAR/KJK/Sten Richard Larsen  
SJØ/MAR/KORVETT/Ernst Norvall Bøe  
SJØ/MAR/MARSTAB/Pål Gudbrandsen  
SJØ/MAR/MDK/Christian Couillault

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 12. juli 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «I hvilken grad har organisasjonskultur i Marinen betydning for evnen til organisasjonsmessig læring?». Det skal sendes ut elektronisk spørreskjema til ansatte ved Kystjegerkommandoen, Minedykkerkommandoen og 1. Korvettskvadron, og tillatelse fra avdelingene er innhentet ved Sten Richard Larsen (SJØ), Ernst Norvall Bøe (SJØ), Pål Gudbrandsen (SJØ) og Christian Couillault (SJØ).

### 2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. desember 2022.

### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

<b>Postadresse</b> Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	<b>Besøksadresse</b> Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge	<b>Sivil telefon/telefaks</b> /  <b>Militær telefon/telefaks</b> 99/0500 3699	<b>Epost/ Internett</b> postmottak@mil.no www.forsvaret.no  <b>Organisasjonsnummer</b> NO 986 105 174 MVA	<b>Vedlegg</b> 1
--	---	---	--	---------------------

Sven Gabriel Holtsmark

Leder forskningsnemnda

*Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.*

# Vedlegg 3 – Tillatelse fra NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

20.11.2022, 22:35

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Meldinger

Ref.nr. 424128

## Meldinger

Status

Anonym

 Rediger meldeskjema

Skriv melding...

Send melding



### Melding fra Marita Ådnanes Helleland (NSD)

08.08.2022 12:45

Det fremgår av meldeskjema den 08.08.2022 med vedlegg og dialog at det ikke skal behandles opplysninger i prosjektet som kan identifisere enkeltpersoner verken direkte eller indirekte.

Prosjektet trenger derfor ikke en vurdering fra Personverntjenester.

**HVA MÅ DU GJØRE DERSOM DU LIKEVEL SKAL BEHANDLE PERSONOPPLYSNINGER?**

Dersom prosjektopplegget endres og det likevel blir aktuelt å behandle personopplysninger må du melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Vent på svar før du setter i gang med behandlingen av personopplysninger.

**VI AVSLUTTER OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

Siden prosjektet ikke behandler personopplysninger avslutter vi all videre oppfølging.

Lykke til med prosjektet!



### Melding fra Marita Ådnanes Helleland (NSD)

08.08.2022 12:45

Hei Karl Martin,

og takk for tilbakemelding. Dere tenker altså å gjennomføre undersøkelsen anonymt, og vi minner derfor om at dere må redigere informasjonsskrivet slik at det ikke feilaktig viser til behandling av personopplysninger, samtykke til behandling av personopplysninger eller rettigheter etter personvernregelverket. Dere bør selvsagt informere deltakerne om prosjektet, men ettersom de ikke vil være identifiserbare gjelder heller ikke personvernregelverket. Husk også at dere må bruke Nettskjema sin anonyme løsning.

Dere får en beskjed om anonym gjennomføring i neste melding.

Vennlig hilsen,  
Marita Helleland

**Melding fra Karl Martin Aarsrud**

05.08.2022 10:02

Hei.

Takk for grundig tilbakemelding. Vi ønsker å gå for alternativ a, og har nå endret spørreskjemaet og sendt inn på nytt.

Mvh  
Karl Martin Aarsrud

**Sendt til vurdering**

05.08.2022 09:53

**Melding**

27.07.2022 11:02

Hei,

Takk for innsendt meldeskjema.

Dere opplyser at prosjektet skal gjennomføres anonymt. I så fall må dere både bruke Nettskjema sin anonyme løsning, og dere må påse at enkelt deltakere verken er direkte eller indirekte identifiserbare i selve undersøkelsen. Slik jeg leser surveyen deres vil enkeltpersoner være indirekte identifiserbare via kombinasjoner av bakgrunnsopplysninger. Eksempelvis vil kombinasjonen av kvinne i Korvettskvadronen, i en gitt alderskategori og med angitt høyeste utdanning trolig kunne identifisere enkeltperson. Jeg gjør også oppmerksom på at kjønnskategorien "Annet" vil være særlig identifiserende. Dersom dere henter identifiserende bakgrunnsopplysninger i surveyen betyr det at dere behandler personopplysninger og må følge personvernregelverket.

Jeg ber om at dere velger ett av følgende alternativ:

a) tilpass surveyen slik at enkeltpersoner ikke vil være indirekte identifiserbare via kombinasjoner av bakgrunnsopplysninger, og last denne opp på utvalgssiden. Dersom prosjektet dermed kan gjennomføres anonymt vil vi gi en tilbakemelding på det.

b) kryss av for "Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person" både på førstesiden og utvalgssiden i meldeskjemaet. Dere må i så fall også påse at resten av meldeskjemaet er fylt ut i tråd med at dere skal behandle personopplysninger. Husk særlig å oppdatere informasjonsskrivet til deltakerne ([nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne](https://nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne)). Legg også inn en prosjektbeskrivelse på siden "Prosjektinformasjon".

Når dere har utført a) eller b) må dere returnere meldeskjemaet til oss ved å bekrefte innsending på siste side. Jeg vil så gå gjennom skjemaet på nytt.

Vennlig hilsen,  
Marita Helleland



**Sendt i retur**

27.07.2022 11:02



**Sendt til vurdering**

30.06.2022 17:24



