

## **Organisasjonskultur som ledelsesverktøy**

*Ett studie av organisasjonskultur*

**Merethe Johansen**

STV-3906

*Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi - November  
2015*





## ***FORORD***

Å arbeide med Masteroppgaven har vært både interessant, utfordrende og tidskrevende, men læringsprosessen har stått i fokus.

Mange har bidratt i prosessen både indirekte og direkte for at det skulle være mulig for meg å gjennomføre. Jeg vil spesielt rette en takk til respondentene som stilte opp med egne erfaringer og betraktninger. Jeg ble tatt godt imot ved lokalkontorene i de ulike fylkene. Jeg vil også gi en stor takk til de ulike enhetslederne ved NAV kontorene rundt omkring i landet som var positiv til at deres kontor var deltakende i undersøkelsen.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Tor Christian Dahl-Eriksen Førstelektor i statsvitenskap ved institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging(ISS) ved UiT Norges Arktiske Universitet, for solid faglig innsikt, råd og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Ikke minst må jeg takke min familie og venner for oppmuntrende og støttende ord. Især min sønn som har vært utrolig tålmodig og forståelsesfull i sin unge alder. Jeg vil også rette en spesiell takk til min søster for lån av bøker og konstruktiv diskusjoner gjennom hele prosessen.

Oslo, 15.November 2015

Merethe Johansen

## **SAMMENDRAG**

Hensikten var å få kunnskap om personers erfaringer og betraktninger rundt egen bevissthet omkring kulturen i organisasjonen en leder, og hvordan en påvirker denne for å kunne nå mål og resultat. Problemstillingen var:

*I hvilken grad er ledere i NAV seg bevisst kulturen i organisasjonen de leder, og hvordan forsøker de å påvirke organisasjonskulturen med sikte på nå mål og resultater?*

Undersøkelsen ble gjennomført ved kvalitativ tilnærming. Datamaterialet ble samlet inn gjennom intervju av 5 respondenter. Respondentene var avdelingsledere ved NAV lokalkontor i ulike fylker i Norge. I tillegg ble det gjort bruk av ulike offentlige dokumenter for å få belyst fenomenet organisasjonskultur på en bedre måte. Det var ønskelig å få kunnskap om emnet for å kunne bidra til bedre utnyttelse av det kulturelle aspektet i en organisasjonen for å nå ønsket mål og resultat. Dette ville jeg gjøre gjennom å få belyst om ledere var seg bevisst kulturen i organisasjonen de ledet og om de tok den i bruk som et verktøy for å utarbeide strategier og nå mål og resultater

Innsamlede data viser at organisasjonskultur kan brukes som ledelsesverktøy om en som leder evner å utnytte dette. En kan også si at den er i bruk daglig vedrørende praktisering av ledelse, men i hvilken grad lederen er seg det, er uvisst. Dette grunnet kompleksiteten i det innholdsmessige ved organisasjonskultur. I dette ligger også de ulike valg og handlinger, eller manglende handlinger som har medvirkning på kulturen, uavhengig av om det er tiltenkt eller ikke. Den innsamlede dataen viser at det er et ønske om å tilstrebe seg en enhetlig kultur, der en trekker mot samme retning for å nå mål og resultat. Vanskeligheten ved gjennomføringen kan ligge i at organisasjonens sammensetning og arbeidsoppgaver er tuftet på ulike kulturelt innhold som manifesteres gjennom kulturelt uttrykk. I tillegg kan det se ut til at de ulike ledelsesperspektivene har ulikt styrkeforhold opp imot hva som er mulig å gjennomføre gjennom bevisste påvirkninger på de ulike faktorene som kan ha innvirkning på organisasjonskulturen. Dette kan grunne ut i skiftende omgivelser og politiske føringer som NAV er omgitt av.

Nøkkelord: Organisasjon, kultur, organisasjonskultur, kulturelt innhold og kulturelt uttrykk.

## **INNHold**

### **INNHold**

FORORD.....	iii
SAMMENDRAG .....	iv
INNLEDNING.....	1
1.1 Problemstilling .....	3
1.2 Formålet med oppgaven .....	3
1.3 Avgrensning .....	4
1.4 Oppgavens oppbygging.....	4
2 TEORETISKE REFERANSERAMME.....	5
2.1 Organisasjon.....	5
2.2 Kultur .....	6
2.3 Organisasjonskultur.....	7
2.4 Hensikten med å studere organisasjoner .....	10
2.5 Ledelse og kultur.....	11
2.6 Ledelsens muligheter og begrensninger til å gjøre bruk av organisasjonskulturen som et lederredskap .....	14
3 METODE .....	18
3.1 Valg av metode.....	18
3.2 Forarbeid og gjennomføring av intervju .....	19
3.3 Etske aspekter.....	21
3.4 Validitet, reliabilitet og generaliserbart .....	22
4 DRØFTELSE/ ANALYSE .....	24
4.1 Presentasjon av respondentenes bakgrunn og ansvarsområde .....	25
4.2 I hvilken grad er ledere i NAV seg bevisst kulturen i organisasjonen de leder? .....	26
4.2.1 Bevisstheten rundt kultur og organisasjonskultur .....	27
4.3 Hvordan forsøker lederne å påvirke organisasjonskulturen med sikte på- og nå mål og resultater? .....	31
5 AVSLUTTNING.....	39
6 REFERANSELISTE .....	41
VEDLEGG	
Godkjennelse fra Norsk samfunnsvitenskaplig datatjenestet	
Informasjonsskriv til respondentene	
Intervjuguide	

## ***1 INNLEDNING***

Dagens organisasjoner er preget av forandringer ved interne og eksterne krefter som kontinuerlig settes i gang og akselerer endringsprosesser, dette berører også kulturen som eksisterer innad i organisasjonen. Omstillinger skjer både strukturelt og menneskelig ved at arbeidskraft og arbeidsmarkedet ikke er like stabilt som før en del år siden. I dag har heller ikke den ansatte samme lojalitet til sin arbeidsgiver som tidligere, ved skiftende karriere og uante muligheter. Dette gjør at både organisasjonen og menneskene den omhandler må omstille seg på stadige nye situasjoner og bygge nye relasjoner. Disse faktorene vil kunne ha innvirkning på den allerede etablerte organisasjonskulturen. Som medarbeider kommer en inn med sine verdier, erfaringer og tanker, uavhengig av om det skjer gjennom nyansettelse, fusjoner og omstillinger. Dette blir en gjensidig påvirkning som ledelsen må ta høyde for (Jacobsen og Thorsvik 2009).

Feltet organisasjonskultur har lenge fanget min oppmerksomhet. Jeg har mange års erfaring fra offentlig – og privat sektor, både som leder og medarbeider. I de siste årene har jeg arbeidet ved forskjellige NAV (Ny arbeids -og velfredsforvaltning) lokalkontor, som rådgiver. NAV ble til gjennom en av de største reformene i offentligsektor i nyere tid og består av både kommunale- og statlige tjenester. I følge Christensen mfl(2010:149) er "reformer aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner, men endringene er det som faktisk skjer med slike trekk."

NAV reformen ble til høsten 2001, da sosialkomiteen la frem for Stortinget at det var behov for en samordning av tjenestene i arbeidsmarkedsetaten, trygdeetaten og sosialtjenesten for å få et helhetlig og felles tjenestested. I 2005 ble St.prp.46(2004-2005) lagt frem som en felles NY arbeids- og velferdsforvaltning med felles statlige- og kommunale kontor, og i juli 2006 ble de første NAV kontorene etablert. Alle landets kommuner skulle ha et felles tjenestested for brukerne av disse tjenestene, og hvor stat og kommuner samarbeider gjennom partnerskapsavtale. Reformen skulle bidra til at politiske mål og prioriteringer ble tydeligere, dette var viktig grunnet endringer i kulturer, kompetanse og arbeidsmåter i organisasjonen ([regjeringen.no](http://regjeringen.no), St.prp.nr.46(2004-2005)).

Det er i dag 456 NAV kontor i bydeler og kommuner i Norge. NAV kontorene har ulike avtaler med hensyn til hvilke tjenester som inngår ut i samarbeidsavtalen mellom stat og kommune. Det er 19000 ansatte, hvor av 14000 er i staten og 5000 i kommunene. Det er også mange ulike spesialiseringsfelt i NAV, men disse er mer og mer blitt lagt utenfor NAV kontorets ansvarsområde ([nav.no](http://nav.no)). NAV er en relativ ung organisasjon i dagens målestokk og står kontinuerlige overfor store utfordringer og omfattende omstillingsprosesser som skifter i takt med politiske føringer, på lik linje med andre offentlige - og private virksomheter. Dette medfører ulike strategier som omhandler sammenslåinger, nye fagområder, nedleggelse og omstruktureringer. De ulike strategiene som implementeres setter krav til det enkelte menneske i organisasjonen, dette være seg medarbeider eller leder. Ett av flere trekk en har hatt fokus og interesse for i prosessene er "utvikling og kompetanse og verktøy på kulturbyggende tiltak" (St.prp. nr.46(2004-2005:10)).

I følge St.prp.nr.51(2008-2009) er kulturbygging et sammensatt tiltaksområde, som i første rekke er integrert i måten etaten organiserer oppgaveløsningen, skaper samarbeidsrutiner og former kompetansetiltakene på. Direktoratet pekte på at alle aktivitetene i forbindelse med etableringen som involverte medarbeiderne var med på å bygge en felles kultur. Ved å bygge opp under en felles fagforståelse, involvering og eierskap vil det kunne etableres et fellesskap som virker på å nå de mål og resultat som var satt opp imot samfunnsansvaret. Lederne sees på som kulturbyggere, som sammen med de ansatte skal bygge en felles kultur. Kulturen skal bidra og støtte opp om reformens mål og se til at det bygges nye fellesskap som binder NAV sammen.

Et av områdene var å gjøre målene relevante og inspirerende for dine ansatte, herunder utnytte de virkemidlene som eksisterer og skape gode løsninger til det beste for bruker og samfunnet. I tillegg sier Virksomhetsstrategien for Arbeids- og velferdsetaten 2011-2020:4 at lederne "skal bidra til tydelig styring og utvikling av godt arbeidsmiljø og en felles kultur". Det sentrale er medarbeiderne, deres kompetanse og erfaringer. For å få dette til må lederne bidra til å gjøre innhold levende og forståelig for sine medarbeidere. Dette gjøres gjennom å skape en organisasjonskultur, der verdiene ligger sentrale.

Visjonen til NAV er *å gi mennesker muligheter*, dette være seg brukere som medarbeiderne og viser organisasjonens offisielle mål. Visjonen har som mål å engasjere, motivere, gi stolthet og forpliktelse for den enkelte medarbeider, men også gi eksterne aktører en viss

forståelse av organisasjonens domene og virksomhetsområde. NAV har ett sett av verdier som er rådende (fungerer som en rettesnor) og under kontinuerlig utvikling. De mest sentrale verdiene er: tydelig, tilstede og løsningsdyktig. Verdiene er viktige, men det er ikke nok å lese dem, en må snakke om dem, gi dem mening, de må diskuteres og settes ord på, slik at de gir den enkelte organisasjon mening. Dermed kan de formes gjennom diskusjon, samarbeid og erfaring over tid (Christensen mfl 2010, Virksomhetsstrategien for Arbeids- og velferdsetaten 2011-2020, nav.no, regjeringen.no, Blindheim og Røvik 2011).

### ***1.1 Problemstilling***

*I hvilken grad er ledere i NAV seg bevisst kulturen i organisasjonen de leder, og hvordan forsøker de å påvirke organisasjonskulturen med sikte på nå mål og resultater?*



### ***1.2 Formålet med oppgaven***

I mine år ved NAV lokalkontor har jeg dannet meg oppfatninger på basis av observasjoner til hvordan organisasjonskulturen blir utviklet, endret og anvendt av den enkelte leder i sitt arbeid. For meg har det vært interessant å vite mere om hvordan lederne forholder seg til fenomenet organisasjonskultur, er de den bevisst, påvirker de den og hvilke erfaringer de har med det. Formålet med oppgaven er å øke min forståelse, få kunnskap og beskrive trekk ved organisasjonskultur fra ett ledelsesperspektiv. Temaet er aktuelt i flere organisasjoner, da ingen organisasjoner er uavhengig fra den. Kulturen fremkommer på ulike måter, men det er viktig å kunne håndtere den unikheten til bedriftens styrke. Gjennom bedre kunnskap om temaet vil en kanskje kunne få øye på og løse/gjennomføre strategiske beslutninger på en bedre måte.

Oppgavens problemstilling består av to spørsmål som er nært tilknyttet hverandre. Den første gjelder graden av bevissthet rundt kulturen i egen organisasjon, mens den andre tar for seg hvordan kulturen forsøkes påvirkes. Jeg vil benytte relevant teori som det redegjøres nærmere



for i teorikapitlet. Data vil bli samlet inn gjennom studie av relevante dokumenter og gjennom intervjuer.

### ***1.3 Avgrensning***

Innen organisasjonsfaget finnes det kunnskap om ulike fenomener og forklaringer for å kunne gjøre endringer for å nå ønsket mål og resultater. I denne oppgaven har jeg begrenset meg til å se på organisasjonskultur og da fra et ledersperspektiv, hvor instrumental, transformasjons- og verdibasert ledelse ligger sentralt som underlag.

Jeg vil ikke direkte gå inn på forholdet stat og kommune, grunnet problemstillingens agenda. Det er ikke forskjellene som eksisterer mellom stat og kommune som er interessant, men de kulturelle aspektene. Jeg vil heller ikke direkte omtale organisasjonens strategier, mål og resultater. Utgangspunktet for oppgaven er bevissthet rundt fenomenet organisasjonskultur og hvordan en som leder forsøker å påvirker den. Dette vil jeg gjøre gjennom bruk av teori og innsamlede data gjennom intervju og bruk av offentlige utvalgte dokumenter.

### ***1.4 Oppgavens oppbygning***

Førstedel av oppgaven tar for seg innledning med problemstilling, formål og avgrensninga av oppgaven. I det andre kapitlet beskrives det teoretiske rammeverket for oppgaven, her har jeg valgt teori som omhandler organisasjon, kultur og organisasjonskultur. I tillegg til kulturfenomenet opp imot ledelse. Kapitel tre tar for seg metoden som i dette tilfelle er kvalitativ tilnærming, før jeg tar for meg empiri med drøftelse/ analyse av funn som er fremskaffet gjennom intervju og dokumenter. I kapitel fem fremlegges avslutning av undersøkelsen.

## ***2 TEORETISK REFERANSERAMME***

I denne delene redegjøre jeg for det teoretiske rammeverket og gir en forklaring for hvorfor dette er valgt. Problemløsningen og formålet styrer i stor grad valg av retning og teori, men også min personlige interesse er lagt til grunn for valget. I tillegg har forhåndskunnskap rundt reformen, undersøkelsesenheter og de ulike prosessene innad i organisasjonen vært en påvirkende faktor for valget. Gjønnnes og Tangnes(2012) sier at hensikten med å studere organisasjoner er å studere et fenomen og forklare dette, men for å få gjort det må en ha en beskrivelse. Gjennomføringen skjer ved bruk av teoretiske fremstillinger og systematisering. Ved å ta i bruk teori kan en få sett fenomenet på en annen måte enn hvordan en opprinnelig så det. Rekkefølge er ikke tilfeldigvalgt. Først behandles grunnbegrepene organisasjon og kultur, deretter organisasjonskultur, og avslutningsvis organisasjonskultur koblet til ledelse for å få en helhetlig forståelse.

### ***2.1 Organisasjon***

Organisasjon kan defineres som "*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*"(Jacobsen og Thorsvik 2009:13). Det sosial består i at organisasjonen er laget av mennesker som samhandler. Systemet indikerer at menneskene er avgrenset fra omgivelsene, ved at de samhandler for å gjøre ett bestemt mål. Organisasjonen er opprettet for å oppnå noe med den, dermed kan en si at organisasjoner er bevisst konstruert (Jacobsen og Thorsvik 2009).

I følge Kaufmann og Kaufmann(2006) er organisasjonens *personlighet* eller indre sjel noe som ikke er håndfast. Dette kan sees ved å se om medarbeider sanser en stemning i organisasjonens *indre liv*. Dette markerer seg også utad og manifesteres i omgangstone, atmosfære, møtstruktur, pauser og sosiale begivenheter. Som nyansatt vil en kunne fornemme atmosfæren straks en begynner. En oppfatter hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet viser seg i samspillet mellom de ulike menneskene i organisasjonen, både på det sosiale og følelsesmessige plan. Berg(2008) sier at *personligheten* blir skapt i hjerte og hodet til de ansatte i organisasjonen, dette omhandler med andre ord mennesker og derfor vil kommunikasjon være av betydning. Det er gjennom de interne og eksterne

kommunikasjonsprosessene at det unike med organisasjonen skapes, gjennom kontinuerlig interaksjon med andre.



## 2.2 Kultur

Begrepet kultur kommer av det latinske ordet *colere* (bearbeide). Det viser til hvordan ulike inntrykk, erfaringer og kunnskap bearbeides, og hvordan en danner seg meninger om seg selv, sammen med andre og handler. Kultur kan sies å være grunnleggende for menneskers identitet og tilblivelse av sosiale grupper. Som mennesker sosialiseres vi inn i en kultur som skaper forutsigbarhet, orden og mening for den enkelte. Kulturen har også innvirkning på hvordan en ser på virkeligheten, og kan derfor brukes til å få gjennomslag for sine ønsker ved at en fortolker virkeligheten på en måte (Jacobsen og Thorsvik 2009). Det finnes ulike definisjoner av begrepet kultur. De fleste vil si at det er navnet på et eller flere fenomener som de vil si eksisterer, men som er vanskelig å si hva det eksakt består av noe immaterielt og abstrakt, hvor en ser mer på det generelle plan (Bang 2013). En definisjon som noen bruker er "Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss" Deal & Kennedy (1982) i Bang (2013:21). Trice og Beyer(1993) i Bang (2013) sier at kulturen blir til for å takle usikkerheten og til en viss grad skape orden i det sosiale liv. I denne oppgaven er Edgar H. Scheins definisjon på kultur lagt til grunn. Kultur er

*et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein 1998 :7)*

Definisjonen tar for seg de underliggende antakelsene og premissene som ligger til grunn for kulturen. I dette ligger verdiene, normene og forventninger. De er styrt av "kulturelle forutsetninger (antakelser, oppfatninger, tanker og følelser som danner et mønster) og av situasjonsmessige betingelser som oppstår i de ytre omgivelsene" (Schein 1998:7).

### 2.3 Organisasjonskultur

Bang(2013) oppsummerer organisasjonskultur som

*de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene* (Bang 2013: 23).

En kan si at organisasjoner befinner seg innenfor ulike kulturelle områder som tilhørighet til et land eller en landsdel. Dernest kan en se til kulturell tilhørighet i en bransje og innenfor profesjon og utdanning. I tillegg har en de ytre kultur påvirkningene som er mer eller mindre implisitte, dette gjør at organisasjonskulturen settes sammen av en rekke faktorer som gjensidig påvirker hverandre. Organisasjonskulturen er viktig fordi enkelt menneske påvirkes av ulike grupper, kulturer og er noe en ikke kan slippe unna på uavhengig arbeidsplass (Bang 2013). Kunnskap om temaet gir åpning for bruk av flere handlingsmåter, noe som kan tilfredsstille flere interesser og hensyn samtidig. I tillegg kan det medvirke til å bygge bru mellom kulturelle elementer (Christensen mfl 2010).

Schein (1998) sier at kultur er basert på læring. Det er gjennom det en viser hvordan en tilpasser seg organisasjonen og gruppen. Gjennom læring viser en hvordan ting er blitt gjennomført tidligere til nye erfaringer og forandringer. Læring kan sies å knyttes til to forhold som eksterne - og interne tilpasninger, som for eksempel, kunder, konkurrenter, venner, men også kommunikasjon innad i organisasjoner. Så lenge kulturen anses som viktig vil den forsvares og testes kontinuerlig opp imot virkeligheten i praksis. Den kan bli endret om de grunnleggende antagelsene anses som uriktige. Den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den *riktige* måten å oppfatte, tenke og føle på ved spesifikke forhold (Schein 1998, Jacobsen og Thorsvik 2009).

I følge Bang (2013) ligger utfordringen i definisjonen av organisasjonskultur i hvilke meningsinnhold en legger i begrepet som gjør det mulig å anvende, beskrive, forstå ved medlemmenes adferd. Slik det kulturelle systemet kan beskrives og gjengis blir derfor bare en begrenset side av virkeligheten. Den deles vanligvis inn i to grunnleggende komponenter som har gjensidig påvirkning på hverandre. Kulturell innhold (verdier, normer og virkelighetsoppfatninger) og kulturell uttrykk (artefakter) (Bang 2013, Schein 1998).

*Verdier* er her det som oppfattes som viktig, verdifullt og som en prøver å etterstrebe, og er kanskje det viktigste i innholdsmessige i organisasjonskulturen. Den enkelte grunnleggende trekk og generelle overbevisning vil farge og påvirke vår persepsjon (våre tanker, holdninger og atferd). Som medarbeider kommer en til en organisasjon med ulike forestillinger på hva en bør, ikke bør gjøre eller hva en ønsker å utrette (Bang 2013).

Verdiene er relativt stabile og gir grunnlag for hvordan vi bør handle normativt. En kan si at verdiene har både innhold og intensitet. Verdiene læres over tid og den enkelte medarbeider har ulike verdier som kommer av læringsprosessen, hvor sosialiseringprosessen blir påvirket av familie, det å være samfunnsmedlem, venner og arbeidsplasser både de gode og de dårlige. Dette gjør at en avdeling i en organisasjon kan utvikle felles verdier og nye normer for å virkeliggjøre eller beskytte verdiene. Det er gjennom disse en kan utvikle en felles kultur. Kulturformidling i organisasjonen skjer over tid og blir kontinuerlig forsterket, i tillegg er det en nær forbindelse mellom normer og verdier (Aadeland 1997).

*Normer* er regler som påvirker våre handlinger innenfor et avgrenset område for å fremskaffe og verne verdiene. Normer sier noe om hvordan en bør oppføre seg, hva som er akseptabelt og uakseptabelt av handlinger og holdninger, og er sosialt konstruert. Normer kan defineres som formelle og uformelle normer. Formelle normer som for eksempel Norges lover, rutiner og handlingsregler (nedskrevne), og uformelle normer som baserer seg på skikk, bruk og tradisjoner (ikke nedskrevet, dannet over tid), men som gjensidig påvirker hverandre. Den enkelte valg virker også inn på det sosiale og de kulturelle mønstrene. I dette ligger utdanning, familieforhold og hva som er sosialt akseptabelt nå eller for enkelte trenger ikke være det for andre (Bang 2013, Aadeland 1997, Frønes og Brusdal 2000).

*Virkelighetsoppfatninger* sier noe om det som er sant eller usant- hvordan en skal forstå det som skjer rundt dem. Dette er noe felles delt, en fortolkning av virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape en mening i handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn. Viktig å vite at det kan eksistere flere sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger i en og samme organisasjonen. I tillegg legges det vekt på at kulturen vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene som en er del av. Dette gjør det uunngåelig og ikke utvikle mer eller mindre delte felles oppfatninger angående adferd. Herunder hva som anses som viktig og ikke viktig, riktig og galt, sant eller usant (Bang 2013). Om disse virkelighetsoppfatningene er sanne eller ikke er ifølge



Bang(2013) ikke et kriterium for at de skal overleve, det er hvordan medlemmene forholder seg til dem for overlevelse av kulturen. I tillegg er det viktig å være seg bevisst at ulike virkelighetsoppfatninger kan skape misforståelse og frustrasjon om en ikke har tilegnet seg "riktig" fortolkningen i henhold til organisasjonens meningsinnhold.

De *grunnleggende antagelsene* (noe en betrakter som sant) blir derfor viktig å se på da disse virkelighetsoppfatningen ofte går fra den subjektive virkelighet til den objektive. De grunnleggende antagelsene dannes ofte gjennom handlinger som fungerer godt over tid, og blir også ansett som selvvalgte antagelser gjennom samhandling med andre. Felles er at en ser på disse antagelsene som ikke bevisste for det enkelte medlemmet, men at de har innvirkning på adferden til medlemmene (Bang 2013, Jacobsen og Thorsvik 2009). Dette samsvarer også med Schein(1998) som sier at organisasjonskulturen etableres over tid gjennom bedriftens historie og erfaringer, og ved ønske om å etablere andre eller egne antagelser vil det ta tid. Dette grunnes i den ansattes egne erfaringer som oftest er på ulike nivå gjennom for eksempel utdanning, arbeidsoppgaver og kommunikasjon. Johnson mfl (2014) og Yukl (2012) sier at kulturarven i en organisasjon kan virke som ett fortrinn, da den ikke er mulig å kopiere, men dette gjør også at det kan føre til utfordringer om en ønsker å få til endringer. For å kunne få utvikling må en kunne forstå og inneha kunnskap om fortiden. Som leder må en også se til de historiske data og bestemmelser i og rundt organisasjonen, da disse også har effekt på organisasjonskulturen på godt og vondt (Johnson mfl. 2014, Frønes og Brusdal 2000).

*Artefakter* er de eneste elementene i kulturen som kan observeres. Dette er fysiske gjenstander, men også symbolske prosesser, tekst, strukturer, taleform og adferd som uttrykk for de underliggende kulturelementene (verdier, normer og virkelighetsoppfatninger). De kan deles opp i strukturelle uttrykk, herunder ritualer, prosedyrer, rekruttering. Marielle uttrykk som fysisk struktur, eksempelvis ikke i samme etasje. Verbale uttrykk, som historie, myter, sjargong, språk, humor. Herunder uttalte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger og atferds uttrykk, som handlinger og følelser (Schein 1998, Jacobsen og Thorsvik 2009, Bang 2013). Artefakter må tolkes før en kan si de har symboleffekt, noe som gjøres ved at den enkelte tilegner det symboleffekt. Det kan være vanskelig for andre utenforstående å forstå, da en ofte ikke har de samme referanserammene, men det er heller ikke sikkert at en er seg selv bevisst egne artefakter. Symbol betyr sammensatt tegn og utgir informasjon utover det en kan se som for eksempel flagg med soltegnet. Flagget er i utgangspunktet bare skrift på ett stykke tøy, men som har fått ett helt annet innhold enn det kanskje opprinnelig i forhistorisk

tid var ment som. En kan derfor si at artefaktene i en organisasjon formidler grunnleggende antakelser, verdier og normer som er utbredt i den organisasjonen og dermed kan en si at disse er ett uttrykk for organisasjonskulturen (Schein 1998, Jacobsen og Thorsvik 2009, Bang 2013).

Artefakter kan være for eksempel fagtermologier, språk, seremonier, ritualer og forkortelser, men det kan også være humor og slang. Dette er også med på å opprettholde kulturen, ved at språket er med på å definerer medlemmenes virkelighetsoppfatning, herunder vitser og hva er greit å snakke om med mere. Det kan også være menneskers atferd og handlinger. Som om en leder som sitter med åpen dør. Det kan signalisere kort vei inn, og alltid tid til å ta en samtale/spørsmål, og dermed liten avstand mellom leder og medarbeider. I tillegg kan ulike ritualer, prosedyrer, seremonier, den fysiske strukturen, arkitektur, ulike rekrutterings og incentivsystemer (listen er ikke uttømmende) medvirke til etablering av organisasjonskulturen. Ett sentralt moment kan også være er hvordan medlemmer i en organisasjon uttrykker følelser og i hvilken grad slikt tolereres vil kunne tolkes som grunnleggende antakelser, verdier og normer (Yukl 2012, Jacobsen og Thorsvik 2009, Bang 2013).



Det er en gjensidig påvirkning mellom kulturelt uttrykk og kulturelt innhold.

**Kulturelle uttrykk** (Det som kan sees)

- Artefakter
- Formelle normer og verdier

**Kulturelt innhold**

- Uformelle normer og verdier
- Virkelighetsoppfatninger
- Grunnleggende antakelser

## ***2.4 Hensikten med å studere organisasjoner***

I følge Røvik (2007) er hensikten med å studere organisasjoner å forklare og forsøke å forstå organisatoriske fenomener. Organisasjonskultur blir til som ett biprodukt av samhandlingen som skjer mellom menneskene over tid. Dette medfører at uformelle normer kan få styrende virkning på medlemmene i organisasjonen og på resultater som en ønsker å oppnå. På grunnlag av de raske endringene som skjer i vår tid, er det blitt ett større krav til at ledelsen om å ha oversikt og kompetanse over de ulike virkemidlene som eksisterer, og hvilke

sannsynlige virkninger som vil kunne oppstå ved å anvende disse, dette for å få til ønsket resultat (Alvesson og Sveningsson 2008).

Dagens organisasjoner formulerer tekst omkring visjon, verdier og normer som skal bygge opp om økt felleskap, bedre utnyttelse av ressursene, samarbeid og organisasjonsidentitet, samtidig skal det virke motiverende og gi retningslinjer for den enkelte medarbeider.

Interessen for organisasjonskultur går tilbake til 1980-tallet, men også så langt som tilbake til 1920-tallet. Fokuset har vært og er fortsatt om kulturen kan fremme eller hemme medarbeidernes engasjement og motivasjon i arbeidet mot de mål organisasjonen primært er satt til. Selv om ikke alle studiene kan si at det er sammenheng mellom prestasjoner og kultur er det en samstemt forståelse at organisasjonskultur er for viktig til å avvise, og dermed må tas med i betraktning som en viktig komponent i organisasjonsarbeid. Som menneske påvirkes en ikke av bare kontrakter, teknologiske løsninger og strukturelle forhold. Det blir derfor viktig å kartlegge situasjonen, ha økt bevissthet rundt organisasjonskultur og selv være gode rollemodeller. Gjennom god kartlegging vil en kunne identifisere elementer som er positive og begrensede for at organisasjonen skal nå sine mål, dette fordi våre verdier, normer og virkelighetsoppfatninger kan bety like mye (Jacobsen og Thorsvik 2009).

## ***2.5 Ledelse og kultur***

Dagens samfunnsøkonomiske utvikling er preget av mange ulike endringer som påvirker organisasjoner både internt og eksternt. For å kunne drive på med ledelse må en ha forståelse av hvilke elementer og perspektiver som finnes i fagfeltet ledelse (Thomson 1995). Valget på instrumentalt og verdibasert ledelse perspektiv ligger i offentligsektors bruk av disse. I det siste har det vært ett større fokus på verdiorientert ledelse for å nå mål og resultater kontra instrumentalt. Christensen mfl (2010) sier at styring og ledelse består i å påvirke atferd. Det er vanskeligere å definere ledelse enn styring. I dette ligger det også at det finnes utallige ulike definisjoner på hva ledelse er. Ledelse blir ofte sett under kulturperspektivet da det fremstilles som det mellommenneskelige, rasjonelt og prosessuelt fenomen. Styring og ledelse bruker ulike virkemidler for å påvirke medarbeidernes atferd (Jacobsen og Thorsvik 2009).

Styring skjer gjennom organisering av formell organisasjonsstruktur også kalt instrumentalt perspektiv eller rasjonelt perspektiv. Organisasjonen ses her på som et redskap til disposisjon for leder, hvor rasjonalitet er nedfelt i organisasjonsstrukturen og legger begrensinger på den

enkeltes handlingsrom. Endringen initieres ofte av en liten gruppe innenfor organisasjonen, toppledelsen (TOPP-DOWN) (Christensen mfl 2010). Troen ligger at det formelle normative påvirker atferden. Her er normene definert ut ifra aktiviteten og en ser ikke på enkelt menneske. Det skriftlige er rettesnoren for atferden. En sosialiseres inn i organisasjonen gjennom de ulike formelle møtene, møtepunkter og arbeidsoppgaver. Disiplinering opp imot virksomhetens mål, beslutning og resultat, fører til tillitt og lojalitet. Det har vært stor utbredelse av dette innenfor offentlig sektor. Kan ofte sees gjennom de ulike verdiplattformene, hvor en felleskultur er satt fram som veldig viktig (Christensen mfl 2010, Blindheim og Røvik, Høst 2009).

I følge Berg (2008) er ledelse noe "enkelt og meget komplekst. [...] på den ene siden sunn fornuft satt i system. På den andre siden [...] uforutsigbarhet, tvetydighet, kaos, konflikter og motsetninger". Ledelse er å bruke virkemidler for å nå mål og resultater gjennom indirekte - og direkte innflytelse av medarbeiderne, herunder utvikling av medarbeidernes potensiale og ta ansvar for resultatet.

En kan si at ledelse skjer gjennom de uformelle som verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, også nevnt som transformasjon- verdibasertbasert ledelse. Begge perspektivene tar utgangspunkt i dyptgripende endringer i organisasjonen og dens kultur. Verdibasertledelse og transformasjonsledelse er perspektiver som ofte blandes sammen. Men en som leder etter det transformasjonsledelses perspektivet er en leder med karisma og som tydelig formulere mål for den enkelte medarbeider. Fokuset ligger i å skape og forvalte et fellesskap. Det individuelle er sentralt og en er våken for forskjeller. Lederen skal være til inspirasjon, samkjøre mennesker, planlegge, takle endringer, og ikke minst lede endringsprosesser. I tillegg til å være en mentor overfor dem som trenger det og skal gi ansatte intellektuell stimulering. Hovedtrekkene går ut på å se enkeltmenneske og utnytte den ressursen best mulig for det kollektive. Her legger en til rette for at arbeidet skal være så meningsfullt og interessant som mulig og en har ett langsiktig perspektiv. Ledelsen må derfor ha ulike kunnskaper om ulike virkemidler som fungerer i de ulike kontekstene (Christensen mfl 2010, Aadeland 2004, Høst 2009, Martinsen 2012).

Verdibasertledelse tar i bruk alle mulige styringsverktøy, men det er de felles definerte og aksepterte verdiene som er i fokus. Ledelsesrollen blir her knyttet opp imot styring etter moralske verdier, ikke regler og kontroll. Gjennom erfaringer og mye trening på nedfelte

verdiene kan en skape en ensartet kultur. Det som er rett for en er ikke nødvendigvis riktig for en annen. I dette perspektivet sies det at hvis medarbeideren tilegner seg organisasjonens visjon, nøkkelverdier og etiske regler vil en kunne styre seg selv. I tillegg vil en være mere lojal og forutsigbar som arbeidstaker, som igjen krever mindre kontroll. I dette ligger det å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger på bakgrunn av de ønskete verdier og visjonen som ligger der (Aadeland 2004, Nye Jr 2008).

Verdiene er den utløsende kraft. Det gjør at ledelsen må arbeide med seg selv og egen ledersprosses, fokuset er på organisasjonens retning og verdier. Det viktigste for en leder er å få frem visjonen i organisasjonene og hva den innebærer. En visjon relaterer til målet, men den sier noen om hva ønsket er for fremtiden. Det skal være en inspirasjon til å mobilisere energi og engasjement. Den skal si noe om hva en ønsker å oppnå som organisasjon (Johnson mfl 2014). Som leder viser en stor entusiasme for visjonen og har tillitt til at det er mulig å oppnå. Kommunikasjon og informasjon er viktig for her presenteres forventningene og en har som leder tillitt til den enkelte medarbeider. En arbeider kontinuerlig med å bygge en vinnerkultur, hvor verdiene og normene er gjennomtrengende. Det er verdiene som peker ut retningen og intensjonen på hvorfor en gjør det en gjør. Utfordringene er å få verdiene realisert i hverdagen. Kommunikasjon er essensielt en skal ha forstått og eie verdigrunnlaget, det er den fellesgrunnmuren i organisasjonen og bidrar til motivasjon. Verdiene må si noe om begrunnelsene for handlingene og danner retning for målene. Normene er viktige og skal være allmenngyldige handlingsregler i organisasjonen. Det overordnede med denne type ledelse er at det skal danne grunnlaget for en organisasjonskultur der verdigrunnlaget er styrende for virksomheten. Men på samme måte som verdiene er sentral for den enkelte, er verdiene i en organisasjonen det samme for bedriften (Thomson 2012, Bass 2012, Aadeland 2004).

Ottesen(2012) sier ledelse er en arbeidsoppgave, ikke en person. En leder må opptre som rollemodell, alt de sier og gjør blir tolket av omgivelsene. Gjennom sin stillingsmakt kan de i større grad enn andre påvirke omgivelsene. Men hvor bevisst en leder er dette er ulikt (Yukl 1987). Alt består ikke av og fysisk handle, men også det å kunne la være å handle. Som leder må en kunne operasjonalisere det en møter av utfordringer, gjennom å oppfatte det en møter og dernest ta en vurdering på hva en vil gjøre med det.

Bastøe mfl (2008) og Berg(2008) sier at kulturarbeid og ledelse er to sider av samme sak og kan ikke sees isolert fra hverandre, grunnen ligger i at en jobber med organisatoriske verdier



og prosesser. Schein(1998) sier at lederen kan påvirke og innarbeide kulturen gjennom ulike kanaler. I dette ligger det å formidle antakelse gjennom bevisste og gjennomtenkte handlinger. Andre ganger skjer det helt ubevisst og utilsiktet. Det er viktig å være bevisst at motstridene signaler som sendes til medarbeiderne vil kunne gi negativeffekt og en bruker mye tid til å tilpasse seg dette i arbeidshverdagen. Hvis det er noe som er uklart vil medarbeideren bruke mye tid på å forstå, og legger kanskje andre motiver bak en det som var ønsket resultat. Herunder ligger også hvordan en som leder fordeler ressurser og hva en tilegner oppmerksomhet, disse faktorene har innvirkning på det kulturelle aspektet i organisasjonen. I tillegg kommer faktorer som ikke virker like sterkt inn på kulturen, men som allikevel ikke kan tilsesettes. Det er organisasjonens utforming, struktur, rutiner, prosedyrer, kontorlandskap, bygninger, historier, myter og formelle erklæringer.

Endring bør skje i samhandling og dialog med alle partene, hvor de sosiale handlingsreglene er i sentrum. Virkemidler som er aktuelle å ta i bruk for dette er: aktiviteter, narrativ tilnærming(historiefortellinger), seremonier hvor de ansatte også er aktiv delaktig. Endringer av strukturer fører ikke til samme grad av endring, da disse faktorene har mindre betydning for den enkelte ansatte enn de uformelle strukturene, normene og verdiene som ligger i organisasjonen (Christensen mfl 2010, Eriksson-Zetterquist mfl 2014, Blindheim og Røvik 2012).

## ***2.6 Ledelsens muligheter og begrensninger til å gjøre bruk av organisasjonskulturen som et lederredskap***

Bang(2013) sier at lederne bør ha kunnskap om organisasjonskultur for den ligger der som en usynlig kraft som kan hindre eller hjelpe organisasjonen til å nå sine mål. Den ofte sett på som nøkkelen til suksess, men mange mislykkes, da en ikke er seg bevisst dette verktøyet. Han sier videre at virkemidlene sjelden benyttes bevisst og systematisk, men at de anvendes daglig uten at en er klar over det. Organisasjonskulturen kan medvirke til å hjelpe medlemmene til å skape meninger av sine handlinger, og gir midler til handlinger i ulike situasjoner. Den kan gi forutsigbarhet, stabilitet og trygghet, og medvirkende i å effektiviserer kommunikasjon og samspillet.

For en leder er det viktig å arbeide med organisasjonskulturen, da den kan sies å skapes av ledelsen, og kan være en av de viktigste lederfunksjonene for å videreutvikle eller ødelegge kulturen (Bastøe mfl 2008). Kulturen kommer ofte til uttrykk gjennom motstand mot endring,

eller der hvor ulike organisasjoner, avdelinger og fagområder skal smeltes sammen til noe nytt ved direkte påvirkning av ledelsen. Utfallet kan bli noe nytt eller at det gamle består. Uavhengig av hva en endrer vil en møte organisasjonskulturen (Alvesson og Sveningsson 2008).

Mulighetene til å påvirke kulturen i organisasjonen ligger i at hvis de kulturelle normene og verdien er allment verdsatt og akseptert i organisasjonen, vil disse gi mening og være utviklende for den enkelte. Dette igjen kan medføre bedre kvalitet på arbeidet og komplekse oppgaver fungerer lettere (Jackobsen og Thorsvik 2009, Yukl 2012).

Ved å endre kulturen vil en kunne få direkte innflytelse på de ansattes adferd og motivasjon, men kvaliteten henger ofte sammen med lederens grunnleggende menneskesyn. Som leder bør en derfor være god til å se ulikheter hos den enkelte medarbeider (Martinsen 2012, Thomson 1995). Konkret vil en kunne påvirke direkte gjennom samtaler, direktiver, budsjetter, støtte med mere, og indirekte gjennom utforming av mål, strategier og den formelle strukturen. Utforming av omgivelsene som åpent kontorlandskap eller kantine kan også være sekundære mekanismer på kulturpåvirkning. I tillegg fremkommer det at en tydelig og rettferdig sjef er viktig for å utvikle en god kultur i organisasjonen (Jackobsen og Thorsvik 2009, Yukl 2012).

Gjennom kulturens grunnleggende antagelser gis det en oppskrift for hvordan en ansatt bør handle, hvis en blir sosialisert inni den riktige kulturen vil de automatisk handle for organisasjonens interesser. Jo sterkere kulturen er, mer tillitt kan man ha til at de ansatte handler i henhold til kulturelementet, og en slipper å kontrollere og overvåke de ansatte så mye. Dette er ofte vanskelig fordi verdiene er som oftest felles, men de er implisitte og ubevisste (Martinsen 2012, Bang 2013).

Når det gjelder læring ut i fra erfaring vil de erfarne ansatte ha en fordel fremfor de nye, men det er ikke helt entydig. Nykommere må ofte gjennom sosialiseringprosessen for å ta til seg uformelle normer og verdier, dette kan skje gjennom kurs, opplæring og passive tiltak. Denne prosessen er ofte uproblematisk om disse uformelle normene og verdien er tilnærmet lik der en kommer fra eller ved utdanningsbakgrunn. Men kulturell inkonsistens og mangfold kan skape problemer for lederskapet, men også gi fleksibilitet. Hvis en som leder er klar over dette, vil en kunne bruke den ervervede kompetansen omkring dynamikk i en organisasjon til

å unngå at styring og kontroll undergraves som for eksempel ved usikkerhet eller at en må kjempe hardt for sine handlinger (Christensen mfl 2010, Yukl 2012).

De aller fleste organisasjoner har konkrete mål, men for den enkelte medarbeider eller utenforstående er det ikke like lett å oppdage. Som medlemmer av organisasjon kan en være enig i de felles grunnleggende mål, men ikke nødvendigvis de enkelte målene og hvordan de skal prioriteres, noe som kan vises kulturelt sett innad i organisasjonen. Som leder blir det viktig å få en felles virkelighetsforståelse, hvor målene kommer klart frem. I tillegg kan en som leder påvirke kulturen ved å definere kriterier rundt for eksempel en ansettelsesprosess eller oppsigelse, da verdiene kommer klart frem til medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik 2009, Berg 2008, Christensen mfl 2010, Yukl 2012).

Begrensingen kan ligge i at organisasjonen fremstår som veldig rigid og innadvendt, hvor fokuset hele tiden er å tilpasse seg omgivelsene. De ansatte kan bli ansett som indoktrinert og organisasjonen anses å mangle mangfold, hvor konstruktive konflikter kan bli redskap for uønskete normer og verdier (Christensen mfl 2010).

Jacobsen og Thorsvik(2009) sier videre at en av organisasjonskulturens aller viktigste funksjon er å bidra til at en slipper forvirring og usikkerhet. Dette gjøres gjennom å forstå å reagere på de ulike signalene som finnes i omgivelsene. Både de indre - og ytreproblemene henger sammen. Det er også viktig å være bevisst holdning- og verdiendringer som skjer ubevisst ved den enkelte medarbeider, da dette kan skape sterke motreaksjoner. For eksempel hvis en er sterkt imot kulturen en er blitt *presset* inn i, kan det bli kan det bli motreaksjoner. En sterk kultur kan avlede sterk motkultur(subkulturer) grunnet for eksempel usikkerhet og det kan lett oppstå "vi" og "de andre" holdninger (Jacobsen og Thorsvik 2009, Johnson mfl 2014, Alvesson og Sveningsson 2008).

Subkulturer kan også være positive og være basert på bakgrunn av strukturelle momenter som at grupper er lokalisert på ulike steder, land og etasjer, men også ved ulike arbeidsoppgaver. Disse forskjellene er kanskje ønskelig fra ledelsen sin side. I dette kan en si at det også kan eksisterer subkultur innad i en større kultur. Men det kan også være subkulturer som ikke er ønskelig, der gruppen virkelighetsoppfatning, verdier og normer ikke sammenfaller med organisasjonens. Her tilegner en kanskje ikke meninger, symboler og historisk samme innhold som ledelsen (Alvesson og Sveningsson 2008, Johnson mfl 2014).

Kulturen i organisasjoner kan også bli påvirket av hvordan mennesker posisjonerer seg i forhold til det å være sentral medvirker. For eksempel kan ulike profesjoner arbeide sammen selv om de har ulike arbeidsoppgaver. Disse profesjonene samhandler oftere en med de andre i samme organisasjon, og slik kan få innvirkningen på ønsket strategi. Dette gjør at en kan si at de ulike grupperingene i organisasjonen lager selvforsterkende nettverk, basert på forventninger og atferd. Dette kan igjen føre til ett annet sett av atferd. Slike kulturelle fordeler kan være positive hvis en ønsker og opprettholde en viss stander mellom de ulike partene. Dette kan også føre til at lederne ikke ser de potensielle mulighetene eller utfordringene i og utenfor deres organisasjon, og dermed blir det vanskelig å endre. Andre fellesplattformer som teknologi, likt rammeverk, utdanningssystem og opplæring, kan være medvirkende til å gi samhörighet på tvers av profesjoner, fagområder og avdelinger for å nevne noen (Johnson mfl 2014, Berg 2008).

Ledelsen kan her mer enn andre påvirke gjennom ulike måter, men ofte er de seg ikke dette bevisst. Kan for eksempel ansette en som har ett sett av verdier som bedriften ser etter, få til ulike sosialiseringer gjennom for eksempel reise på seminar med hele gruppa, se på hvilke ytelser som gis, promoterer trekke frem den adferd som er synlig, bevisst språklige elementer eller kommuniser og mobiliserer egen energi (Johnson mfl 2014, Alvesson og Sveningsson 2008, Bang 2013).

### **3 METODE**

En metode kan beskrives som en systematisk måte å innhente data og informasjon som trengs for å kunne undersøke et fenomen, i tillegg beskriver den hvordan har funnet frem til kunnskapen en undersøkte (Dalland 2007). Gjennomføring skal foregå på en slik måte at andre skal kunne gjøre det samme. Ved å bruke samme fremgangsmåte beskrevet i detalj vil en kunne etterprøve metoden og forhåpentligvis få samme resultat evt. avise den, derfor skal beskrivelsen være så klart fremstilt at alle deler av den er belyst. Det finnes ulike metoder og det er gjennom riktig valg at metodeinformasjonsinnhenting blir vellykket eller ikke (Dalland 2007). Skillet på metodevalget ligger i om undersøkelsen er ekstensiv (bredden) eller intensiv (dybden) (Jacobsen 2005).

#### **3.1 Valg av metode**

Oppgavens problemstilling har deskriptivt design også nevnt som beskrivende, da jeg ønsket er å gå i dybden av ett fenomen i et forsøk å finne frem til så mange detaljer og nyanser som mulig. Det gjorde at valget falt på kvalitativ metode, da det heller ikke er noe tallfestede materiale som skal undersøkes eller bearbeides (Dalland 2007).

I følge Thagaard (2009) vektlegger kvalitativ metode å gå i dybden, samtidig som den er fortolkende gjennom sitt gjensidige påvirknings forhold. Det kan også sees som en hermeneutisk tilnærming, da en prøver å forstå meninger i lys av den sammenhengen som det en studerer er en del av. Dette gjøres ved at en prøver å få en forståelse av respondentens perspektiv, oppfatninger av fenomenet en undersøker. I denne undersøkelsen var det organisasjonskultur fra ett ledelsesperspektiv jeg ønsket å få bedre kunnskap og forståelse av. I følge Krumsvik(2013) er kvalitativ forskningsdesign underlagt noen konvensjoner, men setter allikevel opplevelsen til individet i sentrum. Her er fokuset det kontekstnære, kontekstsavhengighet og utvalg som er viktig. Svakheten ved metoden ligger i at dataene kan bli lite generaliserbare, kan være resurskrevende og er lite regelbundet.

Ved kvalitativ metode brukes ofte metoder som observasjon, dokumentgransking, samtale og intervju for datainnsamling (Halvorsen 2008). I denne undersøkelsen tas i bruk datainnsamling gjort ved halv-strukturert intervju av avdelingsledere ved lokale NAV kontor, og noe utvalgte offentlige dokumenter med støtte i utvalgt teori. Primær data er hentet



gjennom intervjuer som er blitt til på det tidspunktet de fant sted, også kalt Primærdata. Informasjon kan både være dårlig og svak ved at en lett kan gå utenfor temaet og miste fokus. Styrken i metoden ligger i at den er «ferskvare» kunnskap nedfelt fra kilden. Sekundærdata, herunder dokumentdata, er data som blitt til for et annet formål. Dokumentene som er brukt er St.prp. nr.46 og 51, Virksomhetsplan 2011-2020 og Våeng rapporten (2015) "Et nav Med muligheter". Disse ble valgt grunnet innholdet opp imot ledelse og organisasjonskultur. De var også lest før undersøkelsen fant sted, og var noe jeg ønsket å følge opp gjennom spørsmål til respondentene.

### ***3.2 Forarbeide og gjennomføring av intervju***

Oppgaven hadde en begrenset tidsramme og siden kvalitativ metode i utgangspunktet er meget tidkrevende var jeg helt avhengig av få undersøkelsesenheter og respondenter. Utvalget her er tatt på bakgrunn av problemstilling, tid og ressurser. Utvalget ble lokale NAV kontor ved ulike fylker og kommuner. NAV kontorene består av både statlige og kommunalt ansatte, og intervjuobjektene var statlige – og kommunalt mellomleder(avdelingsleder). Det medførte ett utvalg på totalt 3 undersøkelsesenheter med 6 respondenter som ifølge Jacobsen (2005) er et overkommelig antall.

Kontaktens førstefase skjedde gjennom henvendelse til NAV ledere/ avdelingsledere ved ulike NAV kontor ved bruk av E-post. Utvalget ble gjort ved søk internt i NAV systemet, da undersøker selv er ansatt i NAV, og dermed har tilgang til e-post adresser og navn på lederne i organisasjonen. Det ble sendt ut forespørsel til 11 NAV kontor rundt omkring i Norge for å øke sjansene for respondenter. Bare et fåtall svarte uten purring og mange svarte ikke på forespørselen. Utvalget endte til slutt på tre NAV kontor i tre ulike fylker, men hvor ett av NAV kontorene bare hadde anledning til å stille med en respondent, noe som medførte ett antall på fem respondenter totalt, alle var kvinner. Utvalget falt på de tre NAV kontorene som jeg fikk positiv tilbakemelding fra. Det var også bare disse som svarte. Hva som kan være grunnen til lav svarprosent er usikkert og ikke noe jeg under søker nå, men kunne vært interessant å se på ved en annen anledning. Den lave svarprosenten og kjønnsmessig ubalanse gjør at en kan stille seg spørsmål om de som faktisk svarte er representativ for helheten, eller om de skiller seg ut på en annen systematisk måte. Dette er jeg klar over, og det vil derfor kunne være fare for skjevheter i det innsamlede materiale knyttet til dette. Jeg kan med andre

ord ikke vite sikkert om det var tilfeldig hvem som svarte eller ikke. Det var heller ikke noe bevisst valg at det ble bare kvinner som ble intervjuet, det kunne like godt vært menn som deltok. Det ble ikke spurt spesifikt om kjønnsbalanse, ved henvendelse til enhetslederne ved NAV kontorene. Det var også de som etablerte kontakten videre med avdelingslederne som deltok i undersøkelsen.

I utgangspunktet var det ønskelig å få med hvilket fylke som var representert, men grunnet respondentens tilbakemeldinger, ble dette utelukket. Respondentene kommer fra ulike fylker i landet, men en viss størrelse.

Som tidligere nevnt var det ønskelig å bruke halv-strukturert samtaleintervju for å kunne få så åpne spørsmål som mulig, og strukturen gjorde det mulig å følge en rød tråd gjennom noenlunde faste spørsmål som besvartes av samtlige respondenter. Bruken av denne intervjuformen gjorde det mulig å få en oversikt over temaer som var ønsket belyst opp imot problemstillingen, men fortsatt åpnet det for at respondentene kunne ta opp egne temaer. I tillegg kunne respondentens holdninger, erfaringer og oppfatninger komme frem, som igjen ville kunne være avgjørende for å få svar på problemstilling (Jacobsen 2005).

I prosessen var det viktig å få frem taushetsplikten som råder og at all data ble behandlet konfidensielt. På forhånd av utsendt informasjonsskriv ble det søkt om godkjenning av prosjektet ved Det norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS og ble fulgt i henhold til deres retningslinjer. Denne godkjenningen ble også fremvist ved intervjuet. Samtlige notater som ble notert under intervjuene samt transkriberingsmaterialet er blitt makulert og slettet i etterkant. Informantene ble opplyst om dette før intervju både skriftlig og muntlig. Thagaard (2009) sier at konfidensialitet innebærer at de som gjøres til en gjenstand for forskning har krav på at all informasjon de gir vil bli behandlet konfidensielt. Dette innebærer å hindre at informasjonen som gis kan skade enkelt personer som det forskes på, dette gjør at informasjonen blir behandlet på en slik måte at respondentenes identitet blir holdt skjult. For å gi full anonymitet, er verken konkret alder, bruk av navn på respondenten, arbeidssted og fylke oppgitt. Sitatene er transkribert til bokmål for at eventuelle dialekter ikke skulle fremkomme. Det var også en av lederne som poengterte viktigheten av at det ikke kunne føres tilbake til hvem som hadde deltatt.

Respondentene blir omtalt som respondent ved presentasjon i drøftelse/ analyse kapitlet.

Intervjuet ble lagt opp slik at det var tid til å reflektere over hva respondenten kom med, men også slik at respondenten kunne få tid til å reflektere over temaene slik at en fikk utfyllende svar. Gjennom å fortsette samtalen kunne jeg få mere utfyllende informasjon og konkretisere forståelsen av det som jeg hadde spurte om. Det ga også respondenten mulighet til å presisere sin mening. Ved bruk av intervju kunne jeg få informasjon om hvordan respondenten opplevde og forstod seg selv og omgivelsene. Her var det viktig for meg å være bevisst mulig feilkilde ved kommunikasjonsprosessen. Det ble min oppgave å ta vare på og faktisk forstå det som ble formidlet. I tillegg til å jevnlig sjekke ut om respondenten hadde forstått spørsmålet jamfør (Thagaard 2009, Dalland 2007, Halvorsen 2008).

### ***3.3 Ethiske aspekter***

Forskning av denne typen går ut på å studere menneskers tanker, praksis og handling, dette gjør at den som studer mennesker må gjøre seg opp noen etiske overveielser. Det kan fra tid til annen oppstå etiske dilemmaer og disse bør en være bevisst (Jacobsen 2005). I tillegg må en må være bevisst sin rolle i den enkelte situasjon. Ved gjennomføring av intervju har den enkeltes opptreden mye å si, samtidig som en analyserer fortellinger knyttet til respondentens forståelse. Her var det viktig å være bevisst at en fortolket respondentens forståelse av fenomenet. Dette innebærer at en fortolker noe som allerede er fortolket virkelighet. Det var også viktig å beskytte respondentens integritet ved analyse av fortellingene, dette ble gjort ved å skjule identiteten til respondenten ved å anonymisere. Det var viktig å opparbeide en tillitsrelasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt. Tillitt er noe som utvikles over tid, men tidsrammen representerte en utfordring i forhold til mulighetene til å bygge tillitt. Intervjuet ble gjennomført på rundt en time ved avdelingsledernes kontor for å få det så likt som mulig.

Andre estiske aspekter var at respondenter kunne gi informasjon som førte til at en ser temaet fra en annen side, det kunne for eksempel være at jeg fikk informasjon om interne anliggende som jeg kanskje var en del av gjennom ansettelsesforhold (Thagaard 2009). Det var også viktig for meg å være bevisst at resultatet kunne være påvirket av metoden og valg av respondenten. Hva om jeg hadde fått andre respondenter? (Halvorsen 2008).

Det ble tidlig bestemt at lydopptak under intervjuet ikke var et egnet verktøy for oppgaven, grunnet oppbevaring – og destruksjonshensyn. Fordelen vil kunne vært at jeg fikk med alle

nyansene og alle sjargonger, men ulempene kunne vært at jeg ikke ville vært sikker på om respondenten hadde snakket like fritt som de gjorde uten (Thagaard 2009). I tillegg ble det et spørsmål om hvordan lydopptakene skulle ivaretas, og når og hvordan dette skulle bli destruert etter endt innlevering.

I forkanten av intervjuet ble det informert om hva som skulle skje, hva det skulle bli brukt til og at det ble gitt garanti for anonymitet. Den enkelte respondent ga ett såkalt informert samtykke til å bruke informasjonen som ble innhentet til prosjektet. Det informerte samtykke gikk ut på at en deltok i prosjektet, men oppfattet ikke mine tolkninger. I dette ligger det et etisk dilemma, da en som forsker ikke helt vet hvordan prosjektet eller masteroppgaven blir tilslutt. En har en ide, men veien blir til som en går, respondenten vet heller ikke hvordan de blir fremstilt i oppgaven, grunnen ligger i bruk av kvalitativ metode som er relativt fleksibel (Thagaard 2009).

### ***3.4 Validitet, reliabilitet og generaliserbart***

Validitet er knyttet til tolkning av data, måler det en har tenkt å måle. Det handler om gyldighet av det en har kommet frem til, og representerer resultatet den virkeligheten en har studert. Forskningens validitet styrkes ved at det tydeliggjøres hvordan jeg har gått frem og fortolket, og samtidig vært kritisk gjennom hele prosessen (Thagaard 2009).

Reliabilitet knyttes til om undersøkelsen gir uttrykk for å være gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Vil en annen forsker kunne kommet frem til samme resultat, er den repliserbar? Her vil tilfeldige målefeil og feilkilder innvirke, og reliabilitet blir derfor ett spørsmål om det er et relevant kriterier i kvalitativ forskning? Aktuelle feilkilder kan være det faktum at innsamling av data og analysen ble gjennomført av en aktør. Hvis det hadde vært flere aktører med ulik ståsted og perspektiv ville kanskje innhenting og analyse av svarene fått annet innhold, som igjen kunne hatt innvirkning på resultatet. Andre faktorer lå i om begrepsforståelsen var lik for den enkelte respondent? Hva ville ha skjedd om jeg hadde lagt ved intervjuguiden på forhånd, ville da resultatet blitt annerledes.

Utfordringen ligger i at selv om en utfører situasjon flere ganger, vil ikke en opptre på samme måte. Dette grunnet at en kan reagere ulikt på ulike respondenter, situasjoner og tidspunkter.

I tillegg kan det nevnes at jeg hadde kjennskap til organisasjonen som ansatt i NAV, men ikke lokalkjennskap til kontorene som var med i undersøkelsen. Denne kjennskapen kan ha hatt innvirkning på gjennomføring og svarene(konteksteffekt) jeg fikk (Jacobsen 2005). Dette gjør at konteksten intervjuet foregår i, samt egenskaper til og ved intervjuer og respondent kan være mulige feilkilder (Halvorsen 2008). Til tross for dette ble valget lagt til NAV lokal kontorene av praktiske og tidsmessige hensyn. Dalland (2007) sier at en forsker som ikke har inngående kjennskap til forskningsfeltet, vil kunne se temaet med andre friske øyne og eventuelt ikke medbringe fordommer (mening som en har gjort seg opp på forhånd). Denne forkunnskapen gjør at jeg forhåpentligvis var bevisst på min rolle under intervjuene.

Ved bruk av notatføring under intervjuet ble det viktig å sortere informasjonen samtidig som jeg intervjuet. Noe som ga mindre fyldige notater, men det ble derfor viktig for meg å skrive referat rett etter intervjuet, mens stoffet var ferskt. Utfordringen ved å ta notater underveis var å skrive ned viktig informasjon og samtidig gi respondenten tilstrekkelig oppmerksomhet. Denne metoden bidrog nok noe til å redusere den personligkontakten som var ønskelig, da en ikke fikk lest og sett de kroppslige signalene på samme måte som om en hadde lydbånd og kunne snakke mere fritt (Thagaard 2009). Påliteligheten knyttet derfor her til redegjørelse for hvordan dataen er fremkommet i masteroppgaven.

Begrepet generaliserbart eller overførbar dekker hvorvidt de funn en gjør kan gjøres gjeldende i andre sammenhenger i forhold til andre lignende enheter som den man har studert. Det essensielle her er om tolkningen har relevans utover det enkelte prosjektet, er det gjenkjennbart (Thagaard 2009).

Jeg har gjennom arbeidet med oppgaven forsøkt å møte kravene til relabilitet gjennom å redegjøre for hvordan data er innhentet og selve fortellingene til avdelingslederne. Kravet til validitet eller bekræftbarhet er blitt sett kritisk på og tenkt mye over, herunder sett på egen rolle. Når det gjelder fortolkning har jeg forsøkt å balansere tolkningen ved å vise til at dokumenter og teorier som kan underbygge mine fortolkninger.

Materialet i undersøkelsen er tilgjengelig for andre som måtte ønske å se på det, i tillegg mener jeg at resultat fra undersøkelsen vi kunne ha overføringsverdi.

#### **4 DRØFTELSE/ANALSYE**

Problemstillingen i denne oppgaven er:

*I hvilken grad er ledere i NAV seg bevisst kulturen i organisasjonen de leder, og hvordan forsøker de å påvirke organisasjonskulturen med sikte på - og nå mål og resultater?*

Ut i fra teori og data innhentet gjennom intervju og studie av utvalgte dokumenter, forventer jeg å kunne gi noen betraktninger og svar rundt problemstillingen. For å kunne bruke organisasjonskulturen som et verktøy bør en som leder være seg bevisst kulturens innhold og uttrykk. I dette ligger det å jobbe med de organisatoriske verdiene og prosessene. Uansett er det vanskelig å ha ett helt klart skille, da tematikken gjennomtrenger alle områdene som nevnes, og en ikke kan se de helt isolert fra hverandre (Bastøe mfl 2008, Berg 2008, Schein 1998). Hvordan vil dette fortone seg i min konkrete studie? Jeg vil tro at det vil kunne komme til uttrykk gjennom leders virkelighetsoppfatning og grunnleggende antakelser om fenomenet kultur og organisasjonskultur, men også satt ord på ved beskrivelse av artefaktene som antas å råde i organisasjonen. Ikke all teori i teoridelen er i like stor grad relevant i drøftelsen, men jeg ser likevel på den som et nyttig bakteppe for å oppnå en mer helhetlig forståelse, og innsikt i undersøkelsens tema.

Jeg vil først gi en presentasjon av respondentene. Så tar jeg for meg første del av problemstillingen som omhandler bevissthet rundt egen organisasjonskultur. Deretter vil jeg se på hvordan lederne forsøker å påvirke organisasjonskulturen med sikte på å nå mål- og resultater. Dette vil jeg prøve få frem gjennom bruk av kulturelle uttrykk, men de må fortolkes for gi kulturen innhold. Utgangspunktet for oppgaven er bruk av kvalitativ forskningsmetode, hvor jeg ønsker å få frem respondentenes erfaringer og forståelse av fenomenet som undersøkes. Dette vil jeg gjøre ved å støtte opp om ved bruk av sitater. Enkelte av sitatene er kortet ned, dette markeres med klammetegn, slik [...]. I tillegg vil jeg skildre historiene med egne ord for å få rikere beskrivelse av enkelttilfellene.

Samtlige resultater fra intervjuene er hentet fra en grovinndeling av intervjuguiden. Alle respondenter har fått samme spørsmål for å holde strukturen i intervjuene og få frem de ulike erfaringer og forståelser på de samme presenterte begrepene og premissene.

#### ***4.1 Presentasjon av respondentenes bakgrunn og ansvarsområde***

Det var tre kommunalt og to-statligansatt som ble intervjuet. Respondentene er kvinner og jobber som avdelingsledere(mellomledere) ved relative store NAV kontor som gir tjenester i sin kommune/bydel. Grunnen til at det bare er kvinner kan være at det er ett flertall av kvinnelige mellomledere i NAV. Respondentene arbeidet primært innen de ulike etatene før NAV reformen. Fire hadde vært med på å etablere NAV kontor og en hadde blitt konstituert i stillingen. Ansettelsesformen og kjønn var her ikke det interessante, men bevisstheten og påvirkning av egen organisasjonskultur.

Respondentene hadde ulik grad av høgskole- med tilleggsutdannelse. Innen ledelsesfagopplæring var det ulike erfaringer på hva som var blitt gitt eller mulig å delta på. Det kan bero på ulike intern/ ekstern opplegg i stat og kommune, men det kan også være interessefelt med mere. Vångeng rapporten 2015 bekrefter at det eksisterer ulikheter i henhold til ledelsesopplæring i NAV. Den sier at det er et konkret behov for enhetlig ledelsesopplæring for å få lik forståelse og eierskap for NAVS visjon og verdier, dette vil jeg komme tilbake til, da opp imot forankring på topp nivå. I tillegg hadde Respondentene personalansvar for 11-20 medarbeidere, med ulik formell kompetanse. De fleste medarbeiderne ble omtalt til å ha høyere utdanning enn Bachelor, men med noen unntak. Dette berodde seg på hvilke fagområdet den ansatte hadde ansvar for, som en respondentene sa

*Sosionombakgrunn, 3.årig høgskolen og master i psykologi. Men det er også noen som ikke har treårig. De på administrasjon/forvaltning har videregående eller bare det en kaller realkompetanse*

Respondentene nevnte også å ha store og komplekse ansvarsområder som gikk på tvers av fagområde, rammeverk og avdeling. Dette kom til uttrykk ved uttalelsen

*Jeg har ansvar for kommunale tjenester som kvalifiseringsprogrammet og forvaltningen av trygdeytelser og personalansvar. I tillegg til fagansvarlig på sosialtjenesten bortsett fra akutt saker*

Av datamaterialet fremkommer det at kompetansen på avdelingen bærer preg av høyere utdanning, med noen unntak, men selve fagkompetansen er ulik. Det kan også se ut til at

spennet mellom formelle/ uformell kompetanse kan være stor også innad i avdelingen, uavhengig av ansvarsområdet til leder. Nå vil ikke de ulike arbeidsoppgavene innhold bli beskrevet, da det ikke er det som er essensen for oppgaven, men det fremkommer av respondentenes utsagn at ansvarsområdene er store og går på tvers av de kommunale -og statlige rammene. Ser en til Alvesson & Sveninsson (2008) er kulturen innad i organisasjonen påvirket av ulike momenter som hvordan en er gruppert sammen, utdanning og ansvarsområde. Dette samsvarer godt med at ledelsesfaget er et komplekst område som ledere skal manøvrere i for å påvirke kulturen for å nå mål og resultat. Dette støttes også Vågang rapporten 2015 som sier at kompleksiteten krever gode verktøy for å få en større bevissthet rundt helhetlig kultur, på tross av ulikheter. NAV består av høyt kompetente medarbeidere, men at utgangspunktet innen profesjoner og arbeidsområde har vært/er ulik. Men på den andre siden er det økt krav til kompetanseutvikling og omstillingsevne, dette grunnet samfunnsmandatet som gjenspeiles gjennom visjonen *Vi gir mennesker muligheter*. Dette ønsker en å se nærmere på i fremtiden for å utnytte det kulturelle aspektet på en bedre måte, herunder ligger kompetanse deling, intern og ekstern opplæring både for medarbeidere og leder. Dette samsvarer også godt med at organisasjonskultur er basert på læring (Schein 1998, Jacobsen og Thorsvik 2009).

#### ***4.2. I hvilken grad er ledere i NAV seg bevisst kulturen i organisasjonen de leder?***

Oppgavens tittel er organisasjonskultur som ledelsesverktøy, herunder bevissthet og påvirknings muligheter vedrørende organisasjonskulturen. En kan si at de fleste vet at det eksisterer en organisasjonskultur på sin arbeidsplass, den er bare der, men hva den inneholder og hvordan den kommer til uttrykk er kanskje ikke helt klart fremme (Bang 2013). Men som Alvesson og Sveninsson (2008) sier kan kulturen ha stor betydning for organisasjonens virke og eksistens, derfor er kunnskap og bevissthet viktig. Ved NAV reformens start ble begrepene organisasjonskultur som ledelsesverktøy og kulturbygger omtalt relativt ofte, hvor en satt fokus på å bygge enhetligkultur på tvers av fag, kommune og stat (St.prp. nr.46(2004-2005) og St.prp.nr.51(2008-2009). Det ble derfor spurt omkring disse begrepene for å få en forståelse av respondentenes erfaring med implementeringen og gjøre bruk av dette i NAV, samt hva de la i begrepet kulturbygger. Tre av respondentene hadde hørt betegnelsen organisasjonskultur som ledelsesverktøy, men som en uttrykte " *Hørt det, men da var det en liten undersøkelse på questback. Men kan ikke si mere om det*". Bare en av respondenten



hadde hørt begrepet kulturbygger. Ved beskrivelse av kulturbygger, var de samstemte i at de som ledere var kulturbygger, herunder veiviser. En av respondentene fremla at:

*kulturbygger er å vise meg frem. Være klar og tydelig på hvordan jeg fremstår. Være raus, åpen og inkluderende. Tenke over egne holdninger, da alt har innvirkning på organisasjonskulturen*

Ut ifra innsamlete data er det usikkert om organisasjonskultur blir bevisst sett på som et ledelsesverktøy, men på den andre siden kan det se ut til at ulike ledelsesprogram og kompetanseutvikling vedrørende kulturbyggende tiltak, ikke har vært godt nok forankret. Vångeng rapporten 2015 samsvarer godt med respondentens erfaringer på dette feltet. Her kan stilles spørsmål om forankringen fra toppen her har vært god nok, når det kommer til å signalisere at lederen skal være en brubygger mellom kulturelle forskjeller. Og gjøre bruk av dette aktivt som ledelsesverktøy for å nå mål og resultater, hvor styring blir noe mere nedtonet. Ser en til teori på feltet viser det seg at forankring er viktig for å få eierskap og forståelse, dette være seg leder eller medarbeider (Aadeland 2004, Thomson 2012, Bass 2012, Christensen mfl 2010). Men på tross av dette kan en si at respondentene er seg bevisst sin egen atferd som rollemodell opp imot det kulturelle aspektet. Dette samsvarer også godt med det Schein (1998) sier at kulturen læres bort, og gjennom lederens atferd vil den rådende kulturen bli lært bort til nye medlemmer, men det er viktig å være klar over at lederen også er en del av organisasjonskulturen som det er ønskelig å ta i bruk. Dette gjør at det både er enkelt, komplekst og tvetydig (Berg 2008).

#### ***4.2.1 Bevisstheten rundt kultur og organisasjonskultur***

For å kunne få bedre innsikt, forståelse av hvor bevisst respondentene var organisasjonskulturen, var det viktig å få en forståelse av hva de la i de ulike begrepene kultur og organisasjonskultur. Hva betyr det i praksis og hvordan kom det til syne? Det ble deretter stilt en del spørsmål rundt organisasjonens egne nedfelte verdier, før det ble stilt spørsmål rundt hva de la i begrepene verdi og norm. Dette grunnet att organisasjonens kulturelle innhold, herunder verdier, normer og virkelighetsoppfatninger ikke alltid er like synlig for den enkelte aktør, eller leder (Bang2013).

Respondentene la kultur - og organisasjonskultur begrepet sammen, men beskrev organisasjonskultur på et større plan. Kultur ble sett på noe som bare eksisterer der, noe en ikke kan se, men som omhandlet samhandling mellom mennesker. En respondent beskrev kulturen som "*Det som bare er der. Atferd, hvordan en behandler saker, de etiske normene. Kulturen vi har med oss*", mens organisasjonskulturen var "*Kulturen som er der inne i organisasjonen*". En annen respondent uttalte at "*kultur er en selvfølge i organisasjonen [...] det som sitter i veggene*"

I praksis kan en se på det som noe som er gitt, bare ligger der, og alle enig om at det eksisterer. Hvor en kan tolke det opp imot det historiske, de erfaringer en har gjort seg over tid, men også noe en tar for gitt. Og det kan komme til syne gjennom ulike omorganiseringer, struktureringer, lovendringer med mere, og en vil kunne opparbeide seg en egen måte å håndtere arbeidsoppgaver og endringer på. Disse er ofte ikke nedfelt i skriftlige dokumenter, og kan ses på som de grunnleggende antagelser og virkelighetsoppfatninger som råder i en organisasjon (Bang 2013, Schein1998). Ut i fra mine data samsvarer det godt med det teoretiske grunnlaget i oppgaven. Kulturen blir testet opp imot virkeligheten i praksis, men gir også en pekepinn på at kultur ikke er så lett å definere. Som deltager i en organisasjon vet en at det eksisterer både ved arbeidsplassen og i eget privatliv, men å bryte det ned på detaljer er vanskelig, da den kommer til uttrykk gjennom ulike momenter.

NAVS overordnede verdier er *tydelig, tilstede og løsningsdyktig*. Det var ønskelig å få frem hvordan lederne så på og var bevisst organisasjonens egne verdier, da det er igjennom verdiene visjonen kommer til liv (Johnson mfl 2014). I tillegg var det ønskelig å få en forståelse av hvordan verdier og normer kom til uttrykk ved deres avdeling.

Når det gjaldt verdien *tydelig* var det var sammenfallende enighet om at det var gjennom å være tydelig, en utøvde ledelse. Det var viktig å se til at ansatte hadde forstått budskapet som ble gitt og hva det innebar. Herunder gi klare beskjeder, som hva som er blitt konkludert med og hvem gjør hva, men som en sa "*en må også tørre å bruke skjønn*"

Gjennom mine innsamlede data kan det se ut til at respondentene er bevisst sin rolle som formidler av ett budskap, og at de utøvde ledelse gjennom å være tydelig. Gjennom å være tydelig i sitt budskap på hva som forventes, vil en som leder kunne fremstå som trygg og pålitelig person. I tillegg minsker usikkerhet og spekulasjoner om hva som forventes og hva som skal til (Jacobsen og Thorsvik 2009, Yukl 2012). Men til tross for dette kan det også

fremstå som styrende, da det er det formelle normative som styrer veien videre (Christensen mfl 2010) og som en respondenten sa:

*Jeg savner at en kunne vært tydeligere fra det høyeste hold på hva en forventer at vi som ledere og ansatte skal gjøre, vårt mandat. Føler nok at det mangler støtte fra ledelsen- da tenker jeg fra direktoratet og regjering*

Ved *tilstede* fremhevet alle at de hadde en åpen dør til sitt kontor, men som en respondent sa:

*Er det subjektivt, det er ulikt hva den enkelte ansatte mener og oppfatter. Kommer også på interesse på hva den enkelte driver på med. Selv har jeg åpen dør og mener jeg er tilstede, men det vil alltid være noen som mener det motsatte. Jeg er genuint interessert i hva den enkelte driver på med, og vil si at det er å være tilstede*

Verdien *tilstede* ble det omtalt som å være fysisk tilstede og være tilgjengelig, men på tross av dette kan det også oppfattes som noe annet. Den grunnleggende antakelsen kan ligge i at en ikke anses som tilgjengelig, det er distanse. Virkelighetsoppfatningen kan dermed være noe annet enn det lederen antar. Kan bli ansett som et element av kontroll eller som veldig fraværende og utilgjengelig, selv med åpen dør (Bang 2013, Yukl 2012). En respondent sa at "*kan jo være at de ikke vil komme inn å forstyrre meg, da de ser jeg har mye å gjøre*" Ottesen(2012) og Yukl (2012) sier at leder er en rollemodell, og dermed vil bli tolket opp imot omgivelsene, men bevisstheten rundt egen rolle er ulikt fordelt. Dette kunne ha vært forsket mer på, da det kan ligge annet meningsinnhold i det en det som respondentene kom med. Ser en til utsagnene kan en si at respondentens erfaringer og forståelse er at de er tilgjengelig for sine medarbeidere

*Løsnings/orientert/dyktig* ble beskrevet som å kunne se saker på forskjellig måter og med ulikt blikk. Her var det viktig at en lot den enkelte medarbeider få innflytelse og påvirkning på egen hverdag, gjennom idémyndring, møtedeltagelse og mulighet med kontinuerlig innspill. Utfordringen som kan ligge der, er som en av de andre sa "*jeg har også ansvaret for flere fagområder, dette går på tvers av avdelinger*".

Den innsamlede data viser at det kan ligge en usikkerhet rundt egen rolle som leder opp imot organisasjonskultur og mandat. Gjennom verdien *løsningsdyktig* fremheves den enkeltes mulighet til innvirkning på egen hverdag og se saker fra ulikt ståsted. Leder er motivator og den som ser den enkeltes bidrag, og hvor utvikling står sentralt gjennom gode prosesser, men

på den andre side som Thomson (2012), Bass (2012), Aadeland (2004) sier kan det være utfordrende å få realisert verdiene i hverdagen, med tanke på de ulike fagområdene og fysiske skiller som kan medvirke til at det ikke lar seg gjennomføre i like stor grad, som ønskelig.

Vågang rapporten 2015 støtter opp om respondentens utsagn om forankring. Her kommer det frem behovet for å være tydeligere opp imot verdiene, de må oppfattes som viktige å etterstrebe for hele organisasjonen, men får å få dette til må en ha det forankret fra toppen. Dette samsvarer godt med det Johnson mfl (2014), Thomas (2012), Bass, (2012), Aadeland (2004) sier at det er essensielt at verdiene blir tatt i bruk, forstått og eiet av leder for at de skal få gjennomslagskraft i organisasjonen. På den andre siden kan det være behov for differensiert innsats på noen områder etter behov, noe som også ble omtalt gjennom bruk av skjønn. Ser en til visjonen skal den kunne bringe stolthet og bli virkeliggjort gjennom verdiene og gjenspeiles i alle aktivitetene.

Dataene viser at verdier og normer på et mere generelt plan kan oppfattes som vanskelig å isolere fra hverandre. Dette fordi en allment "vet" hva de indirekte betyr, men å beskrive disse med ord, er betraktelig vanskelig. Dette samsvarer godt med det Aadeland(1997) sier om nær forbindelse mellom verdier og normer. En respondent uttrykte det slik "*verdier er noe du har med hjemmefra, og det kan være ulikt*". Når det kom til hvordan de kom til uttrykk på avdelingen hennes sier hun "*Vi har jobbet mye med å bli en avdeling [...] men ser at det er ulikt syn på hva som er viktig ut i fra fag- og ansvarsområder*".

En annen respondent sa følgende at ved:

*Min avdeling preges de nok av at en kommer fra ulike avdelinger, men vi jobber mye med å få en felles verdiplattform som er forankret hos den enkelte. Her er det ulike internopplegg som skal være medvirkende for det helhetlige*

Gjennomgående kan en si at individer har egne verdier, men i jobbsammenheng bør en ha de sammen grunnleggende verdier for å jobbe mot de samme mål. Når det kom til å beskrive norm ble det uttalt av en respondent som "*de sett av leveregler som en har, slik en handler*". Her på avdelingen går det i kaffepauser, spise lunsj sammen, viktig å delta i det sosial" Innsamlende data viser her at det kan se ut til at den grunnleggende antagelsene er at det ikke råder like verdier på lokalkontornivå, men også internt i avdelingen. Usikkerheten kan kanskje ligge i at det er ulike internopplegg. Andre motstridende konflikter kan ligge i hvilke verdier en ser på som viktigst, rett og galt. I tillegg til hvor mye personlige verdier får ha

utløp på arbeidsplassen utover organisasjonens egne. I dette kan det også ligge hvordan en etablere nye historier, da ikke bare gjennom opplæring og sosialisering på ulikeplan. Dette samsvarer godt med det Aadeland (1997) og Schiefloe(2003) sier at verdier er noe som læres over tid gjennom ulike læringsarenaer, og sier hva som blir ansett som viktig, og dermed handlet på. En kan også si at det som lederen er opptatt av kan ha innvirkning på kulturen og deretter på resultatet. Hvis en som medarbeider ikke er klar i hva lederen ønsker, vil medarbeideren kunne bruke tid til å legge inn verdier som ikke er tilstede. I NAV sammenheng råder det ulike retningslinjer og rammeverk som kan være medvirkende årsak til kompleksiteten som råder og utfordringene en som leder kan føle på. I Vågeng rapporten 2015 kommer det frem at det bør utvikles ett tettere samarbeid mellom stat og kommune for ledelsesutvikling og samarbeidspunkter som dermed kan medvirke til sterkere bevisstgjøring rundt NAVS nedfelte verdier.

#### ***4.3. Hvordan forsøker de å påvirke organisasjonskulturen med sikte på nå mål og resultater?***

Når det ble spurt om det eksisterte en særkultur ved NAV lokalkontor, kan en skimte en sterkere bevissthet rundt fenomenet organisasjonskultur. Dette er kulturelle uttrykke som kan observeres og settes ord på (Jacobsen og Thorsvik 2009, Bang 2013). Respondentene mente det eksisterte egne særkulturer ved arbeidsplassene, og avdelingen deres var ikke noe unntak. De mente at deres avdeling var både lik og ulik de andre avdelingene, men også andre lokalkontor. Dette beskrev de gjennom unike regler, omgangstone, hvor tilgjengelig en var for hverandre, hva som var akseptabel, møtestruktur, opplæring, språk, goder som frukt og sosialsammenkomster. Dette er ofte de kulturelle uttrykkene/ artefaktene som kan sees (Jacobsen og Thorsvik 2009, Bang 2013). En respondent fremhevet særkulturen til å være " *Preget av et sosialfagligmiljø [...] ikke ett byråkrati* " Mens en annen respondent trekker frem " *at en er stolt av arbeidsplassen sin*" I tillegg sier hun at lokalkontoret som hun jobber på har " *gått og går sine egne veier litt på kanten av andre kontorer. Kan ikke helt si nøyaktig hva de innebærer, men vet at det gjør vi*"

Ved konkrete spørsmål hvis de kunne påvirke noe ved organisasjonskulturen ved deres kontor, hva ville det være og hvordan ville de gå frem? Var det enighet om at deres handlingsrom som leder var sterkt basert på føringer ovenfra. En respondent fremla det som

*"Vi gjør jobben etter gitte føringer, så for en høre annerledes i media at en går ut i enkeltsaker. Dette gjør noe med de ansatte og ledelsen på NAV kontorene"*

En annen sa: *"Ønske er å få til en ens kultur, der det ikke er negativitet. Som NAV ansatt skal en dra lasset sammen, ikke jobbe alene, bidra og hjelpe hverandre"*

Innsamlede data viser at påvirkning av organisasjonskultur omhandler mange områder. Dette kan igjen sees opp imot omgivelsenes forventninger til både avdelingen og organisasjonen, og hvordan en forvalter oppgavene en er satt til å gjøre. Det å være stolt av arbeidsplassen sin kan indikere at en er blitt sosialisert inn i den ønskede kulturen og at en derfor indirekte handler etter organisasjonens interesser, disse grunnleggende antagelsen er de ofte implisitte og ubevisste (Martinsen 2101, Bang 2013). Men til tross for det kan organisasjonen fremstå som rigid og lite utviklende, med lite mangfold, hvor selv konstruktive diskusjoner/ konflikter kan føre til uønskede normer og verdier (Christensen mfl 2010). NAV ble av respondentene også nevnt opp imot de eksterne omgivelsene, som negativ omtalelse i media og at dette kunne ha innvirkning på muligheten til å påvirke organisasjonskulturen. Her ble det viktigere for lederne at de fremstod som støttende og positive. Vanskelighetene kunne ligge i at det var liten oppbakking av lederne selv, fra topp ledelsen. Uavhengig av dette var det fokus på at den negative omtalen ikke skulle få innvirkning på arbeidsmiljøet

Aktiviteter kan være med på å etablere felles kultur og kan bidra til å gjøre arbeidsdagen inspirerende og forståelig. På den andre siden kan aktivitetene hindre felleskultur og utvikling av uønskede grupperinger, hvis en ikke klarer å forene de ulike aktivitetene opp imot visjonen og verdiene til NAV. Det at hver og en av avdelingene kan sies å ha en unik kultur kan ses opp imot hvordan en oppfatter organisasjonens indre liv, her er det respondentenes erfaringer som kommer til syne. Det kan også sies å kunne indikere hvordan respondentene behandler og utvikler sine ansatte og hva en ser på som viktig på sin avdeling (Aadeland 2004, Bang 2013). Vågang rapporten 2015 bekrefter at det er viktig å bruke hverandres kompetanse på tvers av fagområder og oppgaver, da dette kan medvirke til enhetlig kultur, da visjonen er i sentrum,

Det kan fremstå som om respondentene er bevisste at det eksisterer ulike subkulturer innad i egen avdeling, men også på kontoret som helhet. Subkulturene består grunnet ulike fortolkninger og forståelser som kommer til uttrykk gjennom for eksempel profesjon. I et av

utsagnene kommer det frem det sosialfaglige. Dette kan antas å ha merverdi over de andre profesjonen fra leders synspunkt, og at det er de verdien som legges vekt på. På den ene siden vil de kunne gi signaler at de andre profesjonene ikke er like viktige. På den andre side kan de vise hva som blir oppfattet og tatt eierskap i av den enkelte medarbeider, men dette er ikke undersøkt. Dette samsvarer godt med det Bastøe mfl (2008) og Berg (2008) sier at som leder formidler antakelser av bevisste og gjennom tenkte handlinger, men også at det kan skje ubevist og utilsiktet.

Organisasjonskulturen ble som tidligere nevnt ikke bare omhandlet som noe som skjer i interaksjonen mellom kollegaer, eller kollegaer og ledere. Det ble fremsatt at organisasjonskulturen var sterkt preget av toppledelsen, både på sentralt hold og ved de ulike NAV lokalkontorene. Respondentene sa jevnt over at de var mye Topp down styrt opp imot hvilke verktøy som skulle brukes og hva som var fokusområder. En respondent uttrykte dette på følgende måte:

*Her blir det viktig å jobbe frem målene i NAV. Men dette er mye påvirket av lederen på toppen. Her har vi en styrt ledelse, men andre plasser kan det være annerledes, grunnet todelt ledelse og kulturen får da sitt eget særpreg"*

Dette samsvarer godt med hva en annen respondent sa "*Det må gis tillitt til NAV lokal kontorene fra sentralt hold. Virker som om det kan være noe mistillit fra toppen om en klarer å gjennomføre jobben*". I tillegg ble det uttalt at:

*Det som gjør det kulturelt vanskelig er de ulike systemene [...] især på personalsiden. Dette er med på å skape distanse i felleskapet [...]. Dette påvirker jo medarbeiderne. I tillegg er det arbeidsoppgavene som har ulike fokus eller prioriteringsområder, ikke alltid forenelig på tvers eller internt*

Den rådenende kultur er med på å påvirke den enkeltes opplevelse og muligheter til å nå mål- og resultater. I bevisstgjøring av det kulturelle aspektet kan de se ut til at en ønsker som leder å se og anerkjenne sine medarbeider, men for å kunne gjennomføre å oppnå dette, må de selv få anerkjennelse og forankring fra sine ledere. Det kan se ut til at forventningen er dårlig avklart fra topp nivå, noe som gjorde det vanskelig å lede nedover. Innsamlede data viser med dette at det var enighet om at det var toppstyrt og lite rom for ledelse. De utfordringene som kom tydeligst fram i mine intervju er ikke nødvendigvis respondentenes egne, men de utfordringene de opplever at de har ved å bli sentralstyrt. Dette samsvarer godt med

instrumentell perspektiv hvor fokuset er styring og kontroll, men på den andre siden fremkommer de mellommenneskelige verdiene som viktig i NAV sammenheng, herunder verdibasert ledelse for å kunne få til en enhetlig organisasjonskultur. I de fleste organisasjoner har ikke bare det ene eller det andre formen, men en god balanse ut ifra hva en ønsker å oppnå, og vil dermed kunne være utviklende for organisasjonen (Christensen mfl 2010, Aadeland 2004, Høst 2009, Martinsen 2012, Nye Jr 2008). Ut i fra data kan det se ut til at styring og kontroll har et større omfang enn det som opprinnelig var ønskelig (St.prp.nr.46(2004-2005)). Vångeng rapporten 2015 samsvarer godt med respondentens erfaringer og forståelse omkring egen organisasjon. Den sier at det trengs mer lokalt handlingsrom og mindre byråkrati. Lederne på toppen må også gi fra deg myndighet, uten det vil det bli vanskelig å utvikle felles kultur. Vångeng omtaler også de ulike lønns- og rammevilkår som faktorer som ikke medvirker til integrerte NAV kontor, noe som samsvarer godt med respondentenes uttalelser.

Det å gjøre bruk av organisasjonskulturen er en kontinuerlig prosess. Flere av respondentene kommer inn på dette med å ha fokus på målet. En respondent uttrykte det ved å si:

*Organiseringen av kontoret og arbeidsoppgavene har mindre betydning en selve målet. Ser at samarbeidsgrupper og team som opprettes skaper avstand til de andre. Selv om en omrokerer blir det avstand til neste. Blir som om en er i en liten firkant og ser bare sine egne vegger. Uavhengig om mål har det innvirkning på kulturen. Her ser jeg at veien er det essensielle. Vanskeligheten ligger i at det er uenighet om målene, og hvilken vei en skal gå. Hvis en ikke har forståelse i andre avdelinger for arbeidsmetodikken, og det en ønsker å få frem blir det vanskelig med ensartet kultur*

Men som en annen sa:

*Jeg ville arbeidet for å endre det statlige, ser at en ikke har gjennomtenkt en del avgjørelser som har innvirkning på ansatte og frustrasjon. Ser at NAV blir mer og mer hermetisert fra omverden.*

Data viser at de ulike lokalkontorene, avdelingen legger vekt på ulike ting i hvordan historier formidles og opplæring blir gitt, noen er mere formalisert enn andre og ut i fra sitt ståsted. Hvordan en forsøker å påvirke organisasjonskulturen med sikte på å nå mål og resultater kan også ses på gjennom eierskap, relasjonen og oppgaveorienteringen innbyrdes til stat og



kommune, men dette er ikke undersøkt nærmere. Disse faktorene kan være medvirkende til hvor godt en klarer påvirke organisasjonskulturen (Schein 1998).

NAV kontorene er alle ulik i sin arkitektoniske utforming, og ut i fra det har sin egen lokal tilpasning både i innhold og strukturelt (St.prp.nr.51(2008-2009)). Gjennom uttalelse fra respondentene kom det frem at avdelingene bar preg av ulik bruk av cellekontor og åpent landskap avhengig av arbeidsoppgaver, og hva som var tilgjengelig av lokaler. Som en av respondentene uttalte:

*Vi har både åpent landskap for de som ønsker å jobbe slikt, er noen som ønsker denne formen da en jobber tett på andre. Vi har egen celle kontor, der en kan trekke seg tilbake å få jobbet uten forstyrrelser*

Data viser at innad i avdelingen kan det eksistere ulikheter på hvordan en medvirker til organisasjonskulturen, dette grunnet ulike arbeidsoppgaver og fagområde, men også de ulike rammeverkene og utforming av omgivelsene skaper utfordringen for en helhetlig organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik 2009, Yukl 2012). De ulike faktorene kan sies å være forskjellig og fortolkes ulikt. Dette samsvarer godt med det Johnson mfl (2014) og Berg (2008) sier at samhandling vil kunne føre til forsterket effekt for noen grupperinger eller gjøre det vanskelig å skape ønsket endring. I tillegg vil leders meninger kunne medvirke til en helhetlig kultur ved at den kan formes av kunnskap, erfaringer og utdanning, men det stilles krav til leder. Leder må være seg bevisst de ulike elementenes som er styrende innad i de ulike grupperinger, men også egen atferd. Gjennom å kunne forstå og ha kunnskap om kulturen en leder vil en kunne være brobygger mellom de ulike grupperingene også kalt subkulturer, slik at en utnytter gruppens styrke for å nå mål og resultat.

Respondentene omtalte de nyansatte som betydningsfulle og at det var viktig at de følte seg velkommen og verdsatt. Det var bred enighet om at opplæring var viktig fra starten av, men det var ikke alle som hadde nedfelte opplæringsrutiner. Uavhengig av dette så en viktigheten med å sikre at alle hadde fått likbehandling og samme informasjon ved begynnelsen av arbeidsforholdet. Det var også enighet om at en myk overgang til arbeidsplassen var riktig, som at den ansatte skulle få tid til å sette seg inn i hva som ble forventet. Det var også noen av respondentene som hadde fadderordninger slik at en ble godt integrert i arbeidsmiljøet. Det var ikke forventet at en skulle ha full produksjon fra dag en, men at en tok initiativ til å lære og spørre. Skriftlige rutiner og prosedyrer var viktig for å bli integrert i felleskapet, de var

også et verktøy for å gi lik informasjon til alle. Gjennom deltagelse på møter og sosialsammenkomster vil en kunne ta raskere del i en allerede etablert kultur å bli innlemmet i felleskapet. For lederen blir det viktig å uttrykke verdiene gjennom språket, hvordan en opptrer, symbolikk, egen rolle, og hvor engasjert en er. Begrensningene ligger i at det er et kontinuerlig arbeid, en stopper ikke opp (Bang2013, Johnson mfl 2014, Alvesson og Sveningsson 2008).

Når det kom til selve møtestrukturen på avdelingene var den forskjellig fra respondentene og hva som ble tillagt viktighet. Dette berodde på hvilke fagområder som var involvert og hvor viktig en anså møte til å være. Det var bestemt på forhånd hvem, hvor lenge den enkelte deltager skulle være på møte, innhold og selve strukturen på møtene. Noen var uformell, noen streng i sin form, andre bar preg av monolog. Det var heller ikke hele avdelingen som fikk delta i møtene eller på hele møte. Her var det en respondent som sa at "*det var ikke like viktig for alle, da de jobber på forskjellige områder*". I tillegg var det ulikt hvordan informasjonen ble viderefremmet til resten av avdelingen/ kontoret etter møte.

Møtestrukturene kan dermed være med på å indikere hva og hvem som anses som viktig og hva som signaliseres for resten av avdelingen. Det er også med på å definere ønsket retning for kulturen, men en bør som leder være seg bevisst at utfallet kanskje ikke blir det en hadde tenkt. Det kan for eksempel oppstå ulike grupperinger ut i fra hva en anser som viktig. Det kan tenkes at en er sterkt influert av den historiske konteksten som er nedfelt innad i organisasjonen, men den kan også bruke som et fortrinn, da den ikke kan kopieres. Kompleksiteten kan ligge i at en ønsker et «OSS» men får et «VI» og «DEM» (Jacobsen og Thorsvik 2009, Johnson mfl 2014, Alvesson og Sveningsson 2008). NAV er en organisasjon bygget opp av ulike kulturer gjennom fagområder, rammeverk- tradisjon- ulike strategier og rammeoverføringer. Den kulturhistoriske konteksten har ikke bare innvirkning på individet, men organisasjonen. St.prp.nr.51.(2008 -2009) nevner viktigheten med dette. Vågang rapporten 2015 sier også at det er noe en må jobbe mye med for å få til enhetlig kultur, hvor en jobber sammen mot målet.

Ser en til ritualer og seremonier uttrykte respondentene at dette blir ofte brukt i NAV sammenheng for sosialisere og gi retning. Som en sa: "*Hos oss er det å gjøre ting sammen, ikke bare i arbeidstiden. Feire bursdager [makere begivenheter]*" Disse brukes for å kunne påvirke kommunikasjonen og medvirke til felleskap. Schein (1998) sier at fellesskap styres

innefra og er med på å skape organisasjonskulturen. I følge respondentene anses fellesskapsfølelsen som sterk. Det å skape eller ha et godt felleskap ses på som viktig for respondentene, her ligger det å bry seg om hverandre, se hverandre og involvere seg, men som en respondent sier *"alt går ikke like greit"*. Det viser at en er reflektert over utfordringene som ligger i dette. Som leder må en være tilstede, være en rollemodell, motiverer og ha det kollektive i sentrum. Utvikling av felleskap skjer gjennom arbeidsoppgaver, studier, profesjoner som danner noe felles delt og er med på å påvirke holdninger. Av dette kan en tolke at felleskapet er viktig og at en gjennom felleskapet jobber seg igjennom en prosess.

På den andre siden kan de sosiale normene innad i gruppen sette grenser for atferden og ønsket resultat. Blir disse brutt vil det kunne føre til sanksjoner for den enkelte (latter, spydighet, utestengelse) (Alvesson og Sveningsson 2008, Johnson mfl 2014). Ved å innordne seg etter gruppens normer vil en kunne være trygg og ta del av felleskapet. En respondent omtalte: *"Mange tar pauser ofte, men ser at min avdeling gjør ikke det [...] Har sagt at de kan ta pauser de med når andre gjør det"*

Ser en til utsagnet kan det se ut til at de ansatte har sterkere tilknytning til de uformelle normene enn de formelle. Ved at lederen her har sagt at det er greit at de også gjøre det, men allikevel gjennomføres det ikke av de ansatte. Det gjør at en som leder må se på hele organisasjonen, da de ulike delene kan få innvirkning som en ikke hadde tenkt igjennom på forhånd for å nå de mål og resultat en har sett seg (Martinsen 2012, Bang 2012).

Respondentene var alle inne på dette med å få medarbeideren til å bruke kantinen mere, for det skaper fellesskap, men på den andre siden så de på det som vanskelig å få til. Men ser en til respondentenes egen atferd kan det se ut til at det var en miss match mellom det som ble uttalt og det som ble gjort. Ofte fikk de ikke tid til å spise sammen med medarbeiderne, selv om ønsket var der. Dette samsvare godt med at lederne er formidlere gjennom beviste og ubeviste handlinger (Schein 1998, Ottesen 2012).

Verbale uttrykk fremstår gjennom solidariteten i de ulike gruppene. Her kommer det frem at det kan være ulike subkulturer som oppstår grunnet ulike fagområder, og kanskje har ikke alle lik forståelse for det hele bilde. I NAV består hverdagsspråket mellom de ansatte av mange forkortelse og sjargonger som andre avdelinger eller fagområder ikke nødvendigvis for tatt del i. En respondent sa her bruker vi ord som "portefølje og produksjon" og en annen brukte forkortelser som "AAP, KVP, DP og IS". Dette viser at språket inneholder nyanser som en

ikke så lett kan få tak i uten å være seg de bekjent. Som nyansatt vil en måtte sosialiseres og læres opp for å få samme kunnskap. Gjennom aktiv spørring og bruk av kollegaer som villig deler av sin kompetanse kan en få fatt i det underforliggende i kommunikasjonen. Språket kan derfor sies å ha medvirkende årsak til utvikling av kultur og gir den et innhold. De ulike fagområdene har ulike måter å møte dette på. Det er gjennom språket en kommuniserer historier og utvikler nye historier. Dette er slikt som setter seg i veggene, og er uttalte, de er bare der. Språket er også med på å definerer hvem som er innenfor og hvem som er utenfor (Yukl 2012, Bang 2013, Jacobsen og Thorsvik 2009).

En respondent uttalte at det ikke var ønskelig med noe "*Kjærringtuting*" Ser en til Jackobsen og Thorsvik(2009) og Bang (2013) fremkommer det at språket er med på å utvikle kulturens innhold og kunnskap om artefaktenes doble ansikt er viktig for en leder. Ved dette utsagnet kan det se ut til at det ikke er rom for å spørre eller gi uttrykk for at noe er vanskelig, men på den andre siden kan innholdet ha en helt annen mening for respondent. Respondentene uttrykte også viktigheten av å ha godt humør, og la latteren få utspill som faktorer i utvikling av en sterk organisasjonskultur. Omgangstonen blant de ansatte og på kontoret ble omtalt som bra og avslappende, men det var en som kom med uttalelsene om at det ikke alltid hadde vært slik, og det var noe en hadde fokus på

Respekt ble gjennomgående omtalt av alle respondentene. Det ble forventet at en var hjelpsom, tok sine arbeidsoppgaver på alvor, ikke overlesset andre med oppgaver om en selv har tid, selv om det ikke var ens egne, men på den andre siden skal en ikke undra seg sine egne arbeidsoppgaver. I dette kan en si at enhetlig versus mangfoldig kultur det er med på å prege tolkninger og oppfatninger av begivenheter. Er det en sterk kultur som råder vil en kunne ha behov for mindre styring Vågens rapporten fremlegger ønsket om mere ledelse. Det kan indikerer at en mener at det er for lite enhetlig organisasjonskultur som har fellesforståelse for å utnytte potensiale som ligger i kulturen, for å nå mål og resultat som en er satt til.

## 5 AVSLUTTNING

Jeg miner om problemstillingen som er:

*I hvilken grad er ledere i NAV seg bevisst kulturen i organisasjonen de leder, og hvordan forsøker de å påvirke organisasjonskulturen med sikte på - og nå mål og resultater?*

Funnene ble presentert under hvert av de to delene av problemstillingen min, og drøftingen skjedde i lys av teoriene beskrevet i teorikapitlet. Det var ledernes erfaringer og oppfatninger som ga grunnlag for svarene. Med bruk av kvalitativ metode var ikke målet å komme frem til en generaliserbar konklusjon, men det ga en mulighet til å gå i dybden av fenomenet. Det ga en mulighet til å forstå hvordan lederne ser og erfarer avdelingen de leder, da opp imot organisasjonskultur. I tillegg til å kunne se de faktorene ved organisasjonskulturen som kunne ha innvirkning på mål og resultater.

Undersøkelsen har vist at det er utfordrende å få frem bevisstheten rundt egen kultur, da den ligger der som et usynlig slør som består av flere deler. Men ut ifra datamaterialet kom det frem at organisasjonskulturen kan sies å ble ansett som viktig, selv om det kanskje ikke kom helt frem i dagen sånn med rene ord. Organisasjonskultur er som ett broderi, bestående av ulike komponenter av ulik dimensjon og styrke, dette skal sys sammen til noe unikt med sine styrker og svakheter. Selv om en skulle ta samme mønster å prøve å gjennomføre det på nytt ville det være forandringer, da alle delene er ulik i intensitet og styrke. Det vil da bli opptil den som styrer å lede prosessen til mållinjen. En kan også si at organisasjonskulturen kommer som et resultat av samspill, hvor en bruker aktivt de ulike egenskapene til den enkelte medarbeider for å nå mål og resultat. Alle respondentene kunne fortelle hva som var unikt ved deres avdeling i NAV, i tillegg kunne de fortelle hvordan de ansatte ble preget av den. Kulturen kan kort oppsummeres som hardt arbeidende, opptatt av oppgaven, stolt av jobben, uformell stil, frihet under ansvar, godt humør, samhold og stort følelsesmessig engasjement.

Avhengig av fagområder og arbeidsoppgaver hadde NAV cellekontor eller åpent landskap, her er det også fleksitid og andre rammeverk kommer inn. Den formellestrukturen sier dermed ingenting om hvordan det *egentlig* er ved den enkelte avdelingen ved NAV lokal kontor, men den fremkommer gjennom de uformelle verdiene, normer og

virkelighetsoppfatninger. Det er gjennom kulturen at lederen får de ansatte til gjøre ting uten at de vet hvorfor de nøyaktig gjør det. Gjennom de ulike faktorene vil en kunne oppnå et ønsket resultat, men en skal også være klar over at det beror på mange faktorer som har innvirkning på hverandre, og utfallet kan ta en annen retning en hadde tenkt seg. Ikke alle faktorene lar seg styre i like stor grad.

Respondentene hadde ulikt syn på hva som ble ansett som viktig, men det var et ønske om å en mere samstemt ledelse og styring på hverdagen. De var veldig klar over de ulike kulturelle egenartene påvirket muligheten til en enhetlig organisasjon. Det fremkom også ett ønske om mindre styring og mer mulighet for ledelse, for å nå mål og resultat i henhold til samfunnsmandatet og visjonen. Det kunne vært interessant å sett på dette i ett større perspektiv fra stat og kommune og opp imot medarbeidernes opplevelse av lederens rolle i organisasjonskultur arbeidet. Det kunne vært interessant å se på om det var forskjeller kjønnsmessig og hvor en var ansatt, men det må bli i en annen undersøkelse.

I forkant av reformen og nå i den senere tid har det vært stort fokus på organisasjonskulturen og lederens ansvar, muligheter til å skulle følge opp, da med tanke på at ulike etater skulle forenes i NAV. Som leder er en rollemodell og det kan se ut til at det en ønsker å gjennomføre og gjør, ikke nødvendigvis er sammenfallende. Dette viser at organisasjonskultur arbeid er komplekst, og gjennom leders egen atferd er en med på opprettholdelsen av de kulturelle uttrykkene gjennom virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser.

## **6 REFERANSELISTE**

- Aadland, E. (1997). "Og eg ser på deg" Vitenskapsteori i helse- og sosialfag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aadland, E.(2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget
- Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2008.) *Changing organizational culture*. Oxan: Routledge
- Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur*. (4.utg) Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, B.M.(2012). *Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse : Å lære å dele visjon* .I Martinsen, Ø.L. (red.) (2012) *Perspektiver på ledelse*. (3.utg) Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS, (73-87).
- Bastøe, P.Ø, Dahl, K. og Larsen, E. (2008). *Organisasjoner i utvikling og endring*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Berg, E.M.(2008). *Ledelse*. (3.utg) Oslo: Universitetsforlaget
- Blindheim, B-T. Og Røvik, K.A.( 2011). *Ledelse i bedrifters samfunnsansvar*. I Ottesen, O. (red): *Ledelse. Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget (104-135).
- Christensen, T. Læg Reid, P, Roness, P. og Røvik, K. A. (2010). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2.utg) Oslo: Universitetsforlaget
- Dalland, O.(2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*(4.utg) Oslo: Gyldendal Akademiske
- Frønes, I. og Brusdal, R.(2000). *På sporet av den nye tid*. Bergen : Fagbokforlaget
- Gjønnnes, H.S. og Tangenes, T. (2012). *Økonomi og virksomhetsstyring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet- En innføring i samfunnsvitenskapelig Metode* (5.utg) Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Høst, T. (2009). *Ledelse- enhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget
- Johnson, G. Wittington, R. Scholes, K. Angwin, D og Regnèr, P.(2014). *Exploring strategy* (10 edition)United Kingdom: Person
- Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*(3.utg) Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2006). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3.utg) Bergen: Fagbokforlaget

- Krumsvik, R.O.(2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Martinsen, Ø. L. (red.) (2009). *Perspektiver på ledelse* (3.utg) Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS
- Nye, Jr. S. J.(2008). *The powers to lead*. Oxford universitypress
- Ottesen. O.(red.) (2012). *Ledelse. Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translaksjoner. Ideer som former det 21.århundredets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Schiefloe, P.M. (2003). *Mennesker og samfunn. Innføring i sosiologisk forståelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Schein, H.E. (1998). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Libro Forlag AS
- Thagaard, T.(2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3.utg) Bergen: Fagbokforlaget
- Thomson, G.(1995). *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thomsen. G.(2012). *Situasjonstilpasning somledelsesstrategi*. I Martinsen, Ø.L. (red.)(2012) *Perspektiver på ledelse*. (3.utg) Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS, (121-147)
- Yukl. G. (2012). *Å lede organisasjonsendringer*. I Martinsen, Ø.L. (red.)(2012) *Perspektiver på ledelse*. (3.utg) Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS, (167-208)
- Zetterquist-Eriksson, U. Kalling, T. Styhre, A og Woll, K.(2014). *Organisasjonsteori*. Oslo; Cappelen Damm AS
- NAV reformen:  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/nav-reformen/id604957/> Lest10.02. 2015
- nav.no  
<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Hva+er+NAV>  
Lest 15. 05. 2015
- St. prp. nr. 46(2004-2005)  
[https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-46-2004-2005-/id210402/?q=St.prp.nr.46\(2004-2005\)](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-46-2004-2005-/id210402/?q=St.prp.nr.46(2004-2005)) Lest 10.02.2015
- St.prp. nr.51(2008-2009)  
[https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-51-2008-2009-/id550407/?q=kulturbygging&ch=2#match\\_0](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-51-2008-2009-/id550407/?q=kulturbygging&ch=2#match_0)  
Lest 10. 02. 2015



Vångeng rapport 2015

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ekspertgruppens-forslag-til-et-bedre-nav/id2404844/>

Lest 09.04.15

Virksomhetsstrategien for Arbeids- og velferdsetaten 2011-2020, Arbeids - og velferdsdirektoratet, seksjon for strategi. Oslo

Tor Christian Dahl-Eriksen

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging UiT Norges arktiske universitet

Postboks 6050 Langnes

9037 TROMSØ

Vår dato: 07.05.2015

Vår ref: 43119 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.04.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>43119</i>	<i>Organisasjonskultur som ledelsesverktøy?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Tor Christian Dahl-Eriksen</i>
<i>Student</i>	<i>Merethe Johansen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.11.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices:*

*OSLO:* NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)

*TRONDHEIM:* NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kyrre.svarva@svt.ntnu.no)

*TROMSØ:* NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@sv.uit.no](mailto:nsdmaa@sv.uit.no)

Kopi: Merethe Johansen merethe.johansen1969@gmail.com



## Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 43119

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger UiT Norges arktiske universitet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 15.11.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

## **Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i ett forskningsprosjekt.**

Oslo, april 2014

### **Kjære NAV avdelingsleder**

Jeg er en mastergradsstudent ved UIT Norges Arktiske Universitet som skriver masteroppgave med tema "Organisasjonskultur som ett ledelsesverktøy". Jeg ønsker å undersøke om ledelsen i NAV, da på avdelingsledernivå er seg bevisst kulturen i organisasjonen de leder, og hvordan de forøker å påvirke organisasjonskulturen. Veileder på oppgaven er Tor Christian Dahl- Eriksen førstelektor i statsvitenskap og samfunnsplanlegging (ISS), HSL-fakultetet ved UIT Norges Arktiske Universitet. Telefon: 77 64 65 47 eller mail: tor.dahl-eriksen@uit.no

I forbindelse med oppgaven håper jeg at du som avdelingsleder har anledning til å ha en samtale med meg. Varigheten vil ligge på maks 1 ½ time. Temaet for samtalen vil være forhold relatert til din arbeidshverdag som leder oppi mot organisasjonskulturen, og det vil ikke kreve noen forberedelse fra din side. Tidspunktet for samtalen avgjøres av deg. Studiet vil som innledningsvis omhandle temaet, organisasjonskultur. Undersøkelsen vil baseres på intervju av seks avdelingsledere ved 3 ulike nav kontor og fylker. Utvalget er tatt gjennom henvendelse til NAV kontor i relativt nært område, men allikevel slik at det blir ulike fylker til at undertegnede kan gjennomføre undersøkelsen uten å måtte få lengre fravær fra egen jobb. De er også valgt ut fra lokalkjennskap til NAV, da undertegnede selv arbeider ved ett NAV kontor som rådgiver.

Jeg vil behandle informasjonen konfidensielt, ingen enkeltpersoners intervju vil bli gjort kjent. All informasjon vil bli anonymisert og informasjon vil bli låst inn i eget skap og oppbevart av meg frem til det destrueres ved oppgavens slutt. Oppgaven forventes avsluttet den 15.nov.2015. Intervjuene vil bli gjennomført ved bruk av halvt-strukturert intervju for å sikre at de samme temaene og spørsmålet blir gjennomgått. Jeg vil under intervjuet notere ned det som blir fortalt. Gjennomføringen av intervjuene er tiltenkt før juli 2015. Til presisering vil det ikke bli gjennomført lydopptak.

Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger vedrørende ditt intervju, bli destruert umiddelbart. Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studiet, ta kontakt med Merethe Johansen, mobil: 47 33 87 53 eller mail:merethe.johansen1969@gmail.com.

Studiet er meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Med vennlig hilsen

Merethe Johansen

## VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE

### A: Åpningsspørsmål

- Hva er din stilling?
- Er du kommunalt eller statlig ansatt?
- Hvor mange år har du jobbet i denne stillingen?
- Kan du si noe om hvilket ansvarsområde og arbeidsoppgaver du har?
- Hvilken stilling hadde du før du begynte i din nåværende?
- Hvilken utdanning har du?
- Har du noen internutdanning/ekstern utdanning innen fagfeltet ditt?

### B: Ledelsesspørsmål

- Hvor mange ansatte har du ansvaret for 1-10, 11-20, over 20.
- Hva forstår du med begrepet ledelse?
- Hvordan utøver du ledelse i ditt arbeide?
- Hva legger du i begrepet styring?
- Hva legger du i begrepene tydelig, tilstede og løsningsorientert fra ett ledelsesperspektiv?
- Fortell om arbeidshverdagen din?
- Hva tenker du at dine medarbeidere ønsker av deg som leder?
- Hva trives du best med i ditt virke som leder?

### C: Kultur/ organisasjonskulturspørsmål

- Hvilken bakgrunn har de ansatte du har ansvaret for?
- Hvordan opplever du at organisasjonskulturen har betydning for måloppnåelsen ved NAVxx?
- Hva legger du i begrepet kultur?
- Hva er det som gir fellesskapsfølelse?
- Hva legger du i begrepet organisasjonskultur?

- Vil du si at NAVxx har en særegenkultur?
  - Hvilke ting vil du fremheve som særpreget her ved NAV xx både på din avd. evt. ved hele NAV kontoret som helhet?
  - Hva legger du i ordet *kulturbygger* og har du hørt denne benevnelsen før innen NAV?
- Hvordan er kontorinnvidlingen blant de ansatte, hva karakteriserer avdelingen? Er det åpne dør til ledelsen eller lukket? Evt. hva annet?
- Hva slags møter avholdes ved NAVxx, og hva legger du vekt på?
  - Komme presis
  - Starte og avslutte presis
  - Dagsorden lagt ut på forhånd
  - Alle blir hørt
  - At møte fører til resultat/konklusjon
  - Annet
- Hva legger du i begrepet verdier?
  - Hvordan vises disse i din avdeling eller ved NAV xx?
- Hva legger du i begrepet normer? Finnes det uformelle og formelle normer som du vet om her ved NAV xx?
- Hvordan er omgangstonen mellom de ansatte seg i mellom(etter din mening) og hvordan er den mellom leder og ansatte?
- Hvilke spilleregler er viktigst at en ansatt må følge etter din mening(formelle eller uformelle)?
- Hvordan blir nyansatt behandlet tatt i mot ved NAVxx?
  - Hva er det første en bør vite
  - Hvordan formidles historier til nyansatte
- Dominerer fagspråk eller hverdagsspråk. Hva med forkortelser?
  - Kan du gi eksempler på språk eller sjargonger som en bare intern vil forstå?
  - Er det plass for humor og hvordan kommer det til uttrykk?
- Siden NAV reformen begynnelse, har det vært gjort ett stort arbeid ved sammenslåing av ulike etater og stat / kommune gjennom partnerskapsavtalen. Hva har det hatt å si for organisasjonskulturen ved NAVxx etter din mening?
  - Har du hørt begrepet organisasjonskultur brukt som ledelsesverktøy i NAV sammenheng, og evt. hva legger du i det?

- Hvis du kunne forandre /påvirke noe ved organisasjonskulturen ved NAVxx, hva ville det være og hvordan ville du gå frem?
- Har du vært med på en slik endring og hva gjorde du evt. da? Ble det ønsket resultat eller var det noe som måtte justeres på?

#### D: Refleksjon

- Er det noe du ønsker å utdype eventuelt ønsker å tilføye?
- Takker for muligheten til få ta intervjuet.