

# **Identitet og tilhørighet i fusjoner**

**En studie av NAV Sandnes 5 år etter fusjonen**

**Inger Marie Søraas**

**Masteroppgave i Endringsledelse**

**Våren 2014**

**Universitetet i Stavanger**

**UNIVERSITETET I STAVANGER**

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

---

**SEMESTER:**

Vår 2014

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

Identitet og tilhørighet i fusjoner – En studie av NAV Sandnes 5 år etter fusjonen

---

**FORFATTER:**

Inger Marie Søråas

---

**VEILEDER:**

Universitetslektor Kristiane Lindland

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

NAV, sosial identitetsteori, organisatorisk identitet, identifisering, fusjoner, selvkategorisering, kultur, image, impression management

---

**SIDETALL: 104**

---

**STAVANGER .....**

**DATO/ÅR**

## Sammendrag

Fusjoner utgjør et interessant utgangspunkt for studiet av identitet. En av de største fusjonene i nyere tid i Norge er NAV-reformen. Denne oppgaven handler om identitet og identitetsprosesser ved lokalkontoret NAV Sandnes. NAV Sandnes ble etablert for snart fem år siden. Denne studien ser nærmere på hva som har skjedd med de gamle etatsidentitetene, om det har oppstått en ny identitet, hva innholdet i denne er og hva som har bidratt til utviklingen av dagens identitet. Problemstillingen er:

*Hva kjennetegner identiteten til de ansatte ved NAV Sandnes, og hva har bidratt til utviklingen av denne?*

Dette er en kvalitativ studie hvor de ansattes og leders beretninger om fenomenet er kartlagt og analysert. Det er utført 17 individuelle intervjuer. Det teoretiske utgangspunktet for oppgaven er sosial identitetsteori, teori om selvkategorisering og teori om organisatorisk identitet.

Studien viser at de gamle etatsidentitetene i stor grad er visket ut, og at alle informantene i dag ser seg som medlemmer av organisasjonen NAV og NAV Sandnes. Det ser ut til at informanter fra Aetat i stor grad har fått videreført sin identitet, mens det har skjedd en reorientering av identiteten til informantene fra sosialkontoret og trygdeetaten. Informantene fra sosialkontoret har opplevd de største endringene. Det kommer også frem at NAV Sandnes i dag er en ideografisk organisasjon. Informantene føler mest tilhørighet til sitt team eller sin avdeling, og det er denne identiteten som er mest synlig i det daglige. De har også en identitet knyttet til NAV og NAV Sandnes, men disse er mindre fremtredende i hverdagen.

Informantenes opplevelse av tilhørighet til NAV Sandnes kjennetegnes av ambivalent identifisering. Grad av ambivalens varierer imidlertid. Informantene sier de har det bra på arbeidsplassen. Likevel tar de avstand fra elementer i organisasjonen, som arbeidspress, negativt image og fokus på måltall. Det kan se ut som om informantene med bakgrunn fra sosialkontoret har noe svakere tilknytning til organisasjonen enn det informanter fra de andre etatene har. Det synes som om det ligger mye energi bak ambivalensen, som kan utnyttes i utviklingen av organisasjonen.

I studien har leder redegjort for grep som er tatt for å utvikle en felles identitet på arbeidsplassen. Mange av disse kan knyttes til rekategorisering og kulturbygging. Øvrige

informanter bekrefter i stor grad at dette har fungert. Forhold som bidrar til å hemme en felles identitet er opplevelsen av urettferdighet, statusforskjeller, størrelsen på kontoret, arbeidspress og fokuset på måltall. Kontekstuelle forhold som manglende felles lovverk og todelt eierskap har også vanskeliggjort integreringsprosessen. Fenomenet identitet fremstår som noe som delvis kan styres. Studien bygger opp under et dynamisk perspektiv på identitet.

## Forord

Denne masteroppgaven er resultatet av min masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, våren 2014.

Jeg vil takke min veileder Kristiane Lindland for gode diskusjoner, innspill og tilbakemeldinger.

Takk til min arbeidsplass, NAV Sandnes, for at jeg fikk muligheten til å gjennomføre denne studien. Her vil jeg rette en ekstra takk til leder for hennes engasjement, støtte og deltakelse, samt at ansatte har fått bruke av sin arbeidstid til å delta i studien. Jeg vil også takke alle kollegaer som har stilt opp som informanter.

Til slutt vil jeg takke familie som har bidratt med gode innspill og korrekturlesning underveis.

Inger Marie Søråas

Sandnes 16. juni 2014

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INTRODUKSJON</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.2	TIDLIGERE FORSKNING PÅ NAV-REFORMEN	3
1.3	TEORETISK UTGANGSPUNKT	4
1.4	OPPGAVENS OPPBYGNING	4
<b>2</b>	<b>NAV OG NAV SANDNES</b>	<b>6</b>
2.1	FØR NAV-REFORMEN	6
2.2	NAV-REFORMEN	6
2.3	ORGANISERING	8
2.3.1	<i>Organisering av de lokale NAV-kontorene</i>	9
2.3.2	<i>Organisering ved NAV Sandnes</i>	9
2.4	MÅL, VISJON OG VERDIER	13
<b>3</b>	<b>TEORETISK UTGANGSPUNKT</b>	<b>14</b>
3.1	SOSIAL IDENTITETSTEORI	14
3.2	TEORI OM SELVKATEGORISERING	15
3.3	ORGANISATORISK IDENTITET	16
3.4	IDENTIFISERING	16
3.4.1	<i>Forståelse og konseptualisering av identifisering</i>	17
3.4.2	<i>Effekter av identifisering</i>	18
3.4.3	<i>Disidentifisering og ambivalent identifisering</i>	19
3.4.4	<i>Hvordan legge til rette for organisatorisk identifisering</i>	20
3.4.5	<i>Multiple identiteter</i>	22
3.5	SOSIAL IDENTITET I FUSJONER	23
3.5.1	<i>Lavstatusorganisasjoner og høystatusorganisasjoner</i>	24
3.5.2	<i>Etabler en ny organisatorisk identitet for å lykkes med fusjonen</i>	25
3.5.3	<i>Rekategorisering</i>	26
3.5.4	<i>Kontinuitet</i>	26
3.5.5	<i>Trusselnivå</i>	27
3.6	KULTUR, IMAGE OG "IMPRESSION MANAGEMENT"	27
3.6.1	<i>Image</i>	28
3.6.2	<i>Impression management</i>	28
3.6.3	<i>Image, impression management og identitet</i>	28
3.6.4	<i>Identitet, symboler og artefakter</i>	30
3.6.5	<i>New Public Management og følger for identitet</i>	31
3.6.6	<i>Identitet som noe varig eller dynamisk?</i>	31
<b>4</b>	<b>METODE OG DESIGN</b>	<b>33</b>
4.1	KVALITATIV METODE	33
4.2	FORSKNINGSSTRATEGI	34
4.3	DATAINNSAMLING	34
4.3.1	<i>Intervjuguide</i>	35
4.4	UTVALG	36
4.5	DATABEHANDLING OG ANALYSE	38
4.6	RELIABILITET OG VALIDITET	39
<b>5</b>	<b>EMPIRI FRA LEDERINTERVJU</b>	<b>44</b>
5.1	LEDER OM IDENTITET OG KULTUR	44
5.1.1	<i>Ledergrep for å fremme en felles organisasjonsidentitet</i>	45
5.1.2	<i>Hva mener leder har hemmet utviklingen av en felles organisasjonsidentitet</i>	47
5.2	OM FREMTIDEN	48
<b>6</b>	<b>EMPIRI FRA INFORMANTER</b>	<b>49</b>
6.1	TILKNYTNING TIL TIDLIGERE ETAT	49

6.2	FORVENTNINGER TIL OG OPPLEVELSE AV FUSJONEN .....	50
6.3	SYNLIGHET AV TIDLIGERE ETATSMEDLEMSKAP OG DAGENS ANSETTELSESFORHOLD .....	52
6.4	STAT VS. KOMMUNE.....	52
6.5	VI OG DE.....	53
6.6	STATUS OG STATUSFORSKJELLER.....	54
6.7	ARBEIDSPLASSENS BETYDNING FOR DEN ENKELTE .....	56
6.8	KJENNETEGN .....	57
6.9	MÅL, VISJON OG VERDIER .....	58
6.10	SYMBOLER OG TRADISJONER.....	60
6.11	KULTURFORSKJELLER .....	61
6.12	FELLESKAPSFØLELSE OG TILHØRIGHET .....	63
6.13	SAMARBEID BLANT DE ANSATTE.....	64
6.14	SUKSESSER OG NEDERLAG .....	65
6.15	HVA HAR BIDRATT TIL Å SKAPE EN FELLES IDENTITET BLANT DE ANSATTE.....	66
6.16	HVA MENER DE ANSATTE HAR BIDRATT TIL Å HEMME UTVIKLINGEN AV EN FELLES IDENTITET .....	67
6.17	HVORFOR SØKE JOBB VED NAV SANDNES .....	69
6.18	OMDØMME OG IMAGE .....	69
6.19	TELLING OG MÅLTALL .....	71
6.20	HVEM SAMMENLIGNER/KONKURRER NAV SANDNES SEG MED .....	73
6.21	ØNSKER OG FORVENTNINGER.....	73
6.22	HVORDAN STYRKE TILKNYTNING TIL NAV OG NAV SANDNES.....	74
<b>7</b>	<b>ANALYSE OG DISKUSJON .....</b>	<b>75</b>
7.1	ORGANISASJONSIDENTITET .....	75
7.1.1	<i>Hvem er vi?</i> .....	75
7.1.2	<i>Hva driver vi med?</i> .....	76
7.1.3	<i>Hva ønsker vi å være?</i> .....	76
7.1.4	<i>Fysiske symboler, tradisjoner og språk</i> .....	76
7.1.5	<i>Oppsummering</i> .....	77
7.2	VIDEREFØRING ELLER REORIENTERING AV IDENTITET .....	77
7.2.1	<i>Tilknytning til tidligere etater</i> .....	78
7.2.2	<i>Forventninger og opplevelse av fusjonen</i> .....	78
7.2.3	<i>Dagens situasjon</i> .....	79
7.2.4	<i>Oppsummering</i> .....	80
7.3	LEDERGREP FOR Å FREMME EN FELLES ORGANISASJONSIDENTITET VED NAV SANDNES .....	80
7.3.1	<i>Oppsummering</i> .....	83
7.4	HVA HAR FREMMET UTVIKLINGEN AV EN FELLES ORGANISASJONSIDENTITET? .....	83
7.4.1	<i>Hva har fremmet utviklingen av en felles identitet?</i> .....	83
7.5	HVA HAR HEMMET UTVIKLINGEN AV EN FELLES IDENTITET? .....	85
7.5.1	<i>Kontekstuelle forhold</i> .....	85
7.5.2	<i>Rettferdighet</i> .....	85
7.5.3	<i>Størrelsen på kontoret</i> .....	85
7.5.4	<i>Arbeidspress: "Når krybben er tom bites hestene"</i> .....	86
7.5.5	<i>Telling, måltall og statusforskjeller</i> .....	86
7.5.6	<i>Oppsummering</i> .....	88
7.6	HVA ER INNHOLDET I DE ANSATTES IDENTIFISERING MED NAV SANDNES?.....	88
7.6.1	<i>Mål, visjon og verdier</i> .....	88
7.6.2	<i>Arbeidspress</i> .....	90
7.6.3	<i>Image: "Du går ikke på byen med den gule vesten med NAV-logo"</i> .....	91
7.6.4	<i>Måltall og telling</i> .....	93
7.6.5	<i>Spesielt om ansatte fra sosialkontoret</i> .....	94
7.6.6	<i>Ambivalent identifisering</i> .....	95
7.6.7	<i>Hierarki av identiteter</i> .....	96
<b>8</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>98</b>

8.1	IMPLIKASJONER.....	102
8.2	BEGRENSNINGER VED OPPGAVEN OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	103
<b>9</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>104</b>
<b>10</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>110</b>
10.1	BREV: FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKTET.....	110
10.2	INTERVJUGUIDE: INFORMANTER TILSATT ETTER FUSJONEN .....	112
10.3	INTERVJUGUIDE: ANSATTE MED BAKGRUNN FOR AETAT, TRYGDEETATEN OG SOSIALKONTORET..	114
10.4	INTERVJUGUIDE: NAV-LEDER.....	116
10.5	ORGANISASJONSKART FOR NAV .....	118
10.6	ORGANISASJONSKART FOR NAV SANDNES .....	119

## Figurliste

Figur 1:	Tidslinje for NAV Sandnes.....	11
Figur 2:	Organisasjonskart for NAV Sandnes.....	12
Figur 3:	Hierarki av identiteter .....	97

## Tabelliste

Tabell 1:	Fordeling av informantene etter ansettelsesforhold i tidligere etater .....	37
Tabell 2:	Fordeling av informantene, som var med i fusjonen ved NAV Sandnes, etter dagens ansettelsesforhold.....	37
Tabell 3:	Fordeling av informantene, ansatt etter fusjonen ved NAV Sandnes, etter dagens ansettelsesforhold.....	37



## 1 Introduksjon

Identitet i organisasjoner er et tema som har fått økende oppmerksomhet de siste årene. Organisatorisk identitet handler i følge Albert og Whetten (1985) om det som er sentralt, distinkt og varig ved organisasjonen. De knytter organisasjonsidentitet til spørsmål som ”hvem er vi?”, ”hva driver vi med?” og ”hva ønsker vi å være?”. Gioia, Schultz og Corley (2000) presenterer organisatorisk identitet som medlemmene sin kollektive forståelse av hva som kjenner ut organisasjonen. Identitet og identifikasjon er et viktig tema fordi det har betydning for blant annet turnover blant ansatte, motivasjon, jobbtilfredshet og lydighet (Hogg & Terry, 2001). Organisasjonsmedlemmenes identitet har dermed implikasjoner for hvordan ledelse bør utøves (Bovim, 2010).

Fusjoner utgjør et interessant utgangspunkt for studiet av identitet. En av de største fusjonene i nyere tid i Norge, er NAV-reformen. I 2005 ble det besluttet at det skulle etableres en ny arbeids- og velferdsforvaltning bestående av de to statlige etatene arbeidsmarkedsetaten (Aetat) og trygdeetaten. På lokalt nivå skulle NAV også omfatte den kommunale sosialtjenesten (Andreassen & Fossestøl, 2011). Etableringen av etaten ble iverksatt sommeren 2006, og frem til 2011 ble det etablert 457 NAV-kontorer i landets kommuner (Arbeids- og sosialdepartementet, 2013).

Denne studien ser på identitet og identifiseringsprosesser hos ansatte ved lokalkontoret NAV Sandnes. NAV Sandnes ble etablert i 2009 og har nå fungert i nesten fem år. NAV har fått mye kritikk for å legge for lite vekt på hvordan en skulle få tre ulike organisasjonskulturer til å fungere sammen. Det er utført flere studier som har sett på organisasjonskultur og organisasjonsidentitet ved ulike lokalkontor. Disse har blitt gjennomført relativt kort tid etter fusjonen, og konklusjonen har vært at det ikke har utviklet seg en felles kultur eller identitet. Jeg finner det derfor interessant å se nærmere på hva status er nå, flere år etter etableringen av kontoret NAV Sandnes. Identitetsprosesser tar ofte tid, men er nesten fem år nok?

Interessen for dette temaet har opphav i at jeg selv er ansatt ved NAV Sandnes og har opplevd fusjonsprosessen. Personlig ser jeg ikke meg selv som ansatt i den kommunale sosialtjenesten lenger, men som ansatt i NAV. Jeg antar at dette også er tilfelle for mange av de andre ansatte ved NAV Sandnes. Med dette som utgangspunkt, vil jeg i denne studien undersøke hva som

kjennetegner de ansatte sin identitet i dag og hva som har bidratt til utviklingen av denne. Det er også et mål at studien skal kunne gi konstruktive innspill til organisasjonen vedrørende temaet.

### 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne studien tar for seg temaet identitet ved lokalkontoret NAV Sandnes. Målet er å finne ut hva som kjennetegner identiteten til de ansatte ved NAV Sandnes, samt å si noe om hva som har bidratt til utviklingen av denne. Mer konkret ønsker jeg å undersøke i hvilken grad de ansatte identifiserer seg med arbeidsplassen og hva som er grunnlaget for opplevelsen av tilhørighet. Jeg vil også se på hva den organisatoriske identiteten består i, da denne fungerer som referanse for de ansattes identifisering (Ashforth & Mael, 1989).

I oppgaven vil det bli tatt utgangspunkt i et prosessperspektiv på identitet. Det vil si at jeg ønsker å gi en redegjørelse for identiteten på undersøkelsestidspunktet, samt å se nærmere på de prosesser som har vært helt sentrale for dannelsen av denne identiteten. Med utgangspunkt i dette, blir problemstillingen i denne studien som følger:

***Hva kjennetegner identiteten til ansatte ved NAV Sandnes og hva har bidratt til utviklingen av denne?***

For å besvare denne problemstillingen har jeg satt opp følgende forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner den organisatoriske identitet til NAV Sandnes?
2. Har det skjedd en reorientering av de ansattes identitet etter fusjonen eller eksisterer de gamle etatsidentitetene?
3. Hvordan opplever ansatte ved NAV Sandnes sin identitet knyttet til arbeidssstedet?
4. Hvilke ledergrep er tatt ved NAV Sandnes for å fremme en felles organisasjonsidentitet?
5. Hva opplever de ansatte har hemmet og fremmet utviklingen av en felles organisasjonsidentitet?

Studien vil kartlegge informantenes opplevelse av fenomenet identitet knyttet til arbeidsplassen. For å oppnå innsikt i dette har det blitt utført kvalitative forskningsintervjuer.

Forskningsspørsmålene har vært veiledende i utarbeidelsen av intervjuguidene, de vil bli brukt som utgangspunkt i diskusjonen i kapittel syv.

## 1.2 Tidligere forskning på NAV-reformen

NAV-reformen har vært, og er fortsatt, gjenstand for omfattende forskning. Forskningsrådet har igangsatt prosjektet ”Evaluering av NAV-reformen”, med prosjektperiode fra 01.07.07 til 30.06.14 (Forskningsrådet, udatert). UNI Rokkansenteret leder prosjektet, men også andre institusjoner er involvert. Målet med evalueringen er å undersøke hvorvidt NAV-reformen når sine vedtatte mål; arbeidsretting, brukerretting og effektivisering (Rokkansenteret, udatert).

Jeg vil her trekke frem to masteroppgaver som jeg mener har relevans for denne oppgaven. Johnsen (2008) skrev masteroppgaven ”Tre offentlige kontorer i ett bygg – NAV utad, men ikke innad?” i samarbeid med Rokkansenteret i Bergen. Hun fant at ved det aktuelle NAV-kontoret levde de tre etatskulturene videre, men at det var tendenser til utvikling av nye skillelinjer. Hun konkluderte med at arbeidsdelingen og spesialiseringen av arbeidsoppgaver var med på å forsterke de tidligere etatene som subkulturer. De ansatte ga likevel uttrykk for at de mente de var på vei til å få en felles kultur gjennom å vise respekt for kulturen i de respektive etatene og deres arbeidsmetoder, samt at de var innstilt på å lære mer om hverandre.

Den andre aktuelle studien er masteroppgaven ”Har ansatte i NAV Kristiansand etablert en felles sosial identitet etter fusjonen?” skrevet av Daatland i 2012. Studien undersøkte om ansatte fra Aetat og Kristiansand kommunes sosialtjeneste hadde utviklet en felles identitet et år etter at NAV Kristiansand ble etablert som NAV-kontor. Daatland (2012) bygde oppgaven på sosial identitetsteori. Det konkluderes med de de ansatte hadde beholdt identitetene til de tidligere organisasjonene. Videre fant han at ansatte med bakgrunn fra sosialetaten identifiserte seg mindre med den nye organisasjonen enn ansatte fra Aetat, og at ansatte fra Aetat fremstod som mindre påvirket av endringene.

Begge disse studiene ble gjennomført relativt kort tid etter fusjonen. Det er derfor interessant å sammenligne hva status er ved lokalkontoret NAV Sandnes når det har gått mer enn fire år siden fusjonstidspunktet. Lever de tidligere etatene, eller har det oppstått noe nytt?

### 1.3 Teoretisk utgangspunkt

Som nevnt innledningsvis handler denne oppgaven om identitet og identifisering. Studien vil bygges opp rundt sosial identitetsteori og teori om selvkategorisering som har opphav i sosialpsykologien. Disse teoriene sier noe om hvorfor vi identifiserer oss med grupper og hvilke prosesser som er involvert. Dette suppleres så med teorier om organisatorisk identitet som ser på virkningen av kultur, image og ”impression management”. Det vil bli tatt utgangspunkt i Albert og Whetten (1985) sin definisjon av organisasjonsidentitet som er knyttet til organisasjonsmedlemmenes fortolkninger og oppfattelse av ”hvem vi er”.

Litteraturvalget er gjort på bakgrunn av relevans for studien. Teoriene som presenteres skal blant annet bidra til å kunne forklare funn i studien. Videre er det lagt vekt på å vise til teori som har en sentral posisjon innenfor fagfeltet. De fleste forfatterne og artiklene som er benyttet blir hyppig referert av andre forfattere og i studier innenfor dette temaet.

### 1.4 Oppgavens oppbygning

I dette kapittelet har det blitt redegjort for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, samt hva som motiverer studien.

I kapittel 2 ses det nærmere på oppgavens kontekst. Dette innebærer en beskrivelse av NAV, NAV-reformen og NAV Sandnes.

Kapittel 3 tar for seg oppgavens teoretiske utgangspunkt. Hovedfokus er på sosial identitetsteori og teori om organisasjonsidentitet. Dette har dannet grunnlaget for intervjuene, samt analysen og diskusjon i kapittel 7.

I kapittel 4 blir det metodiske utgangspunktet for oppgaven redegjort for. Her gis det også en gjennomgang av databehandling og analyse, samt oppgavens reliabilitet og validitet.

I kapittel 5 presenteres empiri fra intervjuet med leder ved NAV Sandnes. Empirien fra øvrige intervju, også kalt empiri fra informanter, redegjøres for i kapittel 6. Begrepet informanter blir da brukt om ansatte ved NAV Sandnes, altså er leder holdt utenfor dette begrepet.

I kapittel 7 analyseres og diskuteres funnene i empirien basert på det teoretiske grunnlaget med det mål å besvare forskningsspørsmålene.

I kapittel 8 konkluderes det i forhold til oppgavens problemstilling.

## 2 NAV og NAV Sandnes

Kjennskap til kontekstuelle forhold er en viktig forutsetning for å forstå empirien og diskusjonen i denne oppgaven. I dette kapittelet vil det derfor bli gitt en redegjørelse for NAV-reformen, NAV og NAV Sandnes. Studien er foretatt ved lokalkontoret NAV Sandnes, men elementer fra NAV-reformen og NAV må også beskrives for å gi en mer helhetlig forståelse av organisasjonen. NAV sentralt er en viktig premissleverandør for de lokale kontorene og som det kommer frem i oppgaven, er det aspekter ved NAV Sandnes som vanskelig kan skilles fra NAV.

NAV er en viktig aktør i velferdsstaten Norge og forvalter en tredjedel av statsbudsjettet (NAV, udatert: a). Organisasjonen har ansvaret for mange av folketrygdens ytelser, blant annet dagpenger, sykepenger, arbeidsavklaringspenger, alders- og uførepensjon, barnetrygd og kontantstøtte, samt flere kommunale ytelser og tjenester som sosialhjelp og kvalifiseringsprogrammet. Navnet NAV var opprinnelig en forkortelse for Ny arbeids- og velferdsforvaltning, men i dag er NAV et egennavn (NAV, udatert: a).

### 2.1 Før NAV-reformen

NAV-reformen innebar en sammenslåing av tre etater, Aetat, trygdeetaten og kommunale sosialkontor. Aetats hovedoppgaver var knyttet til oppfølging av arbeidssøkere, samt forvaltning av ytelsene attføringspenger og dagpenger (St.meld. nr. 14 (2002-2003)). Trygdeetaten hadde ansvar for gjennomføringen av trygdepolitikken, herunder økonomiske overføringer til livsopphold ved sykdom eller manglende arbeidsevne (St.meld. nr. 14 (2002-2003)) og kompensasjon for merutgifter til blant annet helsetjenester og hjelpemidler (NOU 2004:13, kapittel 3.2). Den kommunale sosialtjenesten var velferdsstatens siste sikkerhetsnett og hadde i oppgave å forvalte økonomisk sosialhjelp, drive generell forebygging og gi bistand til enkeltpersoner (NOU 2004:13, kapittel 3.4). Nedenfor følger en gjennomgang av sentrale elementer i NAV-reformen.

### 2.2 NAV-reformen

NAV-reformen er den største reformen som er gjennomført på arbeids- og velferdsområdet i nyere tid (Arbeids- og sosialdepartementet, 2013). Historien om NAV begynte i desember 2001 da et enstemmig Storting ba regjeringen om å utrede spørsmålet om etablering av en ny arbeids- og velferdsforvaltning organisert som en etat. Utredningsarbeidet har skjedd i flere omganger, og har resultert i Stortingsmelding nr. 14 (2002-2003) og NOU 2004:13 utarbeidet

av Rattsøutvalget. Begge disse utredningene tok til orde for en toetatsløsning heller enn en felles etat bestående av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten, da en slik løsning ville være svært kompleks med innebygde mål- og prioriteringskonflikter. Det ble også vist til mulige utfordringer knyttet til ledelse, omstilling og fleksibilitet.

Forslag til NAV-reform ble fremmet i St.prp. nr. 46 (2004-2005). Intensjonen bak NAV-reformen er formulert som følger: ”*Intensjonen med reformen er å sikre at brukere med behov for sammensatte tjenester får en bedre og mer effektiv bistand i arbeidsrettede prosesser med sikte på mer varig deltakelse i arbeidslivet.*” (St.prp. nr. 51 (2008-2009)). Selv om de første utredningene anbefalte en toetatsløsning, vedtok Stortinget NAV-reformen 31. mai 2005 (Lislerud, 2010). Reformen innebar en sammenslåing av Trygdeetaten og Aetat i en Arbeids- og velferdsetat. Den kommunale sosialtjenesten skulle også inkluderes på lokalt nivå (Andresassen & Fossetøl, 2011). Begrepet arbeids- og velferdsforvaltningen, nå NAV, ble brukt om både den statlige delen og de kommunale tjenestene (Regjeringen, udatert).

Målet med reformen var å få flere i arbeid og aktivitet, å tilpasse tjenestene til brukernes behov, samt å få en mer helhetlig og effektiv velferdsforvaltning (Arbeids- og sosialdepartementet, 2013). Av Stortingsmelding nr. 14 (2002-2003) går det frem at dette ble sett på som et ledd i å modernisere offentlig sektor. Flimreite (2011) påpekte at hovedargumentet bak NAV-reformen var et behov for bedre samordning av virkemiddelapparatet. Det var ønskelig å hindre dobbeltarbeid og å utløse stordriftsfordeler (St.prp nr.46 2004- 2005). Et annet motiv var å få mennesker fra passive ytelser til arbeid og aktivitet. Dette kalles også arbeidslinja, og skulle bidra til å sikre bedre balanse mellom statens inntekter og utgifter. Flere brukere var avhengig av to eller tre av etatene på samme tid, og man mente at samordning ville gjøre det enklere for brukeren. (Lislerud, 2010).

I Stortingsproposisjon nr. 46 (2004-2005) ble det påpekt at den organisatoriske reformen måtte følges opp med forsøk på å fremme felles holdninger og kulturer på tvers av etatsgrensene. Behovet for å få en felles faglig plattform ved hjelp av kompetansebyggende tiltak på tvers av etatsgrenser og utvikling av felles metodiske verktøy ble også påpekt. Det ble også lagt vekt på viktigheten av etablering av felles mål og målforståelse.

Stortingsproposisjonen trekker frem kulturforskjeller som et hinder mot reell samordning i førstelinjen. Terramar AS utførte i 2005 en risikovurdering av reformen. Rapporten beskriver risiko knyttet til ulik kultur og kompetanse i de tre etatene, samt samarbeidet mellom stat og

kommune. Videre mente de det var risiko forbundet med å få i stand en omforent og samlet gjennomføringsplan, blant annet på grunn av kompleksiteten i reformen. Det ble også påpekt at omfattende og parallelle IKT-prosjekter utgjorde en risiko (Terramar AS, 2005).

Det ble besluttet at alle kommuner skulle ha et lokalt NAV-kontor som skulle eies av stat og kommune sammen, og samarbeidet skulle bli regulert av en samarbeidsavtale (også omtalt som partnerskapsavtale). Partnerskapet tok utgangspunkt i et samarbeid mellom staten, ved NAVs fylkesdirektør og kommunen ved rådmannen eller administrasjonssjefen (Andresassen & Fossetøl, 2011). Kommune og stat skulle være likeverdige parter (Regjeringen, 2006). Ved utgangen av 2009 var de fleste NAV-kontorene etablert (Lislerud, 2010). Kun noen få kontorer ble etablert etter den tid, og NAV Kristiansand var sist ute i 2011. (Arbeids- og sosialdepartementet, (2013)).

NAV-reformen var ikke bare en organisatorisk reform, men også en innholdsreform. Andreassen og Reichborn-Kjennerud (2009) påpekte at det hadde skjedd vesentlige endringer i regelverk, ordninger og arbeidsverktøy. Endringene har skjedd gradvis og over lang tid. Eksempelvis trådte Lov om Arbeids- og Velferdsforvaltning trådte i kraft den 01. juli 2006 (NAV-loven, 2006), og arbeidsavklaringspenger ble innført den 1. mars 2010 som erstatning for ytelsene rehabiliteringspenger, attføring og tidsbegrenset uførepensjon (Sivilombudsmannen, 2010). Lov om sosiale tjenester i NAV trådte i kraft den 1. januar 2010 (Sosialtjenesteloven, 2010), og pensjonsreformen ble iverksatt 1. januar 2011 (Arbeids- og sosialdepartementet, udatert). Nytt rundskriv til Lov om sosiale tjenester i NAV ble ferdigstilt i juni 2012 (NAV, udatert: b).

### **2.3 Organisering**

NAV har mer enn 19 000 ansatte. Av disse er ca. 14 000 statlig ansatte, mens de resterende 5000 er kommunalt ansatte. NAV sin øverste leder er arbeids- og sosialministeren. Arbeids- og velferdsdirektoratet har ansvaret for å lede og utvikle NAV, og skal sørge for at politiske beslutninger settes i verk (NAV, udatert: c). For en mer detaljert oversikt over organisatoriske forhold i NAV vises det til vedlegg organisasjonskart for NAV i kapittel 10.5.

Fylkesmannen skal bidra til å forsterke samarbeidet mellom stat og kommune og er en del av direktoratets myndighetslinje ut mot kommunene. Fylkesmannen tilbyr NAV-kontorene råd og veiledning, samt kompetansebyggende tiltak (NAV, 2013a). Kommunen får i det som



omtales som ”Kommunebrevet”, informasjon om Arbeids- og velferdsdirektoratets mål, regjeringens satsningsområder og tilskuddsmidler innenfor området levekår og sosiale tjenester (NAV, 2013a).

Personer som benytter seg av NAV sine tjenester omtales av NAV som ”brukere”.

Lokalkontorene fungerer som brukernes møtepunkt med NAV (NAV, udatert: d). De har i oppgave å følge opp brukere som står utenfor arbeidslivet, samt å veilede på områder som omhandler arbeid, familie og pensjon (NAV, 2013b). Det ytes også kommunale tjenester.

### **2.3.1 Organisering av de lokale NAV-kontorene**

Partnerskapet har til en viss grad frihet til å organisere NAV-kontoret slik at det på best mulig måte tilpasses lokale forhold. Det foreligger imidlertid noen minimumsløsninger for hvilke kommunale tjenester som skal inkluderes i NAV-kontoret. Disse er nedfelt i Lov om sosiale tjenester i NAV og omfatter økonomisk sosialhjelp, kvalifiseringsprogrammet<sup>1</sup>, generell råd og veiledning, økonomisk rådgivning, individuell plan og midlertidig husvære. Ved utforming av NAV-kontoret skal det også tas hensyn til følgende fire prinsipper (NAV, 2013b):

1. Organiseringen skal bidra til å sette brukeren i sentrum.
2. Organiseringen skal bidra til at medarbeiderne utvikler felles mål, holdninger, kultur og faglig plattform.
3. Organiseringen skal bidra til at NAV-kontoret er en endringsdyktig og fleksibel organisasjon.
4. Organiseringen skal fremme gode og effektive arbeidsprosesser.

Partnerskapet kan velge hvilken ledelsesmodell de ønsker ved NAV-kontoret, det vil si om de vil ha en statlig eller kommunal leder, eller todelt ledelse (NAV, 2013b). Delt eierskap innebærer at NAV-kontorene har to styringslinjer, en kommunal og en statlig. Leder for NAV-kontoret må derfor rapportere to veier (NAV, 2013a).

### **2.3.2 Organisering ved NAV Sandnes**

Lokalkontoret NAV Sandnes ble etablert i 2009, med D-dag den 09.09.09. Benevnelsen D-dag blir brukt om tidspunktet da de tidligere tre etatene ble koblet på samme IKT-plattform og fikk tilgang til hverandre sine datasystemer (Andreassen & Fossetøl, 2011). Trygdeetaten og Aetat ble samlokalisert i 2008 og fungerte dermed som NAV Arbeid og trygd i ca. et år før

---

<sup>1</sup> Se Arbeids- og sosialdepartementet (2010)

sosialkontoret ble en del av NAV. NAV Sandnes har i overkant av hundre ansatte og er dermed et av de største NAV-kontorene i landet. Kontoret har under hele prosessen hatt samme leder, og hun har hatt hovedansvaret for utviklingsprosessen ved kontoret. Kontorleder var tidligere leder i Aetat. Hun vil i resten av oppgaven bli omtalt som ”leder”.

Organiseringen av kontoret har endret seg i løpet av de nesten fem årene det har eksistert. Endringene har vært drevet av en søken etter bedre måter å løse arbeidsoppgavene på. Fusjonsprosessen startet i 2007 da leder gikk inn i trygdeetaten for å forberede sammenslåingen til det som skulle bli NAV Arbeid og Trygd i mars 2008. Oppgaven var på dette tidspunktet å finne ut hvilke arbeidsoppgaver og medarbeidere som skulle følge med inn i den nye organisasjonen. NAV Arbeid og Trygd fungerte frem til fusjonen med sosialkontoret i september 2009 og NAV Sandnes var dannet.

I startfasen fortsatte det som tidligere var NAV Arbeid og trygd med sine arbeidsoppgaver, mens sosialkontoret utførte de oppgavene de hadde gjort tidligere. Kommunale tjenester og ytelser som økonomisk råd og veiledning, midlertidig bolig, frivillig disponering av økonomi<sup>2</sup> (omtales også som nettbank), vedtak på økonomisk sosialhjelp og gjeldsrådgivning ble inkludert i NAV Sandnes. Det fulgte også med ressurser knyttet til merkantile tjenester som arkiv, utbetaling av økonomisk sosialhjelp, behandling av post, bestilling av varer og tjenester og driftsregnskap. De kommunalt ansatte fikk opplæring i bruk av nytt fagsystem og tiltaksarbeid, samt at de fikk ansvaret for kvalifiseringsprogrammet (KVP). Ved NAV Sandnes benyttes dataprogrammet Arena som felles fagsystem.

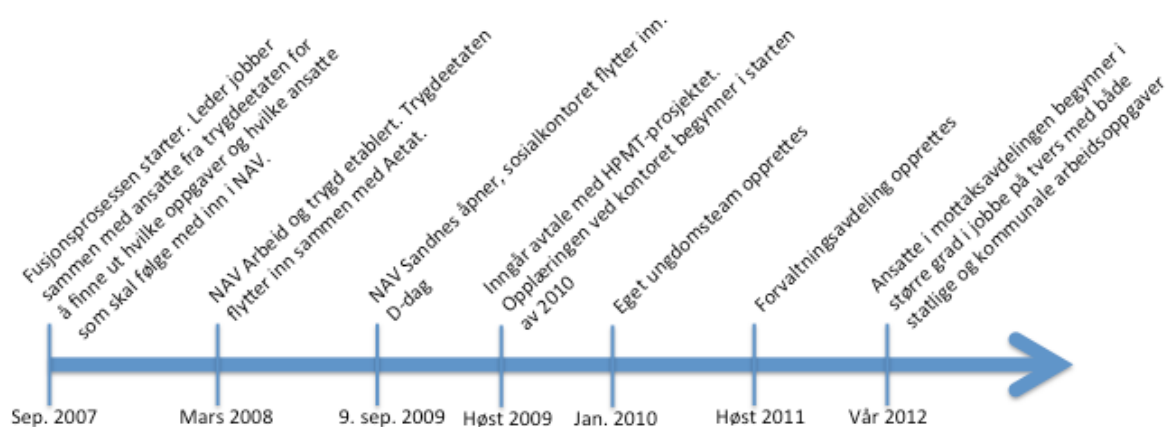
Allerede på fusjonstidspunktet ble de ansatte organisert i det som ble omtalt som tverretatlige team, og det ble opprettet en mottaksavdeling og en oppfølgingsavdeling. Inn under mottaksavdelingen ble det opprettet to team, samt en egen gruppe for oppfølging av sykmeldte (SYFO). Oppfølgingsavdelingen bestod av fire team. De merkantile arbeidsoppgavene ble lagt til et eget team, fellestjenesten. Hvert team fikk en teamleder. Teamlederne har fag-, personal- og resultatansvar. Dette kan sies å utgjøre en grunnstruktur,

---

<sup>2</sup> Frivillig disponering av økonomi (nettbank) viser til at NAV overtar forvaltningen av privatøkonomien til enkeltpersoner  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/nouer/2011/nou-2011-15/11/6/6.html?id=650618>

og denne er gjeldende også i dag. Endringer som er gjort i senere tid vil bli kommentert nedenfor.

Inndelingen i mottaksavdeling og oppfølgingsavdeling var utgangspunktet for oppfølging av ulike brukergrupper. Mottaksavdelingen skulle følge opp brukere med standard og situasjonsbestemt innsats, mens oppfølgingsavdelingen skulle følge opp brukere med spesialtilpasset og varig tilpasset innsats. Oppgavedelingen knyttet til innsatsområde er den samme i dag. Gjeldsrådgiverne er en del av oppfølgingsavdelingen, men de som har behov for denne tjenesten sorteres ikke i forhold til innsatsområde. Tidslinjen nedenfor viser de viktigste endringene som har skjedd:

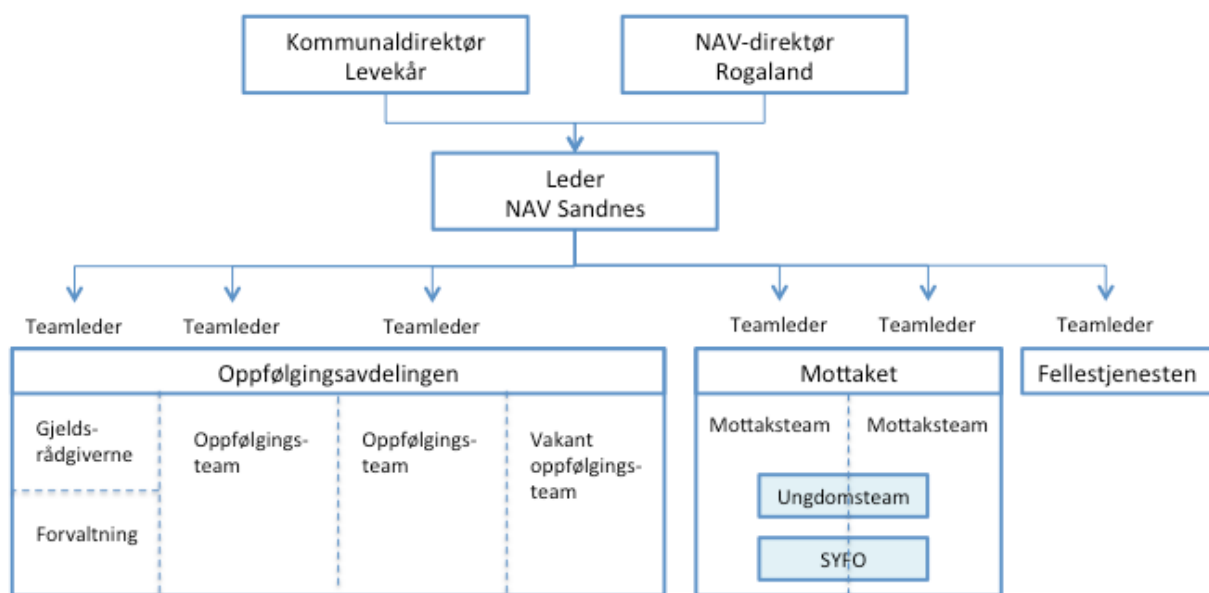


Figur 1: Tidslinje for NAV Sandnes

Høsten 2009 inngikk leder en avtale med HPMT-prosjektet. HPMT står for Helhetlig, prinsippstyrt metodisk tilnærming, og er et opplæringsprogram utviklet av Arbeids- og velferdsdirektoratet for veiledere. HPMT skal bidra til et systematisk og helhetlig oppfølgingsarbeid (Innvær, Malmberg-Heimonen, Tøge, Hansen & Natland, 2012). Opplæringen av de ansatte har skjedd i puljer og pågår fremdeles. Oppstart var våren 2010. Alle veiledere og ledere i NAV Sandnes har deltatt eller deltar i denne opplæringen. De ansatte i fellestjenesten har fått tilpasset undervisning.

I 2010 ble det opprettet et eget ungdomsteam i mottaksavdelingen som skulle følge opp ungdom mellom 16 og 24 år. En annen vesentlig endring var at det høsten 2011 ble opprettet en egen intern forvaltningsenhet for behandling av søknader om økonomisk sosialhjelp. Enheten har navnet ”forvaltning”. Målet med dette var å frigjøre mer tid til oppfølging av

brukere hos veilederne, samt å sikre likebehandling av søknader om økonomisk sosialhjelp. Den siste store endringen ble gjennomført våren 2012 da veilederne i mottaket begynte å jobbe på tvers med både statlige og kommunale oppgaver ("jobbe på tvers" er blitt et begrep for ansatte ved NAV Sandnes). Ved NAV Sandnes har man ikke hatt en generalistmodell. Det vil si at alle skal jobbe med alt. Men det er gått bort fra at ansettelsesforhold er styrende for hvilke arbeidsoppgaver man har. Noen jobber med statlige oppgaver, noen med kommunale oppgaver og noen med begge deler. Nedenfor følger et organisasjonskart for NAV Sandnes. Dette er ikke den offisielle versjonen (se vedlegg 10.6), men ligger nært opptil. Avvik fra offisiell versjon er gjort for i større grad å vise detaljene i organiseringen.



Figur 2: Organisasjonskart for NAV Sandnes

Et av teamene i oppfølgingsavdelingen er nå vakant, og ressursene fra dette teamet er fordelt på de andre. SYFO og ungdomsteamet er underavdelinger i mottaksavdelingen, men har samme teamleder som de to øvrige mottaksteamene. Teamene i mottaket har felles avdelingsmøter. Det samme gjelder de to oppfølgingsteamene i oppfølgingsavdelingen. Gjeldsrådgiverne har egne møter, og det samme har forvaltning. Det kan også nevnes at kontoret i dag har åtte faglige veiledere som fungerer som ressurspersoner på et avgrenset fagområde. NAV Sandnes har også et eget medbestemmelsesapparat hvor tillitsvalgte fra fagforeningene er representert, samt et arbeidsmiljøutvalg.

HPMT-opplæringen har for de fleste ved NAV Sandnes skjedd i grupper satt sammen på tvers av team- og avdelingsstruktur. "Fagmøte på tvers" er et møte hvor ansatte samles på tvers av

avdelingsstrukturen. Dette møtet tar for seg problemstillinger knyttet til oppfølgingsarbeidet. I tillegg til dette er det egne ytelsesmøter innenfor de enkelte fagområdene.

## 2.4 Mål, visjon og verdier

Her vil det bli gitt en kort redegjørelse for mål, visjoner og verdier i NAV. Studien er bygd opp rundt flere av disse elementene, og det er derfor nødvendig å presentere disse.

For å kunne imøtekomme reformens tre mål har NAV følgende hovedmål (NAV, udatert: a):

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

Visjonen til NAV er ”vi gir mennesker muligheter”. Denne er ment å skape stolthet og forpliktelse blant de ansatte, samt være et signal til omverdenen om hva organisasjonen vil oppnå. Visjonen skal også reflektere NAVs funksjoner, slik som mulighet for arbeid, meningsfull aktivitet og inntektssikring. Det er også formulert et verdigrunnlag basert på følgende tre verdier: tydelig, til stede og løsningsdyktig. Disse skal fungere som en rettleider ved utvikling av organisasjonen og i all samhandling med eksterne og interne interessenter (NAV, udatert: e).

For å sikre at det jobbes mot organisasjonens mål, har NAV fokus på målstyring. Et verktøy som benyttes i den forbindelse er målekort. Målekortet gir en oversikt over det enkelte kontors prestasjoner basert på definerte styringsparametere. NAV skriver at målekortet brukes ”aktivt i ledermøte/kontormøte for å identifisere forbedringsområder” (NAV, 2013c).

### 3 TEORETISK UTGANGSPUNKT

I dette kapittelet vil studiens teoretiske utgangspunkt bli presentert. Utvalget av teori er ment å gi en forståelse som er tilstrekkelig til å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen. Denne oppgaven bygges opp rundt sosial identitetsteori (SIT), selvkategoriseringsteori og teori om organisatorisk identitet. Sosial identitetsteori gir et godt utgangspunkt for forståelse av identifisering. Teorien bidrar til å forklare forholdet mellom individets selvkonsept og gruppeatferd (Hogg & Terry, 2001). Teori om selvkategorisering er å anse som en utvidelse av SIT, og forklarer mer detaljert hvordan sosiale kategorier bidrar til en depersonalisering og genererer fenomenet sosial identitet (Hogg & Terry, 2001).

Ashforth og Mael (1989) var de første til å sette sosial identitetsteori inn en organisatorisk sammenheng. De betraktet organisatorisk identitet som en særegen form for sosial identitet. Det samme utgangspunktet blir brukt i denne oppgaven. I forlengelsen av dette blir organisatorisk identifisering å anse som en spesiell form for sosial identifisering. Dette er i tråd med Pratt (2001) sin omtale av organisatorisk identifisering. Med dette utgangspunktet er det interessant å se nærmere på hvordan organisatoriske prosesser påvirker den kollektive selvoppfattelsen og identifisering.

Identitet er et tema som har fått økende oppmerksomhet de siste tiårene. Mye av den senere litteraturen har tatt for seg betydningen av kultur, image og ”impression management” for identitet og identifisering. Det vil derfor bli sett nærmere på disse aspektene, samt betydningen av innføringen av New Public Management i offentlig sektor.

#### 3.1 Sosial identitetsteori

Sosial identitetsteori har opphav i sosialpsykologien (Kusstatscher & Cooper 2005; Ashforth & Mael 1989). Tajfel definerer konseptet sosial identitet som *”the individual’s knowledge that he/she belongs to certain social groups together with some emotional and value(s) significance regarding the group membership”* (Tajfel, 1972, s. 31, gjengitt etter Kusstatscher og Cooper, 2005, s. 32). Tajfel og Turner (1979) beskriver sosial identitet som de aspekter ved et individs selvbylde som stammer fra de sosiale kategoriene vedkommende oppfatter å tilhøre. I følge Edwards (2005) består selvbylde av en personlig identitet og flere sosiale identiteter. Mennesker vil klassifisere seg selv og andre i sosiale kategorier (Ashforth & Mael, 1989). De sosiale kategoriene man tilhører vil bidra til ens forståelse av hvem man er, med utgangspunkt i de typiske trekkene til kategoriene. På denne måten blir gruppedlemskapet

en del av individets selvkonsept (Hogg & Terry, 2001), og sosiale identiteter får betydning for individets evaluering av seg selv (Brewer & Gardener, 1996).

Sosial identitetsteori bygger i følge Tajfel og Turner (1979) på tre teoretiske prinsipper. For det første ønsker individet å oppnå eller opprettholde en positiv sosial identitet. Dette er knyttet til behovet for å opprettholde eller oppnå et positivt selvilde. For det andre vil positive sosiale identiteter i stor grad basere seg på at man kan favorisere sin gruppe (også omtalt som inngruppen) når man sammenligner seg med andre grupper (også omtalt som utgrupper). Det tredje prinsippet innebærer at dersom den sosiale identiteten ikke er tilfredsstillende, vil individer forsøke å forlate gruppen de er en del av og slutte seg til en mer positivt vurdert gruppe. Eventuelt kan man forsøke å gjøre gruppen man er en del av mer positiv.

Evalueringen av egen gruppe vil altså innebære en referanse til en annen gruppe. Hvilke attributter og utgrupper som anses som relevante, vil være kontekstavhengig. Ofte vil likhet, nærhet og synlighet være variabler som er med på å påvirke hvem gruppen sammenligner seg med. Differensieringen vil ofte ha et element av konkurranse. Det er imidlertid ikke slik at konkurransen trenger å være basert på at gruppene har interessekonflikter eller at det er tidligere fiendtlighet mellom dem. Det trenger heller ikke være interaksjon mellom medlemmene. Sammenligning mellom gruppene er ofte tilstrekkelig for at sosial konkurranse skal oppstå (Tajfel & Turner, 1979).

### **3.2 Teori om selvkategorisering**

Selvkatégoriseringsteori har blitt utviklet fra sosial identitetsteori og beskriver hvordan kategorisering er det kognitive utgangspunktet for gruppeatferd (Hogg & Terry, 2001). Et individ kan kategorisere seg på mange abstraksjonsnivåer: individuelt, som medlem av bestemte grupper eller større populasjoner (Pratt, 2001). Tajfel og Turner (1979) omtaler sosial kategorisering som et kognitivt redskap som bidrar til å systematisere verden og skaper et referansepunkt for individet. Teori om selvkategorisering fremhever at det er den psykologiske opplevelsen av å være en gruppe som er avgjørende for identifisering.

Kategorisering produserer prototyper. Prototyper maksimaliserer likheter innad i gruppen og forskjeller mellom gruppene. Dette er kognitive representasjoner av kjennetegnene som skiller en gruppe fra andre, slik som tro, følelser, holdninger og atferd. Prototyper lagres i

hukommelsen, men modifiseres stadig. En årsak til dette er at de endres med hvilken utgruppe som er relevant. Dette bidrar til den dynamiske karakteren til sosial identitet. Da medlemmer av samme gruppe ofte bli eksponert for lignende sosial informasjon, vil deres representasjoner av prototyper ofte være felles (Hogg & Terry 2001).

Selvkategorisering bidrar til en depersonalisering av selvet gjennom assimilering til prototypen som representerer inngruppen. Medlemmer fra utgrupper blir ikke sett som unike individ, men som representanter for en bestemt prototype. Prototypene bidrar til å redusere usikkerhet om seg selv og andre, herunder hvordan andre kommer til å opptre i bestemte sammenhenger (Hogg & Terry, 2001).

### **3.3 Organisatorisk identitet**

Albert og Whetten publiserte i 1985 den innflytelsesrike artikkelen "Organizational Identity". Her definerte de organisatorisk identitet som det som er sentralt, distinkt og varig ved en organisasjon. Identiteten ble altså knyttet opp mot organisasjonens sentrale karakter, essensen i organisasjonen. Definisjonen impliserer også at identitet har referanser til det som skiller organisasjonen fra andre den sammenlignes med, samt at den vil være et uttrykk for noe som kan sies å vedvare over tid, og dermed innebærer kontinuitet. Albert og Whetten (1985) knytter organisatorisk identitet opp mot spørsmålene "hvem er vi?", "hva driver vi med?" og "hva ønsker vi å være?". De sentrale, distinkte og varige dimensjonene ved organisasjonen vil kunne si noe om dette.

Albert og Whetten (1985) mener at hva som anses som sentralt, distinkt og varig ved en organisasjon, vil være situasjonsavhengig og variere over tid. Hvordan egenart blir definert vil være avhengig av hvilke objekter en sammenligner seg med. De påpeker at faser i organisasjoners livssyklus ofte aktualiserer identitet som tema, da slike situasjoner ofte krever at organisasjonen må ta stilling til hva den ønsker å være. Eksempler på dette er formasjonsfasen, nedskjæringer og fusjoner. Formasjonsfasen vil ofte aktualisere spørsmål om blant annet nisje, mål, midler og teknologi.

### **3.4 Identifisering**

Prosessen identifisering knytter individets og organisasjonens identitet sammen (Pratt & Rafaeli, 1997), og er avhengig av tilstedeværelsen av kollektive identiteter (Ashforth & Mael 1989). Identifikasjonen er sterkest når individet opplever at det å ivareta organisasjonens



identitet også oppfyller egne behov (Pratt & Rafaeli, 1997). Tyler (2001) beskriver identifisering som en fusjon mellom selvet og organisasjonen, der medlemmer definerer seg selv på bakgrunn av medlemskapet. Ashforth og Mael (1989) definerer sosial identifisering som opplevelsen å være en del av eller føle tilhørighet til en sammenslutning mennesker. De mener sosial identifisering kan bli sett på som å personlig oppleve gruppens suksesser og feil, og at det vil kunne bidra til å besvare spørsmålet ”hvem er jeg?”. På denne måten vil organisatorisk identifisering kunne bidra til å tilfredsstille eksistensielle behov som mening, tilhørighet og myndiggjøring. Med utgangspunkt i Ashforth og Mael (1989) sin definisjon vil identifisering og tilhørighet bli brukt som synonyme i denne oppgaven.

I følge sosial identitetsteori er en av organisasjonens hovedfunksjoner å gi mennesker en sosial identitet som gir dem mulighet til å definere seg selv på bakgrunn av attributter som er sentrale i organisasjonen. Ved å trekke på organisasjonens status, vil individet få selvtillit og en følelse av selvverd (Tyler, 2001). Dutton, Dukerich, og Harquail (1994) påpeker at jo mer attraktiv organisasjonens identitet er for medlemmet, jo sterkere blir vedkommendes identifisering med organisasjonen. De mener også at et individs organisatoriske identifisering er sterk når dets identitet som organisasjonsmedlem er mer synlig enn alternative identiteter, samt at dets selvkonsept har mange av de samme karakteristika som han eller hun mener definerer organisasjonen. En sterk organisatorisk identitet vil også fungere som et landemerke for potensielle organisasjonsmedlemmer og gjøre dem i stand til å beslutte om denne organisasjonsidentiteten passer deres behov og ønsker. (Ashforth & Kreiner, 2004)

I følge Ashforth og Mael (1989) vil interaksjon mellom medlemmer, likhet, nærhet, felles historie og delte mål bidra til å øke muligheten for identifisering. Hva som anses som viktig er knyttet til individets mål, verdier eller andre attributter det legger vekt på (Ashforth & Johnson, 2001)

### **3.4.1 Forståelse og konseptualisering av identifisering**

Det er delte meninger om hvordan organisatorisk identifisering skal forstås og konseptualiseres. Ashforth og Mael (1989) mener for eksempel at atferd og affekt er potensielle forløpere til, eller konsekvenser av, identifisering, og at identifisering har et kognitivt utgangspunkt. De definerer sosial identifisering som *”the perception of oneness with or belongingness to some human aggregate”* (Ashforth & Mael, 1989). I følge Kustatcher og Cooper (2005) har Tajfel og Turner (1979) sin definisjon av sosial identitet tre komponenter:

en kognitiv, en evaluerende og en emosjonell. Den kognitive komponenten kommer til uttrykk ved at individet definerer seg selv som medlem i en gruppe. Dette setter individet i stand til å skille mellom likheter og forskjeller mellom relevante stimuli. Den evaluerende komponenten gjør individet i stand til å vurdere om et gruppemedlemskap er positivt eller negativt, og den emosjonelle komponenten innebærer en antakelse om at den kognitive og evaluerende aspektet ved et gruppemedlemskap ofte følges av emosjoner mot inngruppen og aktuelle utgrupper. Van Dick (2001) har i følge Edwards (2005), argumentert for at identifisering har både en affektiv, en kognitiv, en evaluerende og en atferdskomponent.

Edwards (2005) har tatt tak i denne tematikken. Han viser til at ulike konseptualiseringer av organisatorisk identifisering er problematisk da det medfører ulike målinger og resultater. I fortsettelsen vil jeg slutte meg til Edwards (2005) forståelse av organisatorisk identifisering. I likhet med Edwards (2005) mener jeg at ordbruken i definisjonen til Ashforth og Mael (1989) ikke samsvarer med en ren kognitiv forståelse av identifikasjonsbegrepet. Edwards (2005) tar utgangspunkt i at organisatorisk identifisering inneholder en kognitiv og en affektiv komponent. Positiv evaluering av en organisasjon blir sett på som konsekvenser av identifisering med organisasjonen. Involvering, lojalitet, deltakelse, forsvar av organisasjonen og turnover er da å anse som konsekvenser av identifisering (Edwards, 2005).

### **3.4.2 Effekter av identifisering**

Organisatorisk identifisering blir typisk sett på som en ønskelig tilknytning mellom individet og arbeidsgiveren (Van Knippenberg & van Leeuwen, 2001). Jo mer synlig den organisatoriske identiteten er, jo mer sannsynlig er det at organisasjonens medlemmer vil tenke, føle og handle på måter som er i samsvar med identiteten. (Ashforth & Johnson, 2001). Atferd og holdninger formes av graden av identifisering med gruppen. Høy organisatorisk identifisering vil gjøre individet mer disponert for å handle i organisasjonens interesse og samarbeide med inngruppen (Van Knippenberg & van Leeuwen, 2001). Identifisering medfører at organisasjonens mål også blir individets mål, og gjør det mer sannsynlig at de ansatte vil gjøre en ekstra innsats for organisasjonen (Edwards, 2005). De som identifiserer seg med en gruppe, er i større grad disponert for å tolke sine opplevelser på grunnlag av gruppemedlemskapet, og mer tilbøyelige til å respondere på urettferdighet i gruppen eller mellom grupper (Tyler 2001).

I følge Pratt (2001) vil organisatorisk identifisering ha betydning for ansattes motivasjon og jobbtilfredshet. Videre fører det til større villighet til å rette seg etter beslutninger tatt av gruppens autoriteter, i stedet for å reagere på grunnlag av egeninteresse. Gruppeidentifikasjon vil altså gjøre deltakerne villig til å begrense egen vinning for å oppnå eller beholde et kollektivt gode. Denne effekten har vist seg også i fravær av personlig kommunikasjon mellom grupped medlemmene.

Forskning har også vist at ansatte som identifiserer seg med en organisasjon har mindre sannsynlighet for å forlate den (Tyler, 2001). Dette blir i fortsettelsen også omtalt som turnoverintensjon. Abrams og Randsley de Moura (2001) mener at organisatorisk identifisering har stor betydning for intensjon om turnover.

Identifisering kan også ha negative effekter på både individet og organisasjonen. ”Overidentifisering” med arbeidsplassen vil kunne medføre at et individ mister sin individuelle identitet, og det kan redusere evnen til å se feil i egen organisasjon (Ashforth & Kreiner, 2004). Videre vil ”overidentifisering” gi mindre organisatorisk fleksibilitet, økt individuell sårbarhet, mistillit og for stor avhengighet av organisatoriske diktater. Andre negative konsekvenser er antisosial, uetisk og umoralsk atferd, risikoaversjon og mangel på kreativitet. Identifisering kan også føre til konflikter med utgrupper (Pratt, 2001). Uoverensstemmelse mellom profesjonsidentitet eller et individs øvrige verdier og organisasjonens identitet vil, kunne ha negative konsekvenser for dets tilknytning til organisasjonen (Ashforth & Kreiner, 2004).

### **3.4.3 Disidentifisering og ambivalent identifisering**

De siste årene har det også blitt fokusert på andre former for tilknytning til organisasjonen enn identifisering. Her skal det redegjøres nærmere for det Ashforth og Kreiner (2004) omtaler som disidentifisering og ambivalent identifisering. Nøytral identifisering utelates da det har lite relevans for resultatene i denne studien.

Disidentifisering oppstår når et individ ikke kjenner seg igjen i de attributtene eller prinsippene som vedkommende mener kjennetegner organisasjonen. Eksempler på dette er organisasjonens visjon, misjon eller kultur. Disidentifisering innebærer at individet aktivt skiller sin identitet og sitt omdømme fra organisasjonen. Dette blir en strategi for å opprettholde et positivt selvbilde. Et individ kan disidentifisere seg med hele eller deler av

organisasjonen. Å uttrykke hvilke aspekter ved organisasjonen en ikke liker, å skjule hvor man er ansatt eller å påpeke karaktertrekk som gjør en forskjellig fra andre i organisasjonen, er eksempler på dette. Ikke all disidentifisering er skadelig for organisasjonen, da det kan lede til atferd som innovasjon og varsling. Organisasjoner vil ofte se på disidentifisering som lite ønskelig ettersom det representerer konflikter mellom et medlem og organisasjonen. Det er heller ikke gitt at disidentifisering resulterer i at individet forlater organisasjonen (Ashforth & Kreiner, 2004).

Ambivalent identifisering opptrer når et individ identifiserer og disidentifiserer seg med organisasjonen på samme tid. Et individ kan identifisere og disidentifisere seg med forskjellige dimensjoner i organisasjonen, men disse mekanismene kan også virke på en enkelt dimensjon. Ved ambivalent identifisering bruker medlemmet verdifulle kognitive og emosjonelle ressurser som ellers kunne vært brukt mer konstruktivt i organisasjonen. Medlemmer er også tilbakeholdne med å yte mer enn det som er påkrevd for arbeidsplassen. Ambivalent identifisering kan være en forløper til total disidentifisering, noe som vil ha negative implikasjoner for individet og organisasjonen (Ashforth & Kreiner, 2004).

Ashforth og Kreiner (2004) mener at enkelte mennesker er mer disponert for identifisering enn andre. Dette er knyttet til deres behov for organisatorisk identifisering, samt hvorvidt de har en positiv eller negativ affektivitet. De påpeker også at tilknytningen til organisasjonen vil variere over tid og være situasjonsbetinget. Dersom det er slik at individer er disponert for bestemte former for identifisering, kan dette implisere en viss stabilitet i deres tilknytning til organisasjonen. Dette vil også være en motvekt til det som er situasjonsbetinget.

Multiple identiteter kan ses på som en forløper til ambivalent identifisering, og er mer sannsynlig når organisasjonen håndterer motstridende krav fra omverdenen eller er i endring. Relatert til dette mener de at rollekonflikt også kan føre til ambivalent identifisering. Rollekonflikt innebærer at et individ opplever uforenlige krav innenfor en gitt rolle (Ashforth & Kreiner, 2004).

#### **3.4.4 Hvordan legge til rette for organisatorisk identifisering**

En organisasjon kan legge til rette for identifisering. Aspekter som har vist seg å legge til rette for organisatorisk identifisering er distinkthet, synlige utgrupper og konkurranse mellom organisasjonen og en utgruppe. Organisatorisk distinkthet vil gjøre det lettere å skille organisasjonen fra andre. Dette kan føre til kategorisering og til slutt identifisering. Synlige

utgrupper vil ha en lignende effekt da forskjellene mellom egen organisasjon og andre vil bli fremhevet. Konkurransen med en ekstern organisasjon vil bidra til å minske forskjeller i inngruppen, mens konkurransen innad i organisasjonen vil øke forskjellene i inngruppen og minske potensialet for organisatorisk identifisering (Pratt, 2001).

Grunnet behovet for selvhevdelse vil identifisering være mer sannsynlig når organisasjonen har prestisje og et attraktivt image (Pratt, 2001). Også opplevelsen av rollekonflikt vil kunne påvirke identifisering. Opplevelsen av rollekonflikt kan reduseres ved å etablere klare og konsistente roller og forventninger, gi veiledning for å løse konflikter, etablere kommunikasjonskanaler og gi tilbakemelding slik at man får avklart gjensidige forventninger (Ashforth & Kreiner, 2004)

Ashforth og Kreiner (2004) har gjennom sin forskning vist at positivt omdømme vil kunne forebygge disidentifisering og muligens også ambivalent identifisering. Et negativt omdømme vil underminere behovet for selvhevdelse og bidrar derfor til disidentifisering. De har også vist at det er viktig at den interne organisatoriske identiteten er konsistent slik at ambivalens forebygges.

Ashforth og Mael (1989) tar til orde for at manipulasjon av symboler kan legge til rette for identifisering ved å gjøre den organisatoriske identiteten mer synlig og tiltalende. De trekker frem symboler som tradisjoner, ritualer, myter, metaforer, fysisk lokalitet og heltedyrking.

Ashforth og Johnson (2001) foreskriver grep som kan benyttes for å synliggjøre identiteter av høyere orden og få de ansatte til å se seg selv som en del av organisasjonens skjebnefellesskap. De bruker begrepene "substantive management" og symbolsk ledelse om dette. "Substantive management" viser til hvordan konkrete endringer i organisasjonen sin praksis kan benyttes. Eksempler på dette er å holde organisasjonen relativt liten og fokusert, formulere overordnede mål og strategier, skape innovative kvalitetsprodukter og å gå i konflikt med ytre fiender. Videre kan det være å handle sosialt ansvarlig, skape avhengighet mellom arbeidsoppgaver og kommunikasjonskanaler, samt minimere fysisk likhet mellom grupper av lavere orden, løse konflikter mellom grupper, ansette på full tid og gi fast jobb, sosialisere nyansatte med vekt på identiteter av høyere orden, skape interne arbeidsmarked, gi ut organisatoriske nyhetsbrev og organisere sosiale arrangementer for hele organisasjonen.

Symbolsk ledelse handler i følge Ashforth og Johnson (2001) om hvordan ledelsen portretterer organisasjonsmedlemmene, og har en tendens til å fokusere på det som er sentralt, distinkt og relativt varig ved organisasjonen. Dette innebærer feiring av måloppnåelse, artikulering av organisasjonens misjon, relaterte historier og myter til organisasjonen, heie frem eksemplariske medarbeidere, knytte negative hendelser til eksterne årsaker, markedsføring, minimering av hierarki, kleskoder og bruken av ordet ”vi” i stedet for ”du” og ”jeg”.

### 3.4.5 Multiple identiteter

Det er mange som har utfordret antakelsen om at organisatorisk identitet handler om noe som er delt av alle organisasjonsmedlemmene. Et viktig bidrag i dette henseende er Ashforth og Mael (1989) sin redegjørelse for hvordan arbeidsgrupper og avdelinger kan være opphav til identitet. De argumenterte for at teori om sosial identitet kan være relevant på mange nivåer i organisasjonen. Når en organisasjon har flere identiteter omtales dette som multiple identiteter. Organisasjonen vil da omtales som ideografisk. Dersom det kun er snakk om en rådende identitet, vil organisasjonen omtales som holografisk (Ashforth & Mael, 1989). Ideografiske organisasjoner kan ha en fordel når det kommer til fleksibilitet, da de vil kunne respondere på endringer i omverdenen på flere måter. Ulempen er at det kan bli vanskeligere å få medlemmene til å gå i en bestemt retning (Albert & Whetten, 1985). Som tidligere nevnt kan multiple identiteter også innebære interessemotsetninger.

En utydelig og lite uttalt organisatorisk identitet vil ofte medføre at individer ser etter alternative kilder til identitet, for eksempel avdelinger, prosjekter, arbeidsoppgaver eller profesjoner. På denne måten legges det til rette for multiple identiteter (Alvesson & Svenningsson, 2008).

Organisasjoner kan styre identifisering slik at den organisatorisk identiteten heller enn identiteter på andre abstraksjonsnivå fremkalles. Dersom mangfold håndteres på en god måte vil dette kunne ha positive utfall som kreativitet, bedre beslutningstaking, tilgang til eksterne nettverk og større fleksibilitet (Pratt, 2001). Sannsynligheten for at en viss identitet blir aktivert i en situasjon, bestemt av identitetens viktighet, relevans, tilgjengeligheten (Ashforth & Johnson, 2001).

### 3.4.5.1 Nøstede identiteter

Begrepet ”nøstede identiteter” (engelsk: nested identities) er beslektet med multiple identiteter, men her handler det om et mangfold av identiteter som har en hierarkisk struktur. Identiteter lavt i hierarkiet omtales av Ashforth og Johnson (2001) som identiteter av lavere orden, mens de høyere opp i hierarkiet omtales som identiteter av høyere orden. Identiteter av høyere orden vil ofte romme identiteter av lavere orden. Medlemskap i identiteter av lavere orden er mer eksklusivt, mens identiteter av høyere orden har en mer abstrakt karakter. Dette impliserer at jo større og mer sammensatt en organisasjon er, jo mer abstrakt blir identiteten. Identiteter av høyere og lavere orden vil ofte være delvis overlappende, noe som forenkler skiftet mellom dem. Videre vil identiteter av høyere orden ofte påvirke på en direkte måte, mens identiteter av lavere orden virker mer direkte og umiddelbart (Ashforth & Johnson, 2001).

I følge Ashforth og Johnson (2001) er det sannsynlig at identiteter av lavere orden vil oppleves viktigst og mest relevant for individet, da de er mest synlig. En årsak til dette er at individer i hverdagen oftere vil interagere med medlemmer av andre grupper i organisasjonen, enn med medlemmer fra andre organisasjoner. De vil bli kontaktet på bakgrunn av medlemskap i sin arbeidsgruppe heller enn på grunn av sitt medlemskap i organisasjonen. Den organisatoriske identiteten vil bli mindre synlig siden alle medlemmene har denne felles. Individer vil også oppleve å ha mer til felles med dem som de deler identiteter av lavere orden med, da denne er mer eksklusiv og konkret. Oppgaveavhengighet på lokalt nivå kan også føre til at et individ interagerer mer med de som deler deres identitet og har samme mål. Disse faktorene påvirker altså opplevelsen av å være en gruppe og å ha en felles identitet. Ønsket om å skille seg ut vil også kunne bidra til å synliggjøre identiteter av lavere orden.

### 3.5 Sosial identitet i fusjoner

Fusjoner vil ofte utfordre identiteten til de involverte partene og øke synligheten til identitetene. Slike situasjoner medfører en direkte konfrontasjon mellom to eller flere parter som ønsker å ivareta sine interesser i den nye organisasjonen (Terry, 2001). Etter fusjonen vil den psykologiske tilknytningen til organisasjonen kunne bli redusert (Van Knippenberg & van Leeuwen, 2001). Nedenfor ses det nærmere på mekanismer som har betydning for identitet og identifisering i fusjoner.

### 3.5.1 Lavstatusorganisasjoner og høystatusorganisasjoner

I fusjoner vil ofte partene har ulik status. Den fusjonerende parten med lav status blir omtalt som lavstatusorganisasjonen og den fusjonerende parten med høy status blir omtalt som høystatusorganisasjonen. Fusjoner vil ofte synliggjøre lavstatusorganisasjonens underlegenhet ved å forsterke synligheten av medlemskapet til organisasjonen den var medlem av før fusjonen. Situasjonen kan derfor oppleves som ekstra truende (Terry, 2001).

Høystatusgrupper vil i fusjoner ønske å beskytte sin identitet, mens lavstatusgrupper vil forsøke å forbedre sin identitet (Terry, 2001). Høystatusgruppens opplevelse av statusens legitimitet vil påvirke hvordan de opplever trusselbildet. Dersom gruppen opplever at statusen er legitim, vil de oppleve trusselen ved fusjonen mer negativt enn dersom de opplever at statusen ikke er det. Årsaken til dette er trolig at de mener statusen er fortjent. Medlemmer av lavstatusgruppen som mener deres posisjon er resultatet av en rettferdig prosess, vil lettere akseptere situasjonen. Dersom lavstatusgrupper opplever situasjonen som illegitim, vil den mer sannsynlig initiere kollektive strategier for å øke statusen. De vil også mer sannsynlig utvise atferd som er typisk for høystatusgrupper, slik som relativt sterk identifisering med og favorisering av inngruppen (Terry, 2001).

#### 3.5.1.1 Strategier brukt av lavstatusgrupper for å forbedre sin identitet.

Som tidligere nevnt søker individer et positivt selvbilde og ønsker å opprettholde sin følelse av selververd. Medlemmer i en lavstatusorganisasjon vil derfor forsøke å forbedre sin sosiale identitet. Dersom medlemmene av lavstatusorganisasjonen vurderer at det er en mulighet å krysse grensen til høystatusorganisasjonen, øker sannsynligheten for at de vil bruke individuell mobilitet som strategi. En slik situasjon vil også medføre at favoriseringen av inngruppen vil avta (Terry, 2001).

Lavstatusgruppen kan også benytte kollektive strategier for forbedre sin sosiale identitet. En fremgangsmåte er å forsøke å rette opp det som bidrar til negativ status og på denne måten reversere det som differensierer gruppene. Sosial kreativitet er en annen kollektiv strategi. Dette er en kognitiv respons der det gjøres sammenligninger som favoriserer inngruppen. Her skjer det en reevaluering av gruppen ved at sammenligningene skjer på andre dimensjoner enn tidligere. Det kan også involvere en modifisering av verdier eller å velge andre grupper å sammenligne seg med. Lavstatusgruppen kan i slike situasjoner anerkjenne sin underlegne posisjon når det gjelder de statusrelevante dimensjonene, og høystatusgruppen kan anerkjenne



at lavstatusgruppen er bedre på de områdene som ikke er viktige i differensieringen av status (Terry, 2001). Høystatusgrupper tenderer til å legge vekt på sin overlegenhet når det gjelder dimensjoner som makt og kompetanse. (Gaertner, Bachman & Dovidio, 2001)

### 3.5.2 Etabler en ny organisatorisk identitet for å lykkes med fusjonen

Etter fusjoner handler ofte ansatte etter den identiteten de hadde før sammenslåingen. Vanskeligheter og problemer kan bli tilskrevet den andre gruppen, og gruppene forsvare gjerne sin måte å gjøre ting på. Hvis det etableres en ny organisatorisk identitet, og ansatte handler etter denne, vil det medføre at gruppene ikke utviser fiendtlighet mot hverandre. Det er altså viktig at den fusjonerte organisasjonen oppleves som en enhet (Van Knippenberg & van Leeuwen, 2001).

Bang (2011) mener at rask etablering av en ny identitet vil legge til rette for en mer vellykket integrering. I følge Bang (2011) virker kultur identitetskapende og definerer organisasjonens grenser. Å skape en ny kultur vil derfor legge til rette for en ny identitet. Han påpeker at fusjoner ofte innebærer kulturkonflikter, og at graden av konflikt kan relateres til hvordan integreringsprosesser håndteres. Bang (2011) definerer organisasjonskultur som *”det sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”* (Bang, 2011, s. 23). Også Hatch og Schultz (2002) ser identitet og kultur som tett knyttet sammen, men karakteriserer identiteten som mer eksplisitt og instrumentell enn kulturen. De ser kulturen som konteksten for identitetsdannelse. I likhet med Bang (2011) påpeker Hatch og Schultz (2002) at organisasjonskulturen er det som gjør at medlemmer oppfatter seg annerledes enn omgivelsene. Kultur formidles i følge Alvesson og Svenningsson (2008) gjennom tradisjoner, ritualer, symboler, språk og historier. De påpeker også at ulike grupper vil skape ulike kulturer.

Organisasjonen må forsøke å håndtere eventuell sorgfølelse på en konstruktiv måte slik at den gamle identiteten opphører og de ansatte kan begynne å identifisere seg med den nye organisasjonen. I en slik prosess er det viktig å være oppmerksom på at momenter som rettførdig behandling, blant annet når det gjelder lønn og stilling, samt kommunikasjon, har betydning. Det siste betyr at de ansatte opplever å bli hørt og får tilstrekkelig informasjon. Dette gir færre rykter, mindre utrygghet og lavere stressnivå. Ellers vil gruppedannelse ha

utgangspunkt i blant annet felles mål, fysisk nærhet, felles skjebne, felles arbeidserfaring, felles historie og felles status. (Bang, 2011).

Gaertner et al. (2001) påpeker at konstruksjonen av en ny kultur med nye kulturelle elementer vil gi det beste utgangspunktet for fusjonerte organisasjoner, da dette vil bidra til å redusere synligheten til tidligere grupper. Hvis dette ikke skjer, vil en kultur bestående av trekk fra begge organisasjonene gi det beste resultatet. Det dårligste resultatet får man når man kun benytter seg av en av kulturene.

### **3.5.3 Rekategorisering**

Reduksjon av bias mellom grupper kan gjøres ved hjelp av det Gaertner et al. (2001) kaller rekategorisering. Dette innebærer å "flytte" gruppens grenser slik at alle grupper i fusjonen blir en del av samme fellesskap. Favorisering av inngruppedlemmer vil dermed utvides til også å omfatte de som tidligere var medlemmer av utgruppen. Hvis kontekstuelle forhold forsterker inntrykket av at gruppene er separate og ikke enhetlige, vil dette kunne få konsekvenser for produktiviteten og suksessen til den fusjonerte organisasjonen. Gaertner et al. (2001) viser til Allports reviderte kontakthypotese. Kontakthypotesen går ut på at bias vil reduseres hvis kontakten mellom gruppene er av en spesiell art, herunder at gruppene har lik status, at det er samarbeid og muligheter for personlige bekjentskaper mellom medlemmer av de ulike gruppene og at autoriteter i organisasjonen har støttende normer. På denne måten kan medlemmenes representasjon av den andre gruppens medlemmer transformeres fra separate grupper til en mer inkluderende sosial enhet. Allports kontakthypotese spesifiserer her forløpere til rekategorisering som kan bidra til å endre et individs kognitive representasjoner. En kan også forsøke å fremheve og synliggjøre den overordnede identiteten til organisasjonen, eller introdusere faktorer som blir oppfattet som delt av alle i fellesskapet.

### **3.5.4 Kontinuitet**

Å oppleve den fusjonerte organisasjonen som en enhet vil være en viktig forutsetning, men er ikke tilstrekkelig, for identifisering. Følelsen av kontinuitet er også viktig i fusjoner. Fusjoner innebærer en endring i gruppedlemskap, men impliserer også en fortsettelse av det eksisterende gruppedlemskapet fordi den tidligere organisasjonen er en del av den nye. Dette antyder at identifisering kan overføres fra den gamle organisasjonen til den nye. Opplevelse av kontinuitet vil altså bidra til at grunnlaget for identifisering med organisasjonen forblir upåvirket. Likevel føler medlemmene ofte at organisasjonen har endret seg så mye at det ikke lenger er "deres selskap", og for enkelte vil det oppleves som å ha byttet jobb.

Kulturelle faktorer kan påvirke opplevelsen av kontinuitet, for eksempel forskjellige måter å utføre jobben på, ulike lederstiler, ulike antakelser og verdier. (Van Knippenberg & van Leeuwen, 2001)

Van Knippenberg & van Leeuwen (2001) påpeker at den dominerende parten i organisasjonen, høystatusgruppen, ofte vil oppleve større grad av kontinuitet enn lavstatusgruppen da de har større innflytelse på virksomheten.

### **3.5.5 Trusselnivå**

Det er flere momenter som kan påvirke opplevd trusselnivå hos individer i organisasjoner. Som nevnt ovenfor kan det å møte en ny organisasjonskultur øke det opplevde trusselnivået fordi det bidrar til opplevelsen av diskontinuitet (Van Knippenberg & van Leeuwen, 2001). Egalitære normer og lik status mellom de fusjonerende gruppene er antatt å redusere trusselen mot sosiale identiteter og trusselen om å bli diskriminert i organisasjonen (Gaertner et al., 2001). Vurdering av status er koblet til menneskers syn på rettferdighet i gruppen og organisasjonen. Spesielt vil mennesker basere sin statusvurdering på prosedural rettferdighet og rettferdighet i beslutningsprosesser i organisasjonen. Opplevelsen av rettferdighet vil føre til at mennesker føler seg respektert og verdsatt av organisasjonen (Tyler, 2001).

Dersom mulighetene når det gjelder ansettelsesforhold i den fusjonerte organisasjonen virker få, vil dette kunne gi en opplevelse av økt trusselnivå. Også den opplevde sosioemosjonelle orienteringen til organisasjonen, det vil si hvorvidt organisasjonen oppleves å bry seg om medlemmene, kan ha betydning for opplevelsen av fusjonen. Trusselnivået kan reduseres ved tydelig kommunikasjon og ved at de ansatte opplever å bli hørt. Dette igjen reduserer sjansen for høy turnover (Gaertner et al., 2001).

### **3.6 Kultur, image og "impression management"**

Ovenfor er det redegjort for sammenhengen mellom kultur og identitet. Dette er fenomener som er nært knyttet sammen, og ofte blir kultur betraktet som en forløper for identitetsdannelse. I tillegg til kultur, vil også image og "impression management" påvirke identitet og identifisering. Dette er blant annet omtalt av Hatch og Schultz (2002), Dutton og Dukerich (1991), Alvesson (1990) og Gioia et al. (2000). I det følgende vil det bli redegjort nærmere for noen aspekter ved kultur, image og "impression management" som fremheves av disse.

### 3.6.1 Image

Image har blitt definert på mange måter. Alvesson (1990) mener image referer til et holistisk og levende inntrykk en spesiell gruppe har av organisasjonen, delvis som et resultat av informasjonsbehandling av gruppemedlemmene og delvis på grunn av kommunikasjon fra virksomheten vedrørende dens natur. Image blir av Hatch og Schultz (2002) definert som en samling av ulike syn på organisasjonen blant de som kan karakteriseres som organisasjonens ”andre”. Gioia et al. (2000) og Dutton og Dukerich (1991) mener image handler om hvordan medlemmene av en organisasjon tror andre ser på organisasjonen. I denne studien har informantene blitt spurt om hvordan de opplever NAV sitt omdømme. Dette spørsmålet kunne også ha blitt formulert som hvordan de opplever NAV sitt image. Det vil her bli tatt utgangspunkt i definisjonen til Gioia et al. (2000) og Dutton og Dukerich (1991), det vil si organisasjonsmedlemmenes opplevelse av omverdenens oppfatning av organisasjonen.

### 3.6.2 Impression management

Også ”impression management” har blitt definert på flere måter. I denne studien er det referanser til hvordan organisasjonen fremstiller seg selv, herunder hvordan den reagerer på medieoppslag. Det gir derfor mening å ta utgangspunkt i Hatch og Schultz (2002) sin forståelse av ”impression management”. De ser på dette som målrettede handlinger for å påvirke omgivelsene.

### 3.6.3 Image, impression management og identitet

I følge Dutton og Dukerich (1991) bruker organisasjonsmedlemmer virksomhetens image til å vurdere hvordan andre bedømmer dem. En degradering av organisasjons image er en viktig trigger for handling ettersom individenes konsept om selvet og deres personlige identiteter er delvis formet og modifisert av hvordan de tror andre ser på organisasjonen de arbeider for. Dette medfører at en devaluering av organisasjonens image kan derfor skade medlemmene personlig. Individene er derfor personlig motivert for å bevare et positivt organisatorisk bilde og reparere et negativt bilde. Denne dynamikken bidrar til at organisasjoner både tilpasser seg og påvirker sine omgivelser. Organisatoriske identiteter vil influere tolkningen av problemstillinger og handlinger, og individene vil forsøke å influere hvordan andre ser på og evaluerer deres organisasjon, altså en form for ”impression management”. Et tema blir relevant hvis det truer viktige deler av en organisasjons identitet. Implikasjonen av dette er at individer har motiv for å dirigere organisatorisk handling i en retning som er konsistent med det de mener er essensen i organisasjonen. Identiteten vil da legge føringer på hvilke løsninger som anses som kurante og hvordan suksess evalueres (Dutton & Dukerich, 1991).

Image kan ha en destabiliserende virkning på den organisatorisk identiteten. Over tid vil medlemmene motta tilbakemelding på deres syn på organisasjonen, eller det oppstår hendelser som gjør identitet til et tema. Fordi medlemmene i organisasjonen også er deltakere i andre grupper, er de sensitive for andres oppfatning av organisasjonen.

Organisasjonsmedlemmene vil sammenligne sin identitet og det bildet av organisasjonen omverden projiserer på dem. Her blir det altså aktuelt å stille to spørsmål: ”hvem tror vi at vi er?” og ”hvem tror de at vi er?”. Identiteten bekreftes dersom svaret på disse spørsmålene stemmer overens. I motsatt fall oppstår det flere spørsmål. Et mulig utfall er at forskjellen ses på som akseptabel eller ikke verdig å bruke energi på. Dersom avviket ikke er noe organisasjonen kan leve med, må den enten endre sitt syn på seg selv eller endre måten andre ser en på (Gioia et. al., 2000).

Hatch og Schultz (2002) omtaler også hvordan interne og eksterne definisjoner av identitet vil påvirke hverandre. Eksponering kan bidra til at det blir vanskelig for organisasjoner å holde på sin identitet. Et eksempel på dette er eksponering i media hvor fremstillingen ofte legger vekt på forskjeller mellom organisasjonens image og dens faktiske handlinger. Eksponering skjer også gjennom eksterne interessenter sin tilgang til organisasjonen. Økt tilgang medfører at organisasjonsmedlemmene oftere får høre andres synpunkter. Dette utvider organisasjonens grenser og kan på den måten forandre organisasjonens identitet. De impulsene som føres inn i organisasjonen, vil alltid bli tolket ut fra eksisterende organisatoriske selvdefinisjoner. Omgivelsenes påvirkning vil bli inkludert eller ekskludert av organisasjonen når den velger respons (Hatch & Schultz, 2002).

Image blir spesielt viktig når eksterne gruppers synspunkter om den påvirker organisasjonen, eller når det er utydighet i forhold til organisasjonens natur, idealer, hensikter og ambisjoner. Særlig store, komplekse organisasjoner kan ha denne utfordringen. Her ligger det også en mulighet for proaktiv ledelse, heller enn reaktiv (Alvesson, 1990). Dette kan også forstås som ”impression management”. Virksomheten kan bidra til å bygge et godt image ved å fokusere på det som fungerer bra i organisasjonen og det organisasjonen får til, samt fokusere på aspekter som omverdenen setter pris på. Dette kan bidra til å flytte omverdenens oppmerksomhet. Kreativitet i fremstillingen kan benyttes, men en må passe på at det bildet som projiseres på omverdenen er troverdig (Alvesson, 1990). Avvik i synet på organisasjonen mellom de som jobber i den og de som står utenfor, kan få betydning for legitimitet i

omgivelsene, blant annet politisk støtte og tilgang til ressurser (Hatch & Schultz, 2002). En deklarasjon fra ledelsens side av et fremtidig bilde som signaliserer at organisasjonen endrer seg, kan også påvirke identitet og eksterne oppfatninger om organisasjonen. Ledelsen kan også forsøke å endre organisasjonens image ved å bli bedre på å kommunisere egen identitet (Gioia et. al., 2000).

Når kultur og image blir for forskjellige, har det som oftest sammenheng med at det ikke er tatt hensyn til kobling mellom kultur og image. Dette kan resultere i at identiteten blir konstruert kun på grunnlag av organisasjonskulturen eller kun på bakgrunn av image. Et resultat av dette kan være narsissisme eller hyper-adapsjon (Hatch & Schultz, 2002). Når identiteten refererer kun til organisasjonskulturen er det fare for at den vil miste interesse fra omverdenen. En narsissistisk organisasjonsidentitet utvikler seg når man ikke tar hensyn til tilbakemeldingene fra omverden, det ikke gjøres en innsats for å kommunisere med bredden av interessenter eller det kun legges opp til enveiskommunikasjon. Det motsatte problemet oppstår når interessenter får for mye makt over organisasjonens selv-definisjon. Kulturell arv blir da oversett, og dette kan føre til at organisasjonen mister følelsen av hvem den er. Konsekvensen av dette kan være mangel på mening. Hatch og Schultz (2002) mener interessentene vil skjønne at de ikke kan stole på en organisasjon som er bygd på image alene.

#### **3.6.4 Identitet, symboler og artefakter**

Det er tidligere nevnt at kultur formidles gjennom symboler, tradisjoner, ritualer, språk og historie (Alvesson & Svenningsson, 2008). Dette kan også omtales som artefakter. Artefakter er i følge Schein (1987) synlige aspekter ved det fysiske og sosiale miljøet. Meningen artefakter tillegges vil være avhengig av erfaring. En kan derfor si at kultur bor i materielle artefakter. Disse artefaktene kan igjen brukes som symboler for å uttrykke hvem og hva organisasjonen er. Reklame, arkitektur og ritualer er eksempler på ulike uttrykksmåter. Når disse bunnar i en organisasjonskultur, vil de bidra til å konstruere en organisatorisk identitet. Organisasjonsidentitet er ikke bare det kollektive uttrykket for organisasjonskulturen. Det er også en kilde til å identifisere symbolsk materiale som kan bli brukt til å påvirke andre for å vekke deres sympati ved å stimulere deres bevissthet, tiltrekke deres oppmerksomhet og interesse, og oppfordre til involvering og støtte (Hatch & Schultz, 2002).

Ulike identiteter og tilhørende tolkninger av symboler kan variere i ulike deler av samme organisasjon. Denne variasjonen projiseres over på symboler og fører til variasjon i

symbolenes mening. En hypotese er at mangel på integrasjon av mening og tolkning av symboler vil være spesielt merkbart når organisasjoner opplever raske og store endringer (Pratt & Rafaeli, 1997). Etersom symboler tolkes på nytt i konteksten av ulike problemstillinger, får de multiple meninger. Dersom disse meningene er utbredt, vil de bli en del av organisasjonens kultur og identitet. (Pratt & Rafaeli, 1997)

### 3.6.5 New Public Management og følger for identitet

Pettersen (2007) påpeker hvordan New Public Management (NPM) sitt inntog i offentlig sektor kan føre til at sentrale verdier i det offentlige utsettes for press på samme tid som det kan bidra til å gi offentlig sektor legitimitet. Røvik (2007) omtaler NPM som en benevnelse på en *”familie” av moderniseringsideer for offentlig sektor hentet fra privat sektor*” (Røvik, 2007, s. 34). Eksempler på disse ideene er profesjonell ledelse, oppsplitting i resultatenheter, målstyring og konkurranseutsetting (Røvik, 2007). Disse reformideene kan også bli omtalt som organisasjonsoppskrifter. Organisasjonsoppskriftene blir meningsbærende symboler i den forstand at det påvirker hvordan organisasjonen ser på seg selv, samt at det på denne måten signaliseres til omverden hvem de ønsker å være (Røvik, 1998). Pettersen (2007) påpeker at offentlige organisasjoner har sterke institusjonelle særpreg. De har tatt opp i seg normer og verdier i samfunnet. Den faglige utviklingen som har skjedd over lang tid, har også ført til sterk internalisering av profesjoners kunnskap, verdier og normer. Pettersen (2007) setter spørsmålsteget ved om innføringen av NPM vil kunne gi en endring i offentlige organisasjoners identitet ved at grunnleggende antakelser, verdier og normer endres.

Et moment som går igjen i litteratur om identitet, er at identifisering blant medlemmer av en organisasjon er avhengig av at medlemmene definerer seg selv ved hjelp av sentrale dimensjoner i organisasjonsidentiteten (Ashforth & Kreiner, 2004). Dersom profesjonsidentitet og individets øvrige verdier ikke står i samsvar med organisasjonens, vil dette ha negative konsekvenser for deres tilknytning til den. Moderniseringen av offentlig sektor kan bidra til å skape økende konflikter mellom eksisterende verdier i virksomhetene (Pettersen, 2007).

### 3.6.6 Identitet som noe varig eller dynamisk?

Albert og Whetten (1985) har fått mye kritikk for å definere organisatorisk identitet som noe varig. I den opprinnelige definisjonen benytter de begrepet *”temporally continuous”*, men senere i artikkelen bruker de begrepet varig. Dette har derfor blitt sett på som definisjonen. De påpeker imidlertid i samme artikkel at hva som er sentralt, distinkt og varig vil være

situasjonsavhengig og variere over tid. Blant annet fremhever de hvordan faser i organisasjoners livssyklus kan gjøre identitet til et tema. Min oppfatning er at deres artikkel ikke fremstiller identitet som noe som er permanent, men noe som vedvarer over tid til det oppstår situasjoner som aktualiserer identitet som tema.

Teorigjennomgangen har vist at organisatorisk identitet kan uttrykkes forskjellig i ulike kontekster og med ulik hensikt. Videre blir identitet påvirket i et dynamisk samspill mellom organisasjonsmedlemmene og omgivelsene. Teorien bygger opp under et dynamisk syn på identitet, der identiteten skapes og gjenskapes i en kontinuerlig prosess. Dette er utgangspunktet for denne oppgaven. Den beskrivelsen som blir gitt av de ansattes identifisering og den organisatoriske identiteten, er derfor kun et øyeblikksbilde. Det må likevel påpekes at jeg oppfatter at identitet har en innebygd treghet. Hvordan skal man ellers kunne si at noe kjennetegner en organisasjon? Det dynamiske perspektivet har klare implikasjoner for organisasjoner. Blant annet vil endring av identiteten være mulig gjennom konkrete organisatoriske grep. Gioia et al. (2000) påpeker viktigheten av å balansere stabilitet og ustabilitet i organisasjonen. God balanse vil kunne gi en tilpasningsdyktig organisasjon, mens den på samme tid opprettholder sentrale verdier.



## 4 Metode og design

Dette kapittelet behandler det metodiske aspektet ved studien. Her redegjøres det for fremgangsmåten som er brukt for å få svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Valg av metode bør ta utgangspunkt i en vurdering av hvordan man på best mulig måte kan skaffe seg data som belyser problemstilling og forskningsspørsmål, samt hva som er praktisk mulig (Dalland, 2012).

Formålet med studien er å finne ut hva som kjennetegner identiteten til ansatte ved NAV Sandnes, samt hva som har bidratt til utviklingen av denne. For å få klarhet i dette, utfører jeg en tverrsnittstudie, som kan gi informasjon om de ansattes identitet på tidspunktet for datainnsamling. Tverrsnittstudier beskriver situasjonen på et bestemt tidspunkt (Jacobsen, 2005). I forskningsspørsmål to, fire og fem er jeg ute etter å få informasjon om en prosesser som har funnet sted tilbake i tid. Dette medfører at studien også bærer preg å være en historisk studie.

I dette kapittelet presenteres metodens styrker og svakheter, herunder reliabilitet og validitet. Dalland (2012) skriver at det er viktig å presentere resultatene på en slik måte at studien tillater kontroll, etterprøving og kritikk. Usikkerhetsmomenter må belyses ved at det er åpenhet om metodens styrker og svakheter. En grundig redegjørelse for dette øker muligheten for at utenforstående kan ta stilling til studiens gyldighet og pålitelighet.

### 4.1 Kvalitativ metode

I denne studien er det brukt en kvalitativ forskningsmetode. Målet er å oppnå forståelse for fenomenet som studeres gjennom fyldige beskrivelser. Studien er ment å redegjøre for de ansatte ved NAV Sandnes sin opplevelse av egen identitet knyttet til arbeidsplassen, samt hva de opplever har bidratt til denne. Også leder har redegjort for sine tanker om identitetsdannelse på arbeidsplassen, samt hva hun har gjort for å forsøke å skape en ny identitet etter fusjonen. Meninger, opplevelser og fortolkninger lar seg vanskelig kvantifisere (Dalland, 2012), og det gir derfor mening å utføre studien etter en kvalitativ metode. Dalland (2012) påpeker også at bruk av en slik metode i større grad får frem det som er spesielt og avvikende, noe det er ønskelig å legge til rette for i denne studien. Blaikie (2010) trekker frem at kvalitative metoder egner seg til å produsere beskrivelser, noe som utgjør en vesentlig del av denne studien.

## 4.2 Forskningsstrategi

Det er viktig å stille seg kritisk til valg av forskningsstrategi, slik at man sikrer den beste tilnærmingen til problemstillingen og forskningsspørsmålene som skal besvares (Blaikie, 2010). Ulike forskningsstrategier representerer ulike tankeoperasjoner eller måter å trekke slutninger på (Danermark, Ekström, Jakobsen, & Karlsson, 1997). Denne studien tar utgangspunkt i abduktiv forskningsstrategi.

Både Balikie (2010) og Danermark et al. (1997) redegjør for abduktiv forskningsstrategi, men de tillegger den til en viss grad ulike hensikter. Det vil her bli tatt utgangspunkt i Danermark et al. (1997) sin forståelse av abduktiv forskningsstrategi. Forfatterne omtaler dette som rekontekstualisering. Dette innebærer at en hendelse eller et fenomen tolkes på grunnlag av en regel som utgjør en av flere mulige tolkninger. Regelen kan være en teori. Denne fremgangsmåten knytter enkelthendelser til kunnskap om noe mer generelt, og man vil kunne skape ny innsikt og si noe om hvordan hendelsen eller fenomenet muligens kan forstås eller forklares (Danermark et al., 1997). Det handler altså om å sette empirien inn i en ny sammenheng. Nye fortolkninger innebærer et element av kreativitet.

Historiene og synspunktene som kommer frem i intervjuene i denne studien vil bli rekontekstualisert ved at de relateres til sosial identitetsteori, selvkategoriseringsteori og teori om organisasjonsidentitet. På denne måten kan det utvikles en dypere forståelse for fenomenet identitet, slik det viser seg ved NAV Sandnes. Denne måten å gå frem på kan også bidra til en utvidelse av kunnskapen på et område, teoriutvikling. Enten ved å gi en dypere og mer nyansert forståelse, eller ved å finne frem til avvik som ikke stemmer overens med eksisterende teori og som gjør modifisering av eksisterende teorier nødvendig (Danermark et al., 1997).

## 4.3 Datainnsamling

Datagrunnlaget for denne studien, er samlet inn ved bruk av kvalitative forskningsintervjuer. Jeg har vært på jakt etter informantenes opplevelser, tanker og erfaringer i forhold til fenomenet som studeres. Intervjuene ble gjennomført individuelt. Jacobsen (2005) påpeker at individuelle intervjuer egner seg når en er interessert i den enkelte informantens holdninger og oppfatninger. Slike intervjusituasjoner vil gi forskeren fleksibilitet da det ikke er faste svaralternativer (Dalland, 2012). Å benytte intervjuer ansikt til ansikt er også

hensiktsmessig med tanke på at en ser informantens kroppsspråk. Dette kan bidra til å gi en bedre forståelse av meningsinnholdet i ytringene (Thagaard, 1998).

Som tidligere nevnt er NAV Sandnes min arbeidsplass. Studien har ikke blitt utført på oppdrag av NAV eller NAV Sandnes, men leder ved NAV Sandnes har hatt en positiv innstilling til studien og har vært støttende. Tilgangen til informantene har vært relativ enkel, på grunn av at studien ble gjennomført på egen arbeidsplass, samt leders involvering. Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden og på arbeidsplassen. Dette opplevdes hensiktsmessig for å få et størst mulig tilfang av informanter. De aller fleste intervjuene hadde en varighet på 60 til 90 minutter. Et intervju ble delt over to dager, mens et annet hadde varighet på opp mot 120 minutter.

I denne studien er det brukt semistrukturerte intervjuer. Det vil si at det er utformet en intervjuguide med definerte spørsmål som skal fungere veiledende, men ikke styrende, for intervjuet (Langdridge, 2006). Dette har likheter med det som av Thagaard (1998) omtales som kvalitative forskningsintervju. Intervjuene var lagt opp som en samtale som delvis ble styrt av intervjuguiden. Digresjoner fra informantene ble imidlertid fulgt opp, og mange spørsmål ble ikke stilt fordi informantene på egen hånd kom inn på det aktuelle temaet. Informantene ble også i mange tilfeller bedt om å utdype svarene. Rekkefølgen på spørsmål og tema ble altså i stor grad bestemt underveis. Alle intervjuene startet imidlertid med en presentasjon av studien, en gjensidig avklaring av begrepet identitet, samt spørsmål omkring stilling, utdanning og tidligere arbeidserfaring som det var lett for informantene å svare på.

#### **4.3.1 Intervjuguide**

Det er utarbeidet tre intervjuguider som ble benyttet i intervjuene. En for intervjuet med leder, en for de som hadde blitt ansatt etter fusjonen på NAV Sandnes og en for de som fulgte med inn i NAV fra de tidligere etatene. Det er mange likheter mellom intervjuguidene, men også noen forskjeller. For de ansatt etter fusjonen ble det fokusert på hvordan det var å være nyansatt i NAV, samt hvorfor de søkte jobb i NAV. For de som var med på fusjonen, er opplevelsen av fusjonsprosessen et sentralt tema. Intervjuguidene ble utarbeidet på bakgrunn av teori. De er relativt omfattende og detaljert. Det var likevel ikke et mål å følge disse slavisk i intervjusituasjonen. Flere av spørsmålene er ganske like. Dette bidro til å få frem nyanser som ellers ikke ville ha blitt belyst. Noen informanter syntes det var vanskelig å forstå enkelte spørsmål. Da var det nyttig å ha andre spørsmål som til en viss grad berørte samme tema.

Informantene ble opplyst om at de kunne henvide til tidligere svar dersom de følte de hadde svart på spørsmålet tidligere. Det var et mål å ha flest mulig åpne spørsmål. På lukkede spørsmål ble informantene ofte bedt om å begrunne svarene.

#### 4.4 Utvalg

Populasjonen i denne studien er ansatte ved NAV Sandnes, og det var fra denne gruppen at utvalget skulle gjøres. Studiens omfang var begrenset av tidsaspektet. Før oppstart var målet å intervju 15 til 20 personer. Det var ønskelig med en jevn fordeling av informanter som tidligere hadde jobbet i trygdeetaten, Aetat og ved sosialkontoret. Ideelt skulle dette utgjøre litt over halvparten av antallet informanter. Den resterende gruppen av informanter var det ønskelig hadde blitt ansatt etter fusjonen ved NAV Sandnes i 2009, og det ville være fordelaktig om det blant disse var både statlig og kommunalt ansatte. Det var også ønskelig å få informanter fra alle avdelingene i organisasjonen. Hensikten med denne fordelingen, var å avdekke om det er systematiske likheter eller forskjeller i deres oppfattelse av identitet og identifisering med arbeidsplassen, og hva disse forskjellene går ut på.

Dalland (2012) påpeker at det ved bruk av kvalitative metoder ofte er hensiktsmessig å intervju personer som man antar har noe spesielt å bidra med, altså foreta et strategisk utvalg. Et av forskningsspørsmålene i denne studien handler om hvilke grep leder har tatt for å bidra til utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Leder har en strategisk posisjon når det gjelder tilgang til informasjon og påvirkning av prosessen. En kan også anta at hun ser andre problemstillinger enn de øvrige ansatte i organisasjonen. Med utgangspunkt i dette er leder ved NAV Sandnes å anse som en nøkkelinformant. Andersen (2006) skriver at nøkkelinformanter er interessante fordi de har informasjon og kunnskap som kan bidra til å belyse et problem. Man bør være oppmerksom på at dette er ressurssterke personer som ofte snakker godt for seg og lett kan styre samtalen. En må også være på vakt for at personer kan holde tilbake informasjon eller ønsker å fremstille situasjonen i et godt lys (Andersen, 2006). Det er vanskelig å si hvorvidt dette har skjedd i intervjuet med leder, men inntrykket er at leder svarte redelig på spørsmålene og ikke unngikk spesielle tema.

For å få tak i informanter sendte jeg ut en e-post til alle ansatte ved NAV Sandnes med forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet. Vedlagt denne e-posten var et informasjonsskriv med utfyllende opplysninger av studien, jfr. vedlegg i kapittel 10.1.

Utvalget brukt i denne studien vises i de tre tabellene nedenfor. Til sammen viser tabellene de 16 informantene som inngår i studien. Leder ved NAV Sandnes kommer i tillegg og vises ikke i oversikten.

**Tabell 1: Fordeling av informantene etter ansettelsesforhold i tidligere etater**

Ansettelsesforhold før fusjonen	Antall informanter
Aetat	3
Sosialkontoret	5
Trygdeetaten	1
Totalt	9

**Tabell 2: Fordeling av informantene, som var med i fusjonen ved NAV Sandnes, etter dagens ansettelsesforhold**

Ansettelsesforhold	Antall informanter
Stat	4
Kommune	5
Totalt	9

**Tabell 3: Fordeling av informantene, ansatt etter fusjonen ved NAV Sandnes, etter dagens ansettelsesforhold**

Ansettelsesforhold	Antall informanter
Stat	4
Kommune	3
Totalt	7

Som det kommer frem av tabell 1 var ni av informantene ansatt ved hhv. trygdeetaten, sosialkontoret eller Aetat før fusjonen ved NAV Sandnes. Tabell 3 viser at syv av respondentene har blitt ansatt i ettertid i tidsrommet 2010-2013. Noen av informantene har også endret ansettelsesforhold etter fusjonstidspunktet. Det vil si at de har gått fra å være kommunalt ansatte til statlig ansatte eller omvendt.

Informantene representerer mange ulike avdelinger på kontoret, herunder mottaksavdelingen, oppfølgingsteamene, forvaltning, SYFO, ungdomsteamet og fellestjenesten. Jeg vil her ikke gå nærmere inn på hvor mange som kommer fra de respektive avdelingene da dette kan svekke anonymiteten i studien.

Deltakelse i denne studien var frivillig. Det var derfor selvseleksjon involvert. Det skulle vise seg å være vanskeligere å få tak i informanter fra mottaksavdelingen og fellestjenesten enn oppfølgingsavdelingen og forvaltningen. Forespørselen om deltakelse i prosjektet måtte derfor sendes på nytt til disse avdelingene. Da var det flere som meldte seg. Det var imidlertid få informanter fra mottaket som var ansatt etter fusjonen.

En kan reflektere rundt hvilke mekanismer som kan ha påvirket selvseleksjonen, da dette kan ha betydning for studiens validitet og reliabilitet. Siden jeg selv jobber ved NAV Sandnes, kan informantens relasjon til meg være avgjørende for om de ønsket å delta. Mange av de jeg omgås mest med hadde bedre kjennskap til at jeg skulle utføre studien, og hva den gikk ut på, i forkant av gjennomføringen. Dette kan ha påvirket utvalget. Informantens arbeidssituasjon kan også ha vært av betydning, samt deres forhold til begrepet identitet. En annen mulighet er at utvalget representerer de med mest engasjement for arbeidsplassen. Alle disse faktorene kan ha betydning for utfallet av studien.

Jeg ønsker å påpeke at jeg har hatt mulighet til å velge blant informantene som meldte seg. Jeg hadde også mulighet til å oppsøke enkeltpersoner for å spørre om de ville delta i studien dersom utvalget i studien hadde blitt for skjevt. Antall respondenter som meldte seg var imidlertid passende, og fordelingen blant disse var tilfredsstillende, slik at alle som meldte sin interesse ble inkludert i studien. Kun leder fikk en personlig forespørsel om å delta.

Guldvik (2002) omtaler begrepet metning. Dette innebærer at fortsatt intervjuing ikke tilfører nye opplysninger eller momenter. Omfanget av studien og tidsaspektet, samt tilgangen på informanter, ble i denne studien avgjørende for antall informanter. Full metning ble ikke oppnådd, men opplevelsen var likevel at de siste intervjuene, for det meste, bidro til en bekreftelse av tidligere funn.

#### **4.5 Databehandling og analyse**

Etter samtykke fra alle informantene ble det i denne studien brukt båndopptaker i alle intervjuene. Intervjuene ble transkribert i fulltekst og lydfilene slettet fra båndopptakeren. Det opplevdes nyttig å bruke dette hjelpemiddelet for å få med detaljene i intervjuene, herunder også toneleie. Transkriberingen gjennomførte jeg selv, både på grunn av hensynet til anonymitet og betydningen av å bli kjent med det empiriske materialet.

Etter at intervjuene var transkribert ble dataene manipulert slik at de egnet seg for analyse. Det er i denne studien foretatt en innholdsanalyse. Målet med innholdsanalysen er i følge Hsieh og Shannon (2005) å gi kunnskap og forståelse for fenomenet som studeres. Dette innebærer å bruke koding for å identifisere tema og mønster som opptrer i empirien. Tilnærmingen brukt i denne studien har mange likhetstrekk med det Hsieh og Shannon (2005) kaller ”directed content analysis”. Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av min kjennskap til eksisterende teori på området. Det ble derfor lagt føringer tidlig for hvilke kategorier som ble brukt i analysen. Likevel var ikke kodingsprosessen bundet av dette. I analysen av empirien gikk jeg først gjennom alle intervjuene for å notere hvilke tema som ble tatt opp. Denne prosessen måtte gjentas flere ganger, og etter hvert som det utviklet seg et mer helhetlig bilde av empirien, ble kategoriene tilpasset.

Måten data organiseres på vil ha betydning for de tolkninger og perspektiver forskeren utvikler (Thaagard, 1998). Dalen (2011) påpeker at forskning bygger på informantenes uttalelser, men at det skjer en videreutvikling når forskeren håndterer det empiriske materialet der både tidligere forskning, teorier og forskerens førforståelse påvirker fortolkningen. Dalland (2012) viser til behovet for å skifte mellom helheten og delene i materialet for å kunne danne seg et helhetsinntrykk. Videre påpeker han at det er viktig å plukke ut sitater og situasjoner som representerer hovedinntrykket. Materialet i denne studien ble omfangsrikt, og slik Dalland påpeker, ble utviklingen av kategoriene til i en prosess der jeg gikk frem og tilbake mellom helheten og delene. I tillegg til å være på utkikk etter hovedinntrykket, har jeg også sett etter avvikende svar og uttalelser, da disse kan inneholde verdifull informasjon. Materialet var for omfangsrikt til at alle momenter kunne tas med, så det ble nødvendig å fokusere på det som opplevdes som mest relevant for å besvare forskningsspørsmålene.

## **4.6 Reliabilitet og validitet**

I studier er det alltid et mål å forsøke å redusere problemer knyttet til reliabilitet og validitet. Nedenfor vil det bli gitt en nærmere redegjørelse for forhold i studien som kan relateres til dette.

### **4.6.1.1 Reliabilitet**

Studiens reliabilitet viser til hvor pålitelig studien er. Dette handler om hvorvidt fremgangsmåten som er valgt vil påvirke resultatet av studien (Jacobsen, 2005).

Forskeren er i en posisjon hvor han eller hun påvirker situasjonen (Dalland, 2012). Det er derfor viktig å omtale det Jacobsen (2005) kaller intervju-effekten. Dette innebærer at den som utfører studien vil ha innvirkning på det fenomenet som undersøkes. Denne studien har blitt utført på min arbeidsplass. Informantenes kjennskap til meg fra arbeidssituasjonen, kan derfor ha påvirket hva de valgte å dele i intervjuene. En må ta høyde for at selvsensur kan ha forekommet. En fordel er at jeg som arbeidstaker ved NAV Sandnes kjenner konteksten og den interne begrepsbruken. Jeg kunne derfor trekke på egen kunnskap i intervjusituasjonene. Dersom informantene ga uttrykk for momenter jeg ikke var kjent med, eller som jeg oppfattet annerledes, kunne jeg utforske dette nærmere. Å forske på egen kultur har også noen ulemper. Wadel (1991) omtaler hvordan forhold ved egen kultur kan være vanskelig å få tak i da de tas for gitt. For å forsøke å motvirke eventuelle uheldige effekter av min kjennskap til feltet fra før av, har det vært nødvendig å kartlegge egen førforståelse. Denne førforståelsen har jeg så brukt i intervjuene for å oppnå størst mulig innsikt i informantenes opplevelser og uttalelser. Blant annet har det i noen intervjuer vært nødvendig å sjekke ut om egen førforståelse har vært i samsvar med informantenes.

Wadel (1991) omtaler også viktigheten av å være bevisst sitt eget rollerepertoar. Overfor informantene var jeg både kollega og forsker, og som nevnt tidligere, vil deres kjennskap til meg fra før av kunne ha påvirket intervjusituasjonen. Det at vi også skal omgås etter studien, kan ha påvirket svarene i studien. Et element i å forsøke å tydeliggjøre forskerrollen var å fokusere på rammene for studien, herunder å sende ut et fyldig informasjonsskriv og snakke om rammebetingelsene for studien i hvert intervju.

I intervjusituasjoner vil det kunne oppstå misforståelser som kan utgjøre en feilkilde, herunder om spørsmål oppfattes korrekt, om intervjueren forstår svaret og om disse er nedtegnet på riktig måte (Dalland, 2012). Bruk av båndopptaker sikret at det skriftlige materialet er rik på detaljer og nøyaktig. I intervjusituasjonen ble også informantene spurt om det var momenter de ønsket å tilføye eller noe de hadde opplevd som vanskelig. Dette for å få korrektiv til intervjuet og senere intervjuer. Det har imidlertid ikke blitt gjort vesentlige endringer i løpet av studien slik at den fikk et annet innhold. Også informantenes kroppsspråk har vært et korrektiv underveis i intervjuene.



En feilkilde man må ta høyde for, er informantenes hukommelse. På dette punktet har jeg opplevd det som en fordel å ha kjennskap til feltet fra før av. Dersom jeg hadde en andre oppfatninger, kunne dette sjekkes ut. På denne måten ble informantenes beretninger utdypet.

Jacobsen (2005) påpeker at ulike former for triangulering kan være nyttig for å gi studien større gyldighet og troverdighet. Dette gjelder for eksempel å være flere intervjuere, kontroll av data ved bruk av andre metoder og involvere flere personer i analysen av data. Oppgavens omfang og tidsaspektet har begrenset muligheten til å gjøre dette i denne studien. Tidsaspektet har heller ikke gjort det mulig å presentere analysen for informantene. Videre vil denne typen studier være både kontekstavhengig og personavhengig. Dette vil gjøre det vanskelig å gjenskape det samme resultatet. Det legges derfor vekt på åpenhet slik at andre kan vurdere hva som er gjort og komme med konstruktiv kritikk. Dette omtales også som refleksivitet (Jacobsen, 2005).

#### **4.6.1.2 Validitet**

For å undersøke validiteten kan man se nærmere på studiens begrepsgyldighet, interne gyldighet og eksterne gyldighet. Intern gyldighet dreier seg om å ha dekning i empirien for de konklusjonene man trekker. Ekstern gyldighet handler om hvorvidt resultatene kan overføres til andre sammenhenger. Begrepsgyldighet viser til om vi måler det vi tror vi måler (Jacobsen, 2005).

Den interne gyldigheten kan undersøkes ved å sjekke om egne resultater samsvarer mot resultater i andre undersøkelser. Samsvar vil bidra til å styrke studiens gyldighet (Jacobsen, 2005). I denne studien blir resultatene satt opp mot eksisterende teori og forskning om identitet og identifisering. Validering kan også skje ved at man foretar en kritisk gjennomgang av kildene og empirien. Her handler det om å vurdere om man har intervjuet de riktige personene og om disse har formidlet sann informasjon (Jacobsen, 2005). Det er tidligere gjort rede for utvalget av informanter og hensyn som ble tatt i den forbindelse.

Begrepsgyldighet er et mindre problem i kvalitativ enn kvantitativ forskning da informantene i stor grad selv definerer begrepene (Jacobsen, 2005). Likevel har begrepsgyldigheten blitt forsøkt ivaretatt i denne studien ved at jeg innledningsvis har satt meg inn i tidligere forskning og allerede eksisterende teorier, samt brukt intervjuguide underveis i studien. Under hvert intervju ble informanten spurt om sitt forhold til begrepet identitet og det ble gjort en

avklaring av begrepet slik at det forelå en felles forståelse av hva studien var ute etter å måle. Usikkerhet omkring begreper som kom opp i intervjuene, har blitt forsøkt avklart underveis.

Empirien i denne studien kommer fra førstehåndskilder. Det vil si personer som har direkte erfaring med det fenomenet som studeres (Jacobsen, 2005). Dette er med på å styrke studiens validitet. Jacobsen (2005) påpeker at informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet. Informantene i denne studien ble intervjuet individuelt. De er fra ulike avdelinger ved NAV Sandnes, har ulike ansettelsesforhold, og deltakelsen i studien er anonym. En kan derfor si at informantene ikke stod i et avhengighetsforhold til hverandre.

Et mål med studien er å få frem hva som har bidratt til utviklingen av identiteten til de ansatte ved NAV Sandnes. Her er informantenes beskrivelse av hva som har skjedd sentral. En må imidlertid ta høyde for at de ikke alltid trenger å ha den riktige oppfatningen om hvordan ting henger sammen. En kan likevel argumentere for at dersom mange informanter formidler samme historie, er det trolig en sammenheng. Funnene kan imidlertid ikke tas for gitt, og det kan være ubevisste forhold som har påvirket identitetsprosessen.

Ekstern gyldighet omhandler to aspekter. Det ene handler om å kunne generalisere resultatene til å gjelde flere steder og i flere situasjoner (Jakobsen, 2005). Dette er ikke et mål med denne studien. Det handler her om å få grep om et fenomen i en spesifikk organisasjon. Det andre aspektet handler i følge Jacobsen (2005) om å foreta teoretisk generalisering. Dette innebærer å gå fra empiri til teori. Denne oppgaven kan gi bidrag til teoretisk generalisering.

#### **4.6.1.3 Ethiske overveielser**

Ved bruk av intervju som metode er det viktig at informantene opplever å bli ivaretatt. For å få tilgang til den enkeltes historie, er man avhengig av tillit. Det er derfor nødvendig å foreta en vurdering av etiske problemstillinger og håndteringen av disse (Dalland, 2012). Et sentralt moment er hensynet til personvern.

Denne studien er meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). NSD sitt mandat er å ta stilling til hvorvidt et forskningsprosjekt tilfredsstiller kravene til å ivareta personvernet til de som deltar i undersøkelsen (Dalland, 2012). Leder ved NAV Sandnes har

samtykket til at navnet på kontoret studien utføres i, kan benyttes. Hun er også kjent med at hun da vil kunne identifiseres indirekte i kraft av sin stilling.

Studien er anonymisert for øvrige deltakere. Det er hentet inn informasjon om stilling, utdanning og tidligere stillinger i NAV for å kunne se nærmere på om dette har betydning for svarene som ble gitt. Intervjuobjektene har ikke oppgitt navnet sitt i intervjuene. For selv å holde oversikten, har jeg brukt en koblingsnøkkel. Det betyr at fornavnet på deltakerne har blitt registrert på en liste og tildelt et nummer. Nummeret er brukt i transkriberings- og analyseprosessen. Koblingsnøkkelen ble slettet etter transkriberingen av intervjuene.

Informantene har både skriftlig og muntlig blitt informert om at de kan trekke seg fra studien, og det har blitt innhentet skriftlig samtykke fra alle deltakerne. Informantene har også godkjent bruk av sitater som blir benyttet i oppgaven. Årsaken til dette er at sitater kan kjennes igjen av andre i organisasjonen.

## 5 Empiri fra lederintervju

I dette kapittelet presenteres det empiriske materialet fra intervjuet med leder for NAV Sandnes. Målet er at empirien skal gi et godt utgangspunkt for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål.

### 5.1 Leder om identitet og kultur

Leder ved NAV Sandnes har blant annet bakgrunn fra Aetat, både som ansatt og leder, samt at hun har jobbet som leder for trygde- og arbeidskontor i Stavanger og arbeids- og rådgivningskontoret i andrelinjetjenesten.

Hun forteller i intervjuet at hun har sett på fusjonen av de tre etatene som helt nødvendig. Denne tanken går tilbake til da hun startet å jobbe i Aetat for ca. 15 år siden. Hennes identitet er nært knyttet til tjenestene og oppdraget i NAV-kontoret. Hun oppgir å være opptatt av brukerne, de en skal hjelpe.

Leder mener identiteten til NAV-kontoret og de ansatte bør utledes fra oppdraget og visjonen ”vi gir mennesker muligheter”. Hun ønsker et sterkt fokus på hvordan en kan bidra til dette, og at de ansatte skal ha en felles oppfatning av hva som er oppdraget til NAV-kontoret. Videre ønsker leder at de ansatte velger å jobbe ved NAV-kontoret fordi det oppleves som en viktig og givende jobb. Hun er mindre opptatt av at opplevelsen av kollegafellesskapet skal være det samme på alle plasser i organisasjonen NAV Sandnes. Verdigrunnlaget trenger heller ikke være felles for alle, men alle skal ha tenkt gjennom hva det innebærer å ”gi folk muligheter” innenfor den konteksten en befinner seg i. Språket kan være forskjellig, men det skal være en felles grunnholdning.

Leder beskriver NAV Sandnes som en lærende arbeidsplass hvor det legges vekt på å hjelpe kollegaer. Arbeidsplassen har mange ansatte med høy utdanning som ønsker en interessant jobb, og både den enkelte ansatte og organisasjonen ønsker å utvikle seg i positiv retning. Leder omtaler dette som en stor drivkraft på arbeidsplassen. Andre kjennetegn på NAV Sandnes som leder trekker frem, er høy arbeidsintensitet, mye energi, arbeidsglede og at kontoret har de beste festene. Det gis anerkjennelse å være dyktig i jobben, og det skal være fokus på å være til stede for brukeren. Leder mener at den faglig sterke og kompetente arbeidsstokken er med på å gjøre arbeidsplassen attraktiv. Hun sier kontoret har mange spesialister, men også mange som kan hele NAV. Disse omtaler hun som NAV-spesialister.

I følge leder har arbeidsplassen en felles kultur, samt flere delkulturer. Delkulturene er knyttet til hvilke arbeidsoppgaver en jobber med og ikke om man er ansatt i stat eller kommune. Felles kultur er ikke et mål i seg selv, men det er viktig at alle ansatte føler trygghet på arbeidsplassen og føler seg velkommen. Leder mener det er kultur for å føle at man jobber med de flinkeste folkene i Rogaland og viser til en arbeidsmiljøundersøkelse som viser at ansatte er stolte over arbeidsplassen. Hun påpeker videre at de uønskede hendelsene en har hatt, har vist en utrolig evne til å skape samhold, eller at det er et samhold. Da arbeidsplassen har høyt arbeidspress, er det viktig med ivaretagelse av de ansatte og å anerkjenne godt utført arbeid. Dette gjelder for eksempel når det gis anerkjennelse på kontormøter. Kulturen på NAV Sandnes skal være preget av vennlighet og høflighet, og det skal ikke oppleves skummelt for bruker å oppsøke kontoret. Leder mener statusforskjeller ikke har vært et tema ved NAV Sandnes på en stund, og forteller at mange ønsker å ha forskjellige arbeidsoppgaver, enten ved at de gjør flere oppgaver på samme tid eller at de bytter arbeidsoppgaver. Dette bidrar til at man kan gjøre en bedre jobb og få en mer interessant jobb. Leder anser vennlighet, løsningsdyktighet og evne til å se brukerne, som atferd som det oppmuntres til på arbeidsplassen.

#### **5.1.1 Ledergrep for å fremme en felles organisasjonsidentitet**

I 2007 begynte forberedelsene til fusjonen. Som tidligere nevnt ble NAV Arbeid og Trygd opprettet i 2008, og sosialkontoret flyttet inn i det som ble NAV Sandnes i september 2009. I denne perioden var det mye fokus på å få på plass strukturer som var nødvendige for å kunne få utført jobben. En del av forberedelsene til fusjonen for leder, var å jobbe ved trygdekontoret og sosialkontoret før fusjonen. Det handlet da om å bli kjent med personalet, lederne og å gi de ansatte en forståelse for hva de skulle inn i. Ved å flytte inn hos sosialkontoret, ble hun også kjent med kommunen. Mye av tiden hun tilbrakte i trygdeetaten ble brukt til å snakke om hvorfor en skulle fusjonere og hva fordelene var for ansatte og brukere.

At kontoret har hatt en felles leder i hele prosessen ser leder som viktig for god integrasjon av tjenestene. Hun beskriver det som sin oppgave å sette fokus på hvorfor vi er her, hva som bidrar til å gi mennesker muligheter, samt styrkene til fellesskapet på arbeidsplassen. Et strukturelt grep som ble tatt i starten, var å blande de ansatte fra de tre etatene, både i avdelinger og geografisk i lokalet.

Leder opplevde at man i startfasen ikke hadde noe håndfast, heller ikke et felles lovverk. Hun fokuserte derfor på å finne en felles plattform for hvordan en skulle jobbe. HPMT har bidratt til å gi ansatte et felles språk når det gjelder oppfølging, og leder mener dette har hatt positive effekter. Leder bestemte tidlig at alle ansatte skulle bruke Arena som felles fagsystem for oppfølging av bruker. Det ble derfor satt inn ressurser for at alle skulle lære dette.

Leder har også hatt fokus på at ansatte fra stat og kommune skal ha så like lønns- og arbeidsvilkår som mulig slik at dette ikke skal avlede oppmerksomheten. Kommunen har tilpasset sitt lønnsnivå, da det ikke var mulig å gjøre noe med lønnsnivået i staten. Leder trekker frem at kommuneledelsen har gitt leder frihet og handlerom i prosessen, noe som har vært viktig og energigivende.

Andre momenter leder har fokusert på, er språk og sosiale arrangementer. Leder har brukt ”vi er størst og vi er best” i omtalen av NAV Sandnes siden oppstart. Hun mener dette har vært viktig for å kjenne på hva dette innebærer. Leder mener NAV Sandnes har fått anerkjennelse for det kontoret har oppnådd i forhold til integrasjon av tjenestene. Videre har det vært viktig å anerkjenne ”vi-tenkning”, å snakke om ”oss” og ikke ”de andre”. Dette har også blitt vist i handling ved at en har gjort aktiviteter sammen som symboliserer fellesskap. For eksempel at alle ansatte dro på tur sammen rett etter etablering, for å symbolisere at ”herfra er det oss”. Leder påpeker også at det på dette tidspunktet var viktig å anerkjenne forskjellene og utforske hva de andre drev med. Leder opplevde at det var krefter som ønsket å holde på det som var spesielt fra de tre miljøene og at det var sorg knyttet til å miste det man hadde. Det måtte derfor skapes en ny kultur. Hun sier en ikke kunne ta kulturen fra folk, og at det derfor ble viktig å skape en ny historie. Denne historien ble ”vi er størst og vi er best”, vi er flinke og vi skal ha de beste folkene. NAV Sandnes skulle bli synlig, fordi kontoret fikk til ting.

Andre grep leder mener har vært av betydning, er å kjenne de ansatte, snakke med folk og å tørre å delegere ansvar. Videre har det vært viktig for henne å være åpen for innspill og å være tilgjengelig for de ansatte, at de ansatte opplever å få faglig støtte og hjelp, samt at man har felles arenaer som for eksempel en felles kantine. Kantinen trekkes frem som en viktig arena, der hun får sett og snakket med de ansatte. Et annet viktig grep har vært å få tilbakemeldinger på mestringsnivået hos ansatte, noe som krever at mellomlederne snakker med dem.

Leder påpeker at det ligger muligheter i det at man har fått en felles styringslinje for NAV-kontorene der NAV Forvaltning ikke er med. Slik kan en få en rendyrking av arbeidsprosessene og målene som ligger i NAV-kontoret. Hun mener dette også kan bidra til å styrke samarbeidet mellom stat og kommune.

Leder påpeker at hun har brukt mye tid sammen med NAV Bærum og at hun snakker mye med NAV Karmøy og at en også har hentet ideer fra NAV Drammen. Hun mener NAV Sandnes konkurrerer mest med seg selv. Videre omtaler hun fellesmøtene annenhver torsdag som et ritual, noe som gir kontinuitet. Leder omtaler det som positivt at NAV har begynt å bruke sosiale media. Når det gjelder symboler, viser hun til at det er viktig å ha det fint og hyggelig, slik at det skal være greit å komme til NAV.

Leder har også svart på hva som gjøres fra ledelsen sin side for å gi de ansatte informasjon om sin posisjon ved NAV Sandnes. Hun trekker da frem rollebeskrivelsene, samt at det er fokus på at nyansatte skal få en rask innføring i hvem lederen er og hvordan ting er organisert. Videre er det viktig å ha møter med grupper i organisasjonen og med enkeltansatte. Hun påpeker også at de som har jobbet lenge, trolig må sjekke ut litt mer selv enn de nyansatte, når det gjelder å få tilbakemelding på sitt arbeid.

Leder påpeker at man har gått fra en tverrfaglig og tverretatlig etablering til nå å snakke mer ”NAVsk”. Nå har de ansatte en NAV-kompetanse, og så er man spesialister på enkelte felt. De ansatte omtales av leder som NAV-medarbeidere.

### **5.1.2 Hva mener leder har hemmet utviklingen av en felles organisasjonsidentitet**

Leder har også uttalt seg om hva hun opplever har virket hemmede på utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Her trekker hun frem eiernes rolle og mangelen på felles lovverk, retningslinjer og forskrifter fra begynnelsen av. Andre momenter er at virksomhetsstrukturen har gjort det vanskelig å få gitt beskjeder oppover i systemet. Avstanden til ledelsen for NAV sentralt oppleves som stor. Det har også manglet en strategi for kommunikasjon med omverden. Ytre press og kritikk har skapt en usikkerhet som også har hatt følger for identiteten.

Leder har i prosessen opplevd at Arbeids- og velferdsdirektoratet har satt ting på vent. Det var en periode virksomheten sto uten planer, men det rettet seg når virksomhetsstrategien kom. Mangelen på felles regelverk og retningslinjer gjorde at man måtte fortsette som før etter fusjonen. Leder har opplevd det som vanskelig å finne ut hvem NAV-medarbeideren skulle være, men mener dette er mer tydelig i dag. Eierne opptrådte som om det var mange brukere som skulle ha mange forskjellige tjenester. Leder mener lovendringene og reformene ikke tar opp i seg organisasjonens hovedmål: det å gi folk muligheter, arbeid først og aktive brukere. Hun beskriver det som vanskelig å finne ut av hvem NAV-medarbeideren er, samt hvordan en skal møte større krav fra brukerne og omgivelsene i forhold til hvordan tjenestene skal se ut.

## **5.2 Om fremtiden**

Leder ønsker flere kanaler for å få forslag og beskjeder oppover i systemet. Hun mener fellesskapet/NAV-identiteten kunne blitt sterkere ved at man hadde mer kunnskap om hva andre gjør og ved at likhetene i arbeidet fremheves. Andre forventninger til organisasjonen er at man blir bedre på å formidlet folk til arbeid. Hun uttaler på generelt grunnlag at det er mye som kan gjøres bedre for brukerne i Sandnes. Det er også ønskelig at NAV Sandnes skal være en attraktiv arbeidsplass.



## 6 Empiri fra informanter

I dette kapittelet gis det en presentasjon av funn fra intervjuene med de ansatte ved NAV Sandnes. Strukturen gjenspeiler oppbygningen av forskningsspørsmålene. Målet er at empirien skal gi et godt utgangspunkt for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Der det fremkommer systematiske forskjeller knyttet til ansiennitet, arbeidsoppgaver og bakgrunn, vil dette bli omtalt. Dersom det ikke utmerker seg særskilte mønster, vil dette ikke nevnes. Grunnlagsmaterialet i studien var svært omfattende, så det har vært nødvendig å foreta et utvalg i forhold til tema og aspekter som omtales. Hovedvekten er lagt på synspunkter som er felles, altså hovedinntrykket, samt nyanser og avvik som er vurdert som viktige.

Gjennomgangen begynner med en redegjørelse for tilknytning til tidligere etat og opplevelse av fusjonen. Deretter vil det bli sett nærmere på kjennetegn ved dagens situasjon og hva informantene mener har bidratt til å skape denne. Til slutt følger en kort redegjørelse for informantenes forventninger og ønsker for fremtiden.

### 6.1 Tilknytning til tidligere etat

Alle informantene med lang ansiennitet rapporterer å ha hatt en positiv tilknytning til etaten de tidligere jobbet i. Informanten fra trygdeetaten følte seg trygg på sin tidligere arbeidsplass, og hun opplevde å mestre arbeidsoppgavene. Miljøet var preget av hjelpsomhet.

De ansatte fra sosialkontoret beskriver også tilknytningen til sin tidligere arbeidsplass som sterk og positiv. De opplevde at arbeidsoppgavene deres var meningsfulle og viktige. En informant uttrykker at hun opplevde at hun gjorde en forskjell for andre. Kollegafellesskapet beskrives som godt og støttende. Det var kort vei til de andre, og dørene stod åpne hvis man hadde noe på hjertet. Det var rom for å ”lufte ut” etter krevende samtaler. Et par av informantene påpeker at man hadde et relativt avgrenset mandat og at det var godt å ha et spesialfelt å forholde seg til. Arbeidsplassen opplevdes som mer oversiktlig, både på grunn av organisasjonens størrelse og bredden i arbeidsoppgaver. Dette førte til en opplevelse av å ha kompetanse og kontroll.

Informantene som var ansatt i Aetat, er også positive i omtalen av sin tidligere arbeidsplass. To benytter begrepet ”sterk tilknytning” på spørsmål om hvordan deres tilknytning til tidligere arbeidsplass var. Arbeidsoppgavene blir trukket frem som meningsfulle og

arbeidsmiljøet blir beskrevet som veldig bra. En informant beskriver kollegaene i Aetat som åpne og inkluderende. Arbeidsplassen var ikke så stor, og det ble derfor lett å ha et tett samhold. Det trekkes frem at det også var rom for å snakke om andre forhold enn jobb. En informant beskriver avdelingene mottak og oppfølging som to "leire" som kunne stå litt mot hverandre, særlig på grunn av uoverenstemmelser når det gjaldt avgrensning av arbeidsoppgaver. Informanten påpeker at dette ikke var et stort tema, men at hun følte mer samhold innad i sin avdeling enn med de andre.

## 6.2 Forventninger til og opplevelse av fusjonen

Informantene fra sosialkontoret hadde noe ulike forventninger til fusjonen. En informant omtaler seg som skeptisk og litt negativ, blant annet til størrelsen. En annen var avventende til at sosialkontoret, som var en liten enhet, nå skulle inn i noe stort. Begge disse var imidlertid positive til det å få nye kollegaer og komme nærmere de man samarbeidet med. Et par av informantene uttaler at de hadde høye forventninger til å bli en del av NAV. Det opplevdes som spennende med forandring, nye arbeidsoppgaver og at en skulle bli flere. En informant beskriver prosessen i forkant av NAV-reformen som veldig god, herunder at NAV-leder i flere måneder oppholdt seg ved sosialkontoret før fusjonen og at det ble opprettet arbeidsgrupper med medlemmer fra alle etatene, som skulle komme med innspill til den nye organiseringen. På denne måten opplevde hun å bli litt kjent med "de andre". De fleste informantene var imidlertid bekymret for hvilken rolle sosialt arbeid skulle få i NAV, herunder at faget skulle utvannes på grunn av alt det nye. En informant hadde forventninger om at det å bli en del av NAV, skulle bidra til å gjøre statusen til arbeidsplassen høyere.

Flere informanter fra sosialkontoret beskriver selve fusjonen som et kultursjokk. De opplevde å møte et topptungt system hvor de ikke ble hørt, og at det ikke fantes forum for å si sin mening og komme med innspill. Et par informanter sier at de undret seg over hvorfor de nye kollegaene ikke reagerte på dette. En uttaler: *"på avdelingsmøtet og kontormøtet satt folk veldig stille og snakket ikke."* Dette utgjorde et brudd med kulturen på sosialkontoret. En informant beskriver også opplevelsen av å ikke bli sett, noe som medførte svikt i motivasjon og engasjement. En informant mener fusjonen synliggjorde tilknytningen til sosialkontoret: *"Jeg visste ikke at jeg var så dypt forankret i Sandnes kommune. Det ble tydelig når jeg kom hit"*.

Fusjonen beskrives av de fleste informantene fra sosialkontoret som krevende og kaotisk. En påpeker at det er fremdeles oppleves som krevende. Arbeidsbyrden ble større da arbeidsoppgaver ble lagt til, men ingen ble trukket i fra. Læringskurven opplevdes som bratt når det gjaldt arbeidslivskunnskap og å tenke ”arbeid først”. Å tenke arbeid først var ikke alltid like enkelt på grunn av presserende problemstillinger rundt økonomi og bolig. I tillegg ble det brukt mye tid på å lære nye systemer og arbeidsprosesser. Møtehyppigheten økte, og man skulle være tilgjengelig på telefon hele dagen. En informant uttaler at hun ikke rakk over alt, noe som medførte dårlig samvittighet.

Informanten fra den tidligere trygdeetaten omtaler sin innstilling til NAV-reformen som positiv. Da fusjonen stod på trappene, tenkte hun ikke så mye over at mange av tjenestene til trygdeetaten skulle ut av NAV. Hun opplever imidlertid at det er lite av det trygd hadde ansvar for som er igjen i NAV. Det å flytte inn sammen med Aetat i 2008 opplevdes å gå smertefritt, og hun følte seg velkommen. Vedkommende reagerte på at det ikke ble ansatt noen ledere fra trygd. Dette fikk henne til å tenke at en kanskje ikke var god nok eller at etaten ikke var god nok, men dette er noe som var aktuelt på fusjonstidspunktet, og det har ikke vært et tema siden. Da sosialkontoret flyttet inn i 2009, var hennes opplevelse å være ”hjemme” og sosialkontoret flyttet inn ”til oss”. Også denne prosessen beskrives som å gå greit, men forskjeller i regelverk bidro til å tydeliggjøre forskjellene mellom stat og kommune. Hun opplevde at det var forskjeller i måten å tenke på i forhold til bruker sitt ansvar. Dette beskriver hun på følgende måte: *”Stat har mer at brukeren skal klare seg selv. Vi skal veilede dem dersom de har behov for det. Så der er det ganske stor forskjell.”* Mengden av brukere opplevdes som det mest utfordrende etter fusjonen.

Informantene fra Aetat hadde generelt positive forventninger til fusjonen. En uttaler at hun mente det var den rette veien å gå, og en annen gledet seg og var spent på nye arbeidsoppgaver. Hovedinntrykket er at fusjonen ikke ble opplevd som problematisk for de med bakgrunn fra Aetat. En informante uttaler at *”jeg føler at mye av identiteten i NAV Sandnes er en videreføring av det jeg husker fra Aetat”*. Dette begrunnes med at NAV holder til i Aetat sin lokaler, sjefen er den samme, en benytter dataverktøyet Arena, det samme programmet som ble benyttet av Aetat, og hovedmålet til NAV, arbeidslinja, er også det som var Aetat sin arbeidsoppgave.

De påpeker at det var usikkerhet knyttet til kompetanse og størrelse. En av informantene så for seg at det kunne bli utfordringer med kulturforskjeller og konflikter mellom profesjoner. Fusjonen brakte med seg diskusjoner om måter å jobbe på. En informant beskriver det som en kulturkrasj da trygd flyttet inn. De hadde et mer begrenset fokus på hva oppfølging av bruker var. Aetat beskrives som en kultur preget av ”frihet under ansvar”, mens de fra trygd opplevdes som mindre fleksible. Disse skillene ble imidlertid gradvis visket ut etter hvert som man begynte å dele på arbeidsoppgaver og ble kjent med enkeltmenneskene. Da sosialkontoret ”flyttet inn” ble organisasjonen stor og en mistet oversikten. En av informantene la likevel ikke så mye merke til det, fordi det ikke fikk konsekvenser for arbeidsoppgavene.

### 6.3 Synlighet av tidligere etatsmedlemskap og dagens ansettelsesforhold

I intervjuene ble informantene spurt om de på det nåværende tidspunkt legger merke til om de ansatte har bakgrunn fra henholdsvis sosialkontoret, Aetat eller trygdeetaten. Det dominerende svaret er at det er noen få ansatte som utmerker seg ved at man lett legger merke til hvilken bakgrunn de har. Disse påpeker det ofte selv ved å referere til praksis i tidligere etat, som for eksempel *”på trygd gjorde vi det på den måten”*. Dette er altså knyttet til noen enkeltpersoner, ikke noe som er typisk for organisasjonen. Et par av informantene begrunner dette med at det nå jobber ansatte i NAV som ikke har søkt jobb i NAV, og at disse i ulik grad omfavner det nye. Det er også mange informanter som sier de på det nåværende tidspunkt ikke merker hvilken bakgrunn ansatte har. En påpeker at bakgrunnen kan bli synlig i arbeidet, fordi en er tryggere på arbeidsoppgaver som man var spesialist på i den tidligere etaten. En informant påpeker at når man nå skal ansette folk, så må søkerne svare på om de vil jobbe med ”alt”, og at dette skaper et bedre utgangspunkt. Flere av informantene fra sosialkontoret sier de i dag både ser på seg selv og føler seg som NAV-ansatte. Det kommer også frem at skillet mellom hvorvidt man er statlig eller kommunalt ansatt, ikke er synlig hos de nyansatte. For å fremheve dette poenget omtales de av enkelte som ”NAV-medarbeidere”.

### 6.4 Stat vs. kommune

Når det gjelder begrepsbruk, rapporterer de fleste informantene at de benytter begrepene statlig og kommunalt ansatt. Hovedårsaken til denne begrepsbruken knyttes til at det er en ryddig måte å differensiere på, i forhold til lønn, permisjonsregelverk og tidsregistreringssystemer. Det påpekes også av noen informanter at hvorvidt man er statlig eller kommunalt ansatt har, betydning for hvilken fagforening man kan eller bør tilhøre. Selv

om de fleste rapporterer at lønn og personalreglement ikke er et stort tema, er det flere som påpeker at det er forskjeller. Det er kun et par informanter som rapporterer at de ikke snakker om lønn og personalreglement. De aller fleste informantene sier de ikke knytter statlig og kommunalt ansatte til arbeidsoppgaver. En begrunnelse mange benytter, er at mange ansatte i dag jobber både med statlige og kommunale oppgaver, eller at en som er kommunalt ansatt kan jobbe med kun statlige oppgaver. Det er imidlertid noen få informanter som fortsatt knytter ansettelsesforhold til arbeidsoppgaver. En av disse påpeker at hun vet at dette ikke nødvendigvis henger sammen, men at hun grovt sett bruker begrepene på denne måten.

Svært mange av informantene sorterer i forhold til statlige og kommunale oppgaver. Begrepsbruken blir tydelig i intervjusituasjonen når de omtaler egne arbeidsoppgaver og skal plassere seg selv i organisasjonen. Dette er spesielt tydelig hos informantene fra oppfølgingsavdelingen, og gjelder både de som ble ansatt før og etter fusjonen. Informantene henviser til statlige og kommunale oppgaver for å skille hvem som jobber med hva. En informant uttaler:

*Det går jo et skille der. Og det kan nok spesielt være fordi, siden jeg ikke jobber på tvers. Derfor går det et skille for meg mellom de tingene jeg kan besvare og de tingene jeg sender videre til andre. Og da må du skille litt mellom de som jobber med statlige og de som jobber med kommunale oppgaver.*

En av informantene er tydelig på at hun ikke liker det skillet som trekkes mellom statlige og kommunalt ansatte og statlige og kommunale oppgaver. Hun synes dette er ”en fæl måte å si at ”vi er ikke ett””. Informanten ønsker at alle skal se helheten og tenke litt mer ”NAVisk”.

## 6.5 Vi og de

Et spørsmål i intervjuguiden gikk på om informantene bruker benevnelsen ”vi” og ”de” på arbeidsplassen, og hvordan de benytter disse. Svært mange av informantene omtaler egen avdeling som ”vi” og andre avdelinger som ”de”. Dette er altså i all hovedsak knyttet til den formelle strukturen i organisasjonen. Svært mange påpeker også at distinksjonen mellom ”vi” og ”de” er knyttet til mottaket og oppfølgingsavdelingen. Noen referer også til forvaltning, fellestjenesten og gjeldsrådgiverne. Et par informanter fra oppfølgingsavdelingen påpeker at de bruker ”vi” og ”de” om hvem som har hvilke arbeidsoppgaver også internt i avdelingen. ”Vi” og ”de” viser da til de som jobber med hhv. statlige og kommunale arbeidsoppgaver.

Informanter fra fellestjenesten er de som i minst grad rapporterer å snakke om ”vi” og ”de”. En påpeker at ”vi” er ansatte på fellestjenesten, men tenker ikke på oppfølgingsavdelingen som ”de”. En annen sier at vedkommende ikke kan huske å ha brukt denne kategoriseringen. Et av svarene fra de nyansatte skiller seg ut. Vedkommende sier:

*Noen av oss som er litt nye her, som blir litt overveldet av alt vi skal gjøre, har hatt litt fokus på at arbeidsoppgavene, de er NAV Sandnes sine. Det er ikke våre på en måte, de er NAV Sandnes sine.*

Vedkommende referer til at hun i liten grad omtaler ulike grupper/avdelinger som ”vi” og ”de”, og påpeker at det er lederne og faglig veileder som har formidlet dette. Dette står i et motsetningsforhold til en annen informant sitt svar. Vedkommende påpeker at bruken av ”vi” og ”de” blir synlig i arbeidet med brukerne. En snakker da om ”mottaket sine brukere” og ”oppfølging sine brukere”.

En del informanter påpeker også at ”vi” brukes om NAV Sandnes når en snakker om andre kontorer eller forvaltningsenheter. Kun en person oppgir at ”vi” brukes om de kollegaene en har mest med å gjøre. Her viser vedkommende ikke til de formelle avdelingene, men andre sosiale strukturer på arbeidsplassen.

## 6.6 Status og statusforskjeller

Hovedinntrykket er at statusforskjeller er et tema som informantene ikke har reflektert mye rundt, og svarene tyder på at det er veldig ulik oppfatning av dette temaet. Noen av informantene knytter status til enkeltpersoner og arbeidsmengde. De sier da at det er de som gjør mest og tar på seg flest oppgaver som får høy status. De fleste opplever at det å være positiv til endring, si ja, ta på seg ekstra arbeidsoppgaver og ta initiativ, er en atferd som er gjenstand for oppmuntring og belønning. De fleste omtaler imidlertid forhold som er knyttet til avdelingene ved NAV Sandnes. En informant trekker frem at avtalen om likest mulig lønn og arbeidsvilkår for ansatte fra stat og kommune, har bidratt til at status i mindre grad er et tema enn om denne avtalen ikke lå til grunn.

SYFO blir av mange av informantene sett på som det beste stedet å være, selv om de ikke nødvendigvis knytter det til at denne gruppen har høyere status enn de andre. En av årsaken er at de opplever at SYFO har mer kontroll over arbeidsoppgavene, bedre tid og at de scorer godt på måltallene.

De øvrige svarene er litt sprikende. Det er flere informanter fra oppfølgingsavdelingen, som har opplevd at denne avdelingen har lavere status enn mottaksavdelingen. En uttrykker at man som ansatt på oppfølgingsavdelingen tidligere opplevde at man ikke var verdt noe, men at dette har blitt bedre. En annen informant uttrykker også at oppfølgingsavdelingen hadde lav status tidligere, men vedkommende opplever at arbeidet med konvertittene<sup>3</sup> har bidratt til å gi avdelingen høyere status. To informanter mener langtidsoppfølging på kommunal side har lavere status, og begrunner dette med at flere ønsker seg bort fra disse arbeidsoppgavene. En informant fra mottaket har en helt annen fortelling. Vedkommende opplever at det av de ansatte i oppfølgingsavdelingen blir sett på som mindre status å jobbe i mottaket enn på oppfølging, fordi jobben i mottaket blir sett på som mindre viktig. En informant fra fellestjenesten har inntrykk av at de som jobber med brukeroppfølging har høyere status enn andre, og at deres oppgaver blir prioritert. Et par informanter sier de har hørt at nyansatte ønsker seg til forvaltningen, fordi man da kan få en bedre arbeidshverdag. Dette reagerer informantene på, fordi de ikke ser på forvaltningen som en statusplass.

Flere påpeker at kontormøtene har bidratt til hvem som har status på arbeidsplassen og hva som anses som attraktive arbeidssteder. Blant annet har flere påpekt at SYFO, mottak og ungdomsteamet er de som bli nevnt oftest og som blir klappet for på kontormøtene, da de er best på å nå måltallene. Flere påpeker at de har tenkt ”hva med oss andre da, har vi ikke gjort en god jobb?”. Dette har ikke blitt opplevd som rettferdig i forhold til arbeidsmengde og innsats. Her er det en opplevelse av positiv utvikling. Det blir også påpekt at enkelte grupper nesten ikke blir nevnt, herunder fellestjenesten, gjeld og forvaltning.

En informant er opptatt av at virksomheten, NAV og NAV Sandnes, ikke speiler de kommunale tjenestene og tilhørende arbeidsoppgaver i tilstrekkelig grad, herunder behandling av søknader om økonomisk sosialhjelp, midlertidig bolig, nettbank og økonomisk råd og veiledning. Vedkommende påpeker at mange veiledere bruker mye tid på disse oppgaven, og at nyansatte har følt at de ikke gjør jobben sin når de ikke har fokus på arbeid og aktivitet. Hun kommer med følgende uttalelse: ” *Hvis ikke ledelsen eller de over oss i NAV speiler våre arbeidsoppgaver, hvordan er det å jobbe i en sånn organisasjon?*” Informanten mener imidlertid at ledelsen på kontoret har fått økt forståelse for omfanget og viktigheten av disse

---

<sup>3</sup> Omtrent 70 000 personer mottok i 2013 arbeidsavklaringspenger (AAP) under en midlertidig forskrift, med et unntak fra krav om aktivitet. Disse mistet retten til AAP våren 2014, og måtte derfor avklares mot andre ytelser eller arbeid (Stortinget, 2013).

oppgavene. En person trekker frem det positive i at fellesinformasjonen fra NAV Rogaland nylig inneholdt informasjon om sosiale tjenester, noe vedkommende opplevde som nytt, samt at fylkesmannen stod som mottaker av Ledergrepet. For denne informanten var dette en indikasjon på at samarbeidet mellom stat og kommune blir bedre.

## 6.7 Arbeidsplassens betydning for den enkelte

På spørsmål om arbeidsplassens betydning for den enkelte, svarer så godt som alle at arbeidsplassen betyr mye for dem. Informantene opplever at de får brukt seg selv i et meningsfullt arbeid, samt at det gode kollegafellesskapet gjør det greit å komme på jobb. En påpeker at det er en interessant jobb og at vedkommende får være med på mye. Flere trekker frem at det er positivt at de lærer mye. Mange uttaler også at de er engasjert i jobben. Arbeidspresset oppleves imidlertid som for høyt, og flere av informantene mener dette kan gjøre det vanskelig å stå i jobben. To av informantene uttaler at hvis det ikke var for arbeidsmiljøet, hadde de ikke holdt ut. Arbeidspresset gjør at flere kjenner på følelser som mangel på mestring og dårlig samvittighet. Informantene mener også at arbeidsbelastningen er den vanligste årsaken til at ansatte velger å slutte ved kontoret. Vanskelige samtaler kan medføre at enkelte av informantene sier at de av og til gruer seg til å gå på jobb. På den andre siden er det mange som påpeker at de aldri gruer seg til å gå på jobb og at de i all hovedsak har gode følelser for arbeidsplassen. Flere påpeker at de setter pris på at arbeidsplassen legger opp til fleksibilitet slik at man kan påvirke utformingen av sin arbeidshverdag.

Et par informanter påpeker at arbeidet er viktig for å sikre eget livsopphold, men de sier også at de har glede av kollegafellesskapet på arbeidsplassen. En informant sier at arbeidsplassen har stor betydning og at vedkommende opplever å kunne strekke seg langt. Selv om det er for mange arbeidsoppgaver til å få utført disse innen arbeidsdagens normal arbeidstid, er vedkommende motivert for å få jobben gjort. Dette begrunnes blant annet med arbeidsmiljøet i avdelingen vedkommende tilhører. Denne personen kjenner også på dårlig samvittighet overfor nyansatte når det gjelder opplæring. Vedkommende mener arbeidspresset går ut over de nyansatte sin opplæring og har selv påtatt seg en uformell rolle når det gjelder opplæring. Sitat: ”Jeg føler ikke at det er jeg som ikke har strukket til, men at noen må ta ansvar”.

En annen informant sier at hun identifiserer seg med jobben på grunn av arbeidsoppgavene, og omtaler mennesker som hennes interessefelt. Hun opplever også å ha gode kollegaer, men



at hun ville ha hatt en sterk tilknytning uansett hvilken arbeidsplass hun hadde hatt. Årsaken tilskriver hun ”måten hun er på”. Hun uttaler at:

*Jeg synes NAV og hele tanken med NAV er bra. Det er bra å vite at vi har et sånt system. Og så er jeg opptatt av å prestere. Men jeg er ikke enig i alt NAV står for og er ikke personlig.*

Det er også andre informanter som påpeker at de ville ha følt en sterk tilknytning til arbeidsgiver uansett arbeidsplass, på grunn av personlige egenskaper.

Flertallet av informantene mener de får brukt sin kompetanse. Likevel er det noen som mener deres kompetanse kunne ha blitt brukt i større grad. Flere rapporterer at de opplever å få anerkjennelse for den jobben de gjør, men dette varierer. Noen mener de ikke i stor nok grad blir sett av leder. Dette gjelder informantene fra oppfølgingsavdelingen i større grad enn mottaksavdelingen.

## 6.8 Kjennetegn

Informantene ble spurt om hva de mener kjennetegner NAV og NAV Sandnes. Når de skal beskrive NAV Sandnes, er de typiske svarene at det er et stort kontor med mye kompetanse, samt at det er gode kollegiale forhold. Noen omtaler dette som et romslig arbeidsmiljø. Flere mener det alltid er en åpen dør hvor man kan søke hjelp dersom en har behov for det. Noen informanter, herunder flere med bakgrunn fra sosialkontoret, påpeker at NAV og NAV Sandnes fremstår som uoversiktlig. Her omtales blant annet nav.no og mottaket. En informant uttaler:

*Det er et sånt fint bilde på NAV; en dør skulle NAV være. Og det er greit, men når du kommer inn den døren så er det jo tusen forskjellige piler rundt over alt, og du blir jo ikke noe mindre stresset av det enn om du må gå inn tre forskjellige dører, tenker jeg.*

En informant uttaler at det på tross av det gode arbeidsmiljøet oppleves som at det er mye ”ulming” under overflaten. Dette handler mye om arbeidspress, fordeling av oppgaver, turnover og samarbeid mellom avdelingene. Arbeidspress og turnover blir av de fleste sett på som et kjennetegn ved NAV Sandnes.

Et par informanter sier at fleksibilitet, nytenkning og endring kjennetegner organisasjonen. Noen informanter trekker frem at NAV oppleves som byråkratisk, og at dette da også nødvendigvis kommer til syne ved NAV Sandnes. Andre stikkord som kommer frem når det gjelder hva som kjennetegner NAV og NAV Sandnes, er fokus på måltall og at

organisasjonen får mye kritikk. Selv om de aller fleste informantene mener det er god arbeidsmoral blant de ansatte, kan det også trekkes frem at en informant mener denne ikke er god nok.

Leder har som tidligere nevnt hatt fokus på historien om at NAV Sandnes er best. Noen av informantene mener dette fokuset av og til gir for stor forskjell mellom det bildet som formidles av ledelsen og opplevelsen av hvor man er. En informant uttaler: *”Isteden så opplever jeg ofte at lederne ofte tar utgangspunkt i der vi burde ha vært, men vi er ikke der.”* Det er flere som gir uttrykk for at det å være best kan være et fint mål. Referansen til at kontoret skal være best får mange til å slutte at det er en form for sammenligning eller konkurranse med andre kontorer.

## 6.9 Mål, visjon og verdier

Det er en felles forståelse blant informantene om at målet til NAV er arbeid og aktivitet. Det er et mål å bistå mennesker slik at de kommer i jobb. Dette er det enighet om uansett hvilken bakgrunn og hvilke arbeidsoppgaver de har. Dette oppleves av informantene som et riktig og viktig mål. Mange påpeker imidlertid at det handler om noe mer. På tvers av tidligere etatsgrenser og arbeidsområder mener ansatte at NAV har et ansvar når det gjelder å sikre menneskers basisbehov som mat og bolig. En informant sier det på følgende måte:

*Det er å hjelpe de som vil ha hjelp og trenger hjelp for å klare seg i samfunnet. Altså å bli selvhjulpne...At de har en plass å bo, at de har inntekt som de kan leve av og få mat på bordet. At de kan bidra i samfunnet og føler at de er en del av samfunnet, som alle andre. Jeg tenker at det er de mest svake i samfunnet vårt som vi skal være til for.*

Selv om så godt som alle informantene formidler at dette er viktig, er det flere av de informantene som jobber med arbeidsoppgaver knyttet til økonomisk sosialhjelp og bolig, som synes dette får for lite oppmerksomhet i NAV og ved NAV Sandnes.

Informantene påpeker at ledelsen, både i NAV og ved NAV Sandnes, har et stort arbeidsfokus. Mange mener imidlertid at det kan være vanskelig å fokusere i så stor grad på arbeid og aktivitet som ledelsen ønsker. Dette er særlig tydelig blant informantene fra oppfølgingstjenesten. Det er flere årsaker til dette, blant annet at det er så mye å gjøre at inntektssikring blir prioritert, egenskaper ved arbeidsmarkedet eller at brukere ikke er klar for arbeid og aktivitet. Flere trekker frem at NAV Sandnes følger opp brukere der målet ikke er arbeid. En informant formulerer seg på følgende måte:

*Men så er det jo ofte at i virkelighetens verden er det litt vanskelig å bare tenke jobb også. Det er mye annet som er....ja. Når folk står langt fra arbeidslivet så er det ofte litt vanskelig. Det finnes ikke alltid stillinger til de heller.*

Inntektssikring og ”rett ytelse til rett tid” oppgis også som et mål som får mye oppmerksomhet ved NAV Sandnes. Det handler om å sikre at grunnleggende økonomiske forhold er på plass. En informant påpeker at målet til NAV er å få folk ut av NAV. Vedkommende mener dette er viktig for å unngå institusjonalisering, men påpeker at dette ikke alltid innebærer formidling til arbeid.

En annen informant påpeker at NAV skal hjelpe de som trenger hjelp, men at det samtidig ikke stilles klare nok krav til brukerne i forhold til arbeid og aktivitet. Dette mener informanter henger sammen med at politikerne ikke i stor nok grad er tydelige i sine uttalelser. En informant sier følgende:

*Og her har vi et samfunn som skal dele på godene, og hvis du ikke klarer deg selv, så skal du få hjelp inntil du klarer deg selv. Men så er det det at de lar politikken styre i en sånn grad, og de er mer redd for store overskrifter enn den egentlige intensjonen. Sånn at de tørr ikke si at nå er du frisk og nå skal du bidra.*

Det er flere informanter som mener at det i NAV ikke er lagt godt nok til rette for at målene skal nås. En informant trekker frem visjonen til NAV; ”Vi gir mennesker muligheter”. Vedkommende mener tanken bak visjonen er fin, men at virkeligheten ikke alltid gjenspeiler dette. Informanten mener det er for mange begrensninger og tenker ikke da kun på at en er for få ansatte, men også på at regelverket legger sterke føringer for arbeidet som gjøres. Hun mener regelverket i for stor grad begrenser hvilke tiltak som kan brukes, noe som gjør oppfølgingsarbeidet mye vanskeligere enn nødvendig. Informanten etterlyser derfor mer frihet til å bestemme hvilke tiltak som kan være nyttig for å hjelpe folk.

På spørsmål om hvilke verdier som informantene anser som sentrale ved NAV Sandnes, er svarene noe ulike. Et par av informantene viser direkte til NAV sine verdier ”til stede, tydelig og løsningsdyktig”. Flere av informantene klarer ikke å gjengi NAV sine offisielle verdier, men kjenner seg igjen i dem når de blir presentert for dem og sier at måten de jobber på ligger tett opptil verdiene. Mange benytter andre ord når de skal gjengi sentrale verdier i organisasjonen, men påpeker at meningsinnholdet i stor grad ligger tett opptil de offisielle verdiene. Dette sitatet er typisk: ”Det er kanskje ikke så mye fokus på de verdiene, altså selve ordene, for det er så mange andre ord en egentlig bruker i hverdagen. Men det er jo en del av

*sånn vi jobber*”. Svar som går igjen er at sentrale verdier er respekt, medfølelse og involvering av bruker, samt god service.

En informant påpeker at de ansatte er veldig til stede og tilgjengelige, og at flere strekker seg langt for bruker: ”*Jeg ser brukere som står utenfor døren etter at vi har stengt, og det står en veileder og snakker med dem. Det synes jeg er godt. For da er det ofte folk som ikke har det så greit*”. En annen sier hun er veldig for NAV sine verdier og kunne ha laget dem selv.

Vedkommende påpeker at det ikke er alltid hun etterlever dem, men hun synes de er viktige. En annen påpeker at det er viktig å ha dem fremme og snakke om dem fordi det handler om å være bevisst NAV sin rolle.

Flere informanter mener at NAV har fine verdier, men at det er et stykke igjen til disse etterleves. En mener NAV i dag ikke er løsningsdyktige nok, og påpeker at hver enkelt saksbehandler burde ha mer myndighet til å fatte beslutninger for å kunne skreddersy et løp for brukeren som ikke er A4. Vedkommende etterlyser mer myndighet til lokalkontorene. Noen av informantene mener NAV har en del å jobbe med når det gjelder tydelighet. De refererer til klarspråk, virksomhetens nettsider, tydelighet i informasjon og beskjeder, samt at man kan bli bedre på å stille tydelige krav.

Noen av informantene uttrykker et mer distansert forhold til NAV sine verdier. En informant omtaler det som ”ikke-eksisterende”, mens en annen påpeker at dette er noe man kan lete seg frem til på intranettet til NAV. Informanter som er relativt nye i organisasjonen, er kjent med verdiene og sier de ble presentert for disse på nyansattopplæringen. Det er en overvekt av informanter som tidligere har jobbet på sosialkontoret, som uttrykker minst kjennskap til NAV sine verdier.

## **6.10 Symboler og tradisjoner**

Informantene opplever å ha et lite reflektert forhold til hvilke fysiske symboler de forbinder med NAV. Flere oppgir at de ikke får noen assosiasjoner når de blir spurt om dette, og noen av disse uttaler ”*hva er det nå jeg ikke vet*”. Mange oppgir imidlertid at de forbinder NAV-logoen med NAV. Noen mener den er fin og en liker at den er rød. Et par informanter assosierer NAV-logoen med oppslag i media, mens en annen forbinder NAV-logoen med mottaket der alle typer mennesker kan komme når de trenger ytelser fra velferdsstaten.

Andre svar som oppgis av noen få informanter er at NAV forbindes med nummerlapper og kølapper. En uttrykker følgende: «Når du kommer til NAV, så trekker du et nummer». Et par informanter ser på bygningen hvor NAV Sandnes holder til, som et fysisk kjennetegn. En uttaler at en i så måte forbinder betong med NAV.

Et par av informantene som har blitt ansatt i løpet av de siste årene, trekker frem at de opplevde at det var et eget språk i NAV og at de i starten ikke forstod hva begrepene som ble brukt innebar. Følgende sitat viser dette:

*Det er et eget stammespråk. Disse faguttrykkene og ordene som en har med seg fra lovverket. Ellers så blir det litt sånn at... hvis du får et brev fra NAV og det står litt forskjellige ting, når vi snakker med brukerne om livsopphold og økonomisk stønad... det er jo begreper som jeg ikke kunne før jeg begynte her. Jeg har lært de her. Mye forkortelser: AAP, KVP. Det er jo et hav av dem.*

Det utkrystalliserer seg heller ikke noen dominerende svar når det kommer til hvilke tradisjoner og ritualer de ansatte forbinder med arbeidsplassen. Flere sier at de ikke kommer på noe. Noen viser til julebord og sommerfester som tradisjoner. Det er også noen få informanter som påpeker at man markerer med suppe eller kake når noen har gjort en god jobb. En informant sier følgende om dette: "Jeg vet ikke om det er en tradisjon, men sånn gjør vi det her på Sandnes". En informant påpeker at dette ikke er en tradisjon, men har potensiale til å bli det.

En informant trekker frem mottaket sin samling hver morgenen som et ritual. Her leser de aviser og planlegger arbeidsdagen. En informant stiller spørsmålsteget med hvordan det nå er med markeringer av bursdager og jubileer. Hun opplever at dette har forandret seg, og at det har vært mindre av dette den siste tiden. En informant sier at det i NAV er tradisjon for at man skal fremstå som lyttende, alle skal få hjelp av alle og at en skal være til stede for hverandre.

### 6.11 Kulturforskjeller

Nesten samtlige informanter opplever at det er kulturforskjeller mellom grupperinger på NAV Sandnes. De aller fleste nevner da kulturforskjeller mellom mottaks- og oppfølgingsavdelingen. Noen få trekker også frem kulturforskjeller mellom fellestjenesten og de andre avdelingene på kontoret. Forskjellene kommer til syne både i sosial interaksjon og i måten å jobbe på.

Flere informanter har inntrykk av at de ansatte i mottaksavdelingen er mer sosiale enn oppfølgingsavdelingen, både på og utenfor jobb. Mange rapporterer at stemningen i mottaket virker lettere enn på oppfølgingsavdelingen. En av informantene som har jobbet på begge avdelingene, sier vedkommende opplever en markant forskjell mellom mottaks- og oppfølgingsavdelingen når det gjelder kultur. Dette relateres til at oppfølgingsavdelingen er preget av mer misnøye og klaging blant ansatte, selv om det også er mye bra. I mottaket opplever vedkommende at det er lettere stemning selv om arbeidsmengden oppleves som like stor. Hun påpeker at de ansatte i mottaket hjelper hverandre mer, samt at ledelsen fremstår som mer opptatt av å høre de ansatte sin mening. I oppfølgingsavdelingen er det mer fokus på å gi informasjon. Informanten opplever at NAV Sandnes ikke er veldig sammensveiset som kontor. Dette tilskrives delvis at ledelsen har fremstått som splittet når det gjelder hva som skal måles, organisering, hvordan det gis informasjon og fysisk utforming av kontoret. Også en annen informant fra mottaket er opptatt av at de i denne avdelingen synes å hjelpe hverandre mer enn i oppfølgingsavdelingen. Hennes oppfatning er at man i oppfølgingsavdelingen ikke har kapasitet til å bistå hverandre, og at arbeidet derfor blir liggende til man kommer tilbake hvis man er fraværende.

En informant mener at man i oppfølgingsavdelingen har for lite fokus på personalet, det vil si samtaler om hvordan man har det og hvordan problemer kan løses. Det snakkes kun fag.

Vedkommende påpeker at dette synes å være annerledes i mottaket. Vedkommende uttaler:

*Vi har nok forskjellige utfordringer. Vi er en veldig stor gruppe på oppfølging. Jeg tok meg en tur. Jeg skulle hente han NN. Så kom jeg over dem, nede i Gravaren<sup>4</sup>, og jeg kom over noe som minnet meg om et godt gammeldags personalmøte, som jeg har savnet. En av veilederne var ganske engasjert og sa «Nei, det synes ikke jeg er riktig!». Gud så herlig dette var. Det er jo litt fremmed. Da satt de der og snakket om en situasjon.*

En informant viser til at mottaket i større grad har et ungt miljø, og at det er mange som spøker og tuller med hverandre. Vedkommende trekker også frem at det i mottaket er en liten kjerne som omtaler seg selv som ”familien”, hvor de beskriver hverandre som mor, far, tante, onkel osv. Informanten påpeker følgende:

*de nok har en litt spesiell kultur der, men jeg synes ikke den nødvendigvis ekskluderer de andre. Det er nok en kjerne personer der, som nok har litt felles utenfor arbeidstid også, men i arbeidstid og i felles sosiale hendelser på jobb, ekskluderer de ikke andre. Men er heller en hard kjerne som inviterer andre på kontoret med når de finner på noe. Det synes jeg er bra.*

---

<sup>4</sup> "Gravaren" er et møterom på NAV Sandnes

Flere informanter påpeker at SYFO har et godt arbeidsmiljø og en kultur for å hjelpe og være oppmerksomme på hverandre. En informant mener årsaken til at man har utviklet denne kulturen kan være at det er en relativt liten gruppe, at man møtes regelmessig, er lokalisert tett og sitter i åpent landskap. Men også ledernes rolle og den friheten som blir gitt til gruppen tillegges vekt. Videre har det i gruppen blitt uttalt at man er makkere for hverandre. Informanten trekker også frem at dersom en opplever at andre gjør ting for deg, er det mye lettere å gjøre ting for andre. En informant viser både til rykter og erfaring når vedkommende påpeker at en har slitt mer med personalet på oppfølging enn på SYFO og i mottaket.

Også forskjeller i måter å jobbe på blir trukket frem av flere informanter. En opplever at oppfølgingsavdelingen er litt opphengt i ytelser, ikke innsatsbehov. Dette oppleves å kunne være en utfordring mellom gruppene. En annen informant trekker frem forskjeller i måte å jobbe på mellom de som er statlig ansatte og de som tidligere jobbet på sosialkontoret. Hun påpeker at de statlige i større grad har fokus på at brukere skal klare mest mulig selv. Det trekkes også frem av en informant at ansatte i oppfølgingsavdelingen ser ut til å ha et mer helhetlig perspektiv på brukers situasjon enn ansatte i mottaksavdelingen.

Noen av svarene kan tyde på at noen av informantene ikke har god kjennskap til de andre avdelingene og derfor ikke kan uttale seg tydelig om forskjeller. Disse bruker ordene ” tror at ” eller ” har hørt ” når de omtaler kulturforskjeller mellom avdelingene. En informant sier at hun *”vet for lite om hvordan de har det. Det er mest på ryktebasis.”*

Flere av elementene som er nevnt her, blir også av informantene trukket frem som av betydning for fellesskapsfølelsen på arbeidsplassen og opplevelsen av tilhørighet. Dette vil det bli redegjort for nedenfor.

## **6.12 Fellesskapsfølelse og tilhørighet**

Informantene har svært forskjellige meninger om hvorvidt det er en sterk fellesskapsfølelse på kontoret. Fellesskapsfølelsen karakteriseres som alt fra sterk til fraværende. Noen opplever at det er en splittet organisasjon og oppgir årsaker som manglende informasjon om hva som skjer i de andre avdelingene og splittet mellomledelse. Splittet mellomledelse referer til de samme momentene som er oppgitt i forrige delkapittel. Selv om noen opplever NAV Sandnes

som splittet, er det en opplevelse av at man har det samme målet og jobber med de samme brukerne. Følgende to sitater viser kontrasten i svarene:

*Jeg føler ikke at kontoret som ett er veldig sammensveiset. Men at gjerne... oppfølgingsavdelingen og mottak, inne i de avdelingene, så fungerer det veldig godt. Men at de to gjerne ikke er ett.*

*Mitt inntrykk av NAV Sandnes er nok, for min del, så føler jeg at vi har en ganske sterk "vi-følelse".*

Vedkommende mener at dette kommer til uttrykk på tross av krysspress og interne spenninger mellom ulike avdelinger eller mellom veilederne og ledelsen. Informanten mener NAV Sandnes fremstår som en enhet. Dette oppgir vedkommende som en følelse av at folk står samlet.

Flere oppgir at fellesskapsfølelsen ikke er så fremtredende i det daglig, men at enkelte hendelser og situasjoner kan gjør den synlig. Eksempler som trekkes frem er tre trusselsituasjoner ved kontoret i 2013, samt møter med ansatte fra andre NAV-kontor.

Følgende sitat illustrerer dette poenget:

*Jeg tror nok det er en "vi-følelse" med at...En ser jo med søsken som kan krangle så bustene fyker, men kommer det en ytre fiende, så slutter en rekke. Så en "vi-følelse" mener jeg nok vi har. Den er ikke alltid så tydelig, men jeg føler at jeg er en del av NAV Sandnes.*

En informant opplever at selv om det er flere tydelige kulturer på kontoret, så blir en stadig mer knyttet sammen. De informantene som opplever at fellesskapsfølelsen ved kontoret som helhet er lav, opplever likevel sterk tilknytning til teamet de tilhører.

Det kommer frem at informantene i det daglige føler sterkest tilhørighet til teamet de tilhører og samarbeider mest med i det daglige. Mange av informantene uttrykker dette eksplisitt. En av disse uttaler at det vil være "verre om noen av dem jeg jobber nærmest med slutter". De som har jobbet på flere avdelinger, eventuelt har hatt verv på arbeidsplassen, gir uttrykk for at de føler mer tilknytning til, og kommuniserer mer med de på andre team og avdelinger.

### **6.13 Samarbeid blant de ansatte**

Informantene rapporterer at de samarbeider mest med andre ansatte med de samme arbeidsoppgavene. Det vil i stor grad si de i samme avdeling slik som mottaksavdelingen, oppfølgingsavdelingen, SYFO, fellestjenesten eller forvaltningen. Her kan det påpekes at



veiledere i oppfølgingsavdelingen som jobber med oppfølging i forhold til arbeid og aktivitet egentlig er fordelt over to team, men oppleves av de ansatte som ett. Årsaken til dette er at de har felles møter og felles arbeidsoppgaver. En informant påpeker at oppdelingen i to team sannsynligvis kun har praktisk betydning for deling av personalansvar mellom to mellomledere. Informantene i oppfølgingsavdelingen jobber med det de omtaler som "oppfølging over tid på stat eller kommune". Dette referer til om de har arbeidsoppgaver innen statlige eller kommunale tjenester og ytelser. Hver veileder har ansvar for oppfølging av brukere født på bestemte datoer. Informanter fra oppfølgingsavdelingen rapporterer også å ha en del samarbeid med veilederen i mottaksavdelingen som jobber med samme datoer.

Det kommer også frem at veilederne har en del samarbeid med fellestjenesten. Dette gjelder for det meste brukere som har nettbanktjeneste. Informanter fra fellestjenesten mener at de har mest samarbeid med veilederne på oppfølging. Mange informanter oppgir at det er lite samarbeid mellom veiledere i mottaksavdelingen og oppfølgingsavdelingen. Det samarbeidet som skjer, gjelder for det meste overføring av saker mellom avdelingene. For ansatte som jobber i skranken i mottaket, blir henvendelser fra bruker og videreformidling av beskjeder i den forbindelse, et kontaktpunkt mot de andre avdelingene.

#### **6.14 Suksesser og nederlag**

Informantene har blitt spurt om hvordan de opplever organisasjonens suksesser og nederlag. De fleste opplever det positivt dersom andre personer eller avdelinger får skryt eller gjør det bra. Mange av informantene synes det er positivt at gode historier deles internt, men det er også noen som etterlyser at det tas mer tak i det som er kritikkverdig slik at man kan lære av det. Samtidig som mange formidler at de blir glade av andres suksess, er det også en del som påpeker at de ofte tenker "hvorfør får ikke jeg det til?". En informant uttaler følgende: *"jeg kjenner på at hvorfor kan ikke de verdsette det som vi holder på med?"*. Flere av disse utsagnene er knyttet til situasjoner der andre avdelinger får ros og anerkjennelse på kontormøtet. Flere tenker også at rosen av andre er bra, fordi det har positive effekter for hele organisasjonen. Få oppgir å ta det personlig hvis andre avdelinger eller personer får kritikk eller hvis noen sliter, men de er opptatt av at man må lære av slike situasjoner og forsøke å gjøre det bedre neste gang.

## 6.15 Hva har bidratt til å skape en felles identitet blant de ansatte

Her skal det redegjøres nærmere for hva informantene opplever har bidratt til å skape fellesskap på tvers av etatsskiller og team. Noen informanter forteller at de tror grep gjort forut for sammenslåingen har vært av betydning. For det første blir det påpekt som viktig at man er organisert med en felles leder. Et annet moment som blir trukket frem av flere, er at leder tilbrakte tid sammen med trygdeetaten og sosialkontoret før fusjonen for å bli kjent med menneskene og etatene. Noen informanter kommenterer at det var positivt at en fikk til en avtale om at lønnen skulle være så lik som mulig for de statlige og kommunalt ansatte, samt at man i størst mulig grad skulle samkjøre øvrig regelverk og velferdsrettigheter. Rett etter fusjonen var man organisert i team på tvers av tidligere etatsskiller, noe som noen informanter mener bidro til å bryte opp skillet mellom etatene.

Videre blir sosiale aktiviteter som skaper kontakt på tvers av de tidligere etatsskillene og på tvers av avdelingene, dratt frem som positivt for å skape en opplevelse av fellesskap. Mange påpeker at turen til Hjelmeland rett etter sammenslåingen, var et positivt tiltak for å skape kontakter på tvers og ga et godt grunnlag for det videre samarbeidet. Også sosiale sammenkomster av typen julebord og sommerfest, blir sett på som positive, selv om enkelte kommenterer at man på disse samlingene ofte har mest kontakt med de man snakker mest med fra før.

Andre faktorer som blir trukket frem av informantene, er møter på tvers av de etablerte teamene, slik som fagmøte på tvers og HPMT. Mange opplever at man på denne måten blir kjent med personer fra andre team, samt at man får en større forståelse for deres arbeidsoppgaver. HPMT blir også trukket frem som positivt fordi det har bidratt til å gi de ansatte et felles språk og en felles metode å jobbe etter. Dette har skapt et bedre grunnlag for gjensidig forståelse.

Noen informanter påpeker at samarbeid om felles brukere bidrar til å skape fellesskap, og et par informanter trekker frem kontormøte som en viktig samlende faktor, da dette er med på å sikre at alle får lik informasjon. Et par informanter påpeker at det har vært viktig at ledelsen, i sine uttalelser, har fokusert på samhold og at man er én enhet. En informant påpeker også at ytre faktorer i 2013 har virket samlende på kontoret. Dette omhandler en bombetrussel, en trussel om skyting og en truende hendelse med kniv som fant sted på parkeringsplassen utenfor kontoret.

Nesten samtlige informanter trekker frem kantinen som en samlende faktor. NAV Sandnes fikk i februar 2014 en kantine som skulle fungere som et felles spiserom for alle. Tidligere ble møterom rundt om på huset benyttet, og en samlet seg da på det møterommet som lå nærmest. Informantene opplever at de i kantinen ofte snakker med personer de ikke kjenner så godt fra før, og at dette samværet er med på å øke forståelsen for andre sin arbeidshverdag. Også bedriftsidretten og andre uformelle grupper som har utgangspunkt i arbeidsplassen, blant annet en strikkegruppe, oppleves å virke samlende. Disse arenaene bidrar til at man blir kjent med personer som man ikke samarbeider tett med på arbeidsplassen.

Informanter som har deltatt på nyansattopplæringen i NAV Rogaland rapporterer at de har hatt ulikt utbytte av dette. Noen mener det ikke har hatt noen betydning for deres forhold til NAV Sandnes og NAV, mens andre mener det har bidratt til å gi en bedre forståelse for organisasjonen og dens mandat. De opplever derfor at det har vært nyttig og at det gir et godt grunnlag for at en skal få en felles forståelse av organisasjonen. At det er mange ansatte ved NAV Sandnes som har blitt ansatt etter fusjonen trekkes også frem som å ha bidratt til å skape en felles identitet. Årsaken er at gamle etatsskiller viskes ut.

#### **6.16 Hva mener de ansatte har bidratt til å hemme utviklingen av en felles identitet**

Informantene har også uttalt seg om hva som har bidratt til å hemme fremveksten av et fellesskap og en felles identitet på arbeidsplassen. Det er to svar som utmerker seg her, arbeidsmengde og størrelsen på kontoret.

To av informantene benytter ordtakene ”når krybba er tom bites hestene” når de omtaler effekten av arbeidsbelastningen. Den ene viser til at arbeidspresset gjør at man ikke orker å hjelpe andre selv om en egentlig ønsker det. Dette medfører at når noen er fraværende blir den første tanken ”åh, nå blir det mer på meg” i stedet for ”stakker...har de det bra?”. Den andre mener at når man har for mye å gjøre, blir man mer på kant med andre som kommer med enda flere oppgaver. Vedkommende setter det i sammenheng med overføring av saker mellom mottaksavdelingen og oppfølgingsavdelingen. Dette fører til reaksjoner av typen ”det er deres brukere” og ”Hvorfor vil de ikke ta over denne saken? Bruker trenger mer hjelp enn det han får her.” Det kommenteres også at arbeidspresset går ut over det sosiale på arbeidsplassen.

Svært mange av informantene påpeker at størrelsen er et hinder for fellesskap på kontoret. Forhold ved utforming av bygget og plassering av ansatte har betydning for hvor hyppig interaksjonen er, og avstanden mellom mottak og oppfølging oppleves av mange som stor. Et annet vanlig svar er at størrelsen fører til en opplevelse av uoversiktighet, en følelse som forsterkes av det mange omtaler som høy turnover. Flere påpeker at de ofte ser mennesker i gangene som de ikke vet hvem er og ikke kjenner navnet på. En informant ytrer at vedkommende ikke lenger orker å gjøre en ordentlig innsats for å bli kjent med nye, da en ikke vet hvor lenge de kommer til å være der likevel. Noen kommenterer også at de ikke kjenner arbeidshverdagen til de ansatte i de andre avdelingene, og at dette er medvirkende til opplevelsen av avstand.

Noen av informantene er opptatt av at det er uenighet om hvordan oppgaver skal løses og at dette bidrar til uoverensstemmelser. Det er imidlertid flere som kommenterer at dette er mer personavhengig enn noe som er karakteristisk for samarbeidet mellom gruppene. En påpeker at enkeltpersoner ikke tar opp i seg den nye NAV-tankegangen. En annen omtaler samme fenomen som at det fortsatt er tendenser til profesjonskamp eller etatskamp. Begge viser til at noen få har vanskelig for å løsrive seg fra måten de jobbet på i de gamle etatene.

En informant mener at HPMT og fagmøte på tvers hemmer utviklingen av fellesskap på arbeidsplassen, og at det skaper heller mer avstand enn mindre. Informanten sier at *”fagmøte på tvers utvikler bare en liten konflikt der oppfølging blir irritert på mottak. Mottak tror jeg liker det veldig godt”*. Vedkommende sitter med en opplevelse av at fagmøte på tvers blir et forum hvor mottaket kan gi saker til oppfølging. Hun oppfatter at mange mener det blir brukt for mye tid på HPMT i en allerede alt for hektisk hverdag.

En annen informant påpeker at man ofte har møter i avdelingene for å lete etter løsninger på for eksempel samarbeidsproblemer. Vedkommende mener at disse møtene burde ha vært på tvers av avdelingsstrukturen. Slik kunne man i fellesskap ha funnet gode løsninger som passet alle, ikke kun den ene avdelingen. Denne personen påpeker også at ledelsen burde ha vært mer samkjørt og hatt lik praksis i de ulike avdelingene. Et par informanter etterlyser bedre informasjon om hva som skjer på kontoret. En uttrykker seg på følgende måte:

*Plutselig har det skjedd en ganske stor endring, noe i mottaket eller noe slik. Men det er ingen som har tatt seg bryet med å...altså hvis vi er ett kontor og skal være en enhet, da synes jeg sånne ting må kommuniseres ut. Jeg synes det er viktig å vite hva*

*som skjer. Når en ikke vet hva som skjer, så får en ikke noe veldig... ja, ja, det er de, og vi er oss.*

Et annet forhold som informanter mener er med på å forsterke opplevelsen av forskjeller mellom avdelingene, og som påpekes av mange i oppfølgingsavdelingen, forvaltningen og fellestjenesten, er at det på kontormøtene ofte er fokus på mottak, ungdomsavdelingen og SYFO og de prestasjonene som gjøres der. En informant uttaler at dette får vedkommende til å føle seg tilsidesatt.

Noen informanter påpeker forhold som er med på opprettholde skillet mellom stat og kommune. Dette handler om ulikt personalreglement for kommune og stat, at man har to budsjetter å forholde seg til, samt at NAV og ledelsen ved kontoret ikke er god nok til å spille de kommunale arbeidsoppgavene. En informant uttaler at kommunen ikke er synlig i NAV. De to sistnevnte momentene trekkes frem som viktig for å få en felles identitet og fellesskapsfølelse mellom stat og kommune.

### **6.17 Hvorfor søke jobb ved NAV Sandnes**

Informantene som har blitt ansatt etter fusjonen sier de hadde lest kritikken av NAV, men at de likevel hadde et nøytralt forhold til NAV da de søkte jobb. Flere påpeker at de tenkte at det kun var de verste historiene som havnet i media. Andre aspekter som kommer frem er praktiske forhold som beliggenhet og at jobben foregår på dagtid, varierte arbeidsoppgaver og at man får jobbe med mennesker. Et par hadde hørt positive ting om arbeidsplassen fra ansatte. En påpeker at vedkommende ble tiltrukket av at kontoret har et godt fagmiljø, i tillegg til kontorets størrelse og tempo. Flere kommenterer at det var tilfeldigheter som gjorde at det ble NAV Sandnes.

### **6.18 Omdømme og image**

Informantene er tydelige på at de opplever at NAV har et negativt omdømme. Årsaken er særlig omtale av NAV i media, samt hvilke tema som aktualiseres i interaksjon med andre. I intervjuene ble informantene spurt om hvilke tema som kommer opp når de snakker med andre om NAV eller NAV Sandnes. Veldig mange opplever at de får presentert negative historier dersom NAV blir et tema, både personlige opplevelser og saker som har blitt omtalt i media. En uttalelse som er representativ for flere av svarene til flere informanter er følgende:

*Når jeg nevner at jeg jobber i NAV har jo de fleste du snakker med negative ting å snakke med om NAV. Det som ofte kjennetegner de samtalene er at det er sjelden vedkommende selv har hatt en dårlig erfaring, men han kjenner noen, som kjenner*

*noen som hadde en kjempedårlig erfaring med NAV. Jeg merker at de tingene sprer seg, mens de positive tingene ofte blir borte.*

Et par av informantene har opplevd at sikkerhet har blitt et tema på grunn av oppslag om episoder ved både NAV Sandnes og ved andre NAV-kontor. Noen av informantene opplever også å få faglige spørsmål. Et par informanter sier de har det inntrykket at omgivelsene tror at dersom man jobber i NAV, kan man alt. Det er noen få informanter som sier at det kan komme opp positive historier eller erfaringer med NAV, men at det ikke skjer så ofte.

Mange av informantene opplyser at de i sosiale sammenhenger med fremmede til stede, forsøker å unngå å si at de jobber i NAV. Mye av årsaken til det er at negative historier blir et tema. En informant påpeker at hun ikke sier til folk hun ikke kjenner, at hun jobber i NAV. Da omtaler hun jobben på andre måter, for eksempel ved å vise til hvilke arbeidsoppgaver hun har. En annen sier: *”du går ikke på byen med den gule vesten med stor NAV-logo”*. Dette kommer av at vedkommende ikke ønsker diskusjoner med ukjente personer.

En informant uttaler at omdømmet til NAV gjør at det oppleves stigmatiserende å fortelle at dette er arbeidsplassen. Et par informanter opplyser at de alltid er ærlige på hvor de jobber. Den ene påpeker at vedkommende da alltid er spent på hva reaksjonen blir. En informant sier at hun er stolt av å jobbe i NAV og stolt av arbeidsplassen, og forsøker derfor å komme andre i forkjøpet ved å si: *”Ikke for å skryte, men jeg jobber i NAV”*. Informanten opplever at dette bidrar til å gjøre det vanskeligere for andre å presentere de negative historiene. En annen informant uttrykker at hun skulle ønske at hun med stolthet kunne si at hun jobber i NAV, da hun opplever å utføre betydningsfulle oppgaver. Hun uttrykker deretter at hun kanskje må høre det litt mer rundt seg for å komme dit. En annen sier: *”jeg sier ikke med stolthet at jeg jobber i NAV. Det har nok mye med det store NAV å gjøre. Det NAV som kommer ut i media”*.

Mange av informantene distanserer seg fra det som skrives om NAV i media. De anerkjenner at det gjøres feil i NAV og mener at noe av kritikken er berettiget. Flere påpeker dette blant annet ved å vise til for stort byråkrati, det som oppfattes som meningsløse regler og for stort fokus på tall. Likevel er informantene av den oppfatning at NAV får ufortjent mye kritikk. Informantene opplever at det gjøres mye godt arbeid i NAV, og at dette ikke blir synliggjort. En informant sier at *”Det blir litt sånn oss på NAV mot de utenfor, som ikke vet hvordan det er å være her”*. Dette sitatet er karakteristisk for informantenes holdning. En informant sier at

hun ikke kjenner seg igjen i det som blir skrevet om NAV og referer da til at de ansatte omtales som late og ikke vil hjelpe folk. Distanseringen er veldig tydelig hos en av informantene som uttaler at *"de sliter"*, når hun omtaler NAV sitt omdømme. Når hun blir konfrontert med dette sier hun at hun har en opplevelse av at det ikke gjelder henne. Med "de" referer hun til de *"litt oppover i NAV-systemet"*. Deretter påpeker vedkommende at det som blir riktig å si er at *"vi sliter"*.

Når informantene blir konfrontert med negative historier, er det mange som sier at de reagerer med å forsvare NAV. Dette gjør mange ved å påpeke at det som kommer frem i media gjerne er en side av saken. Et par informanter sier at de har sluttet å lese alt det negative som står om NAV, fordi det påvirker dem. En opplever å bli provosert, en annen blir trist og lei. En omtaler det som slitsomt å havne i en situasjon der en må forsvare NAV, og ønsker at NAV i større grad skal imøtekomme kritikken slik at en del av den negative omtalen ikke får stå uimotsagt.

På spørsmål om hvordan omdømme påvirker de ansatte sin arbeidshverdag er svarene litt sprikende. Flere sier at det ikke er noe de tenker på i hverdagen eller som har betydning i deres daglige arbeid. En informant sier at *"Her har jeg det greit. Sammen med mine kolleger står vi jo sammen. Den er for så vidt grei"*. Også en annen informant påpeker at en opplever kollegial støtte, og at dette moderer effekten av det negative omdømmet.

Det er imidlertid noen som mener at omdømmet påvirker arbeidshverdagen. Noen av informantene påpeker at enkelte brukere har en negativ holdning allerede før de møter NAV og tar dette med seg inn i samtalene. Noen veiledere opplever å bli konfrontert med saker fra media. En uttaler at folk som kommer blir *"sjokkert over at jeg er et anstendig menneske"*. Denne informanten mener det også er beklagelig at samarbeidspartnere, for eksempel, behandlere, snakker negativt om NAV til brukerne. Hun har opplevd at behandler har sagt til bruker at *"NAV ødelegger deg"*, noe som har ført til at brukere gruer seg til å besøke NAV.

### 6.19 Telling og måltall

Måltall og fokus på telling blir av informantene sett på som noe som kjennetegner NAV. Flere av informantene ser på oppnåelse av måltall som en atferd som det blir oppmuntret til på arbeidsplassen og som gis anerkjennelse i form av ros. Det varierer hvorvidt informantene er positive til denne praksisen eller ikke. Noen sier det kan være et nyttig utgangspunkt for

utvikling, mens andre mener det har lite for seg. Informantene som i utgangspunktet er positive til måling, mener imidlertid at dette har fått for stor plass og for mye fokus. Flere informanter mener at en må passe på å måle og telle det som er relevant, samt at det ikke blir et for ensidig fokus på kvantitet fremfor kvalitet. Flere av informantene påpeker at måltall fører til intern konkurranse og konkurranse mellom kontorer. En informant mener fokuset på tall og anerkjennelsen til de som presterer i forhold til målene, gjør at enkelte grupper føler seg nedprioritert. Denne informanten bruker de som jobber med kommunale oppgaver i oppfølgingsavdelingen som eksempel. De får mindre anerkjennelse fordi de ikke får brukere ut i jobb i så stor grad som andre. Jobbmatch blir trukket frem som et eksempel på noe man teller som man ikke vet om har noen effekt. Enkelte mener også at det blir feil at jobbmatch får mye fokus når det er andre oppgaver som oppleves som mer presserende. En informant påpeker at det i en hektisk arbeidshverdag kan føles feil å bruke tid på registrere hva man har gjort i stedet for å snakke med bruker.

En informant relaterer fokuset på måltall og telling til turnover i virksomheten. Hun mener mange ansatte må gå flere runder med seg selv for å finne ut om de kan jobbe i en organisasjon som teller på en slik måte når man egentlig er opptatt av kvalitet. Vedkommende mener at noen velger å slutte fordi det blir feil fokus. En annen påpeker at fokuset på telling og måling skaper et krysspress der veileder blir sittende mellom brukeren og ledelsen. Vedkommende påpeker at det er tall som skal nås og kontoret skal være det beste, men at en av og til ikke klarer å oppnå dette fordi lojaliteten til brukeren er større enn lojaliteten til leder. Dette er spesielt knyttet opp mot kravet om arbeid og aktivitet, der veileder ofte ser at bruker ikke er klar for dette. En annen omtaler det som et ”telle-hysteri”, og mener dette bidrar til et mindre helhetsperspektiv på brukers situasjon. En informant reagerer på at måltallene hele tiden blir satt høyere dersom man når målet. Dette oppleves som demotiverende og gir mangel på mestringsfølelse.

Noen informanter mener det blir feil å sammenligne kontorer på bakgrunn av oppnåelse av måltall, da veilederne ved kontorene har ulike størrelse på porteføljen og forskjellig bemanningssituasjon. Bevisstheten omkring dette gjør at man ikke legger for stor vekt på resultatet. En informant uttaler at måltallene ikke alltid er så bra, men at en vet årsaken og derfor kan stå inne for det.



## 6.20 Hvem sammenligner/konkurrerer NAV Sandnes seg med

Svarene på spørsmålet om hvem NAV Sandnes sammenligner seg med eller konkurrerer med indikerer at dette ikke er noe informantene har reflektert mye over. Likevel er det noen svar som utmerker seg, og kun noen få informanter svarer at de ikke har oppfattet at NAV Sandnes sammenligner seg med eller konkurrerer med andre.

Det dominerende svaret er at NAV Sandnes sammenligner seg med kontorer som har omtrent samme størrelse. En tenker da både på antall ansatte på NAV-kontoret og hvor mange brukere kontoret tjener. Det er særlig NAV Bærum og NAV Kristiansand som trekkes frem. Bruken av målekort og sammenligninger som gjøres på bakgrunn av dette, får flere informanter til å slutte at det er konkurranse mellom kontorene i Rogaland. Det trekkes også frem at uttalelser fra leder om at NAV Sandnes skal være best, innebærer at man sammenligner seg med andre og konkurrerer.

Flere informanter påpeker at det ikke blir riktig at NAV Sandnes skal sammenlignes med andre kontorer i Rogaland da kontorene har ulike størrelser, ulike utfordringer og store variasjoner i antall innbyggere de skal betjene. En informant påpeker at konkurransen mellom kontorene i Rogaland og måltallene som presenteres, har lite effekt på vedkommende, fordi de i liten grad gjenspeiler vedkommendes arbeidsoppgaver. En informant uttaler at vedkommende ikke opplever at det er så viktig å konkurrere med de andre kontorene, men at det er viktig å gjøre en god jobb og gjøre det beste ut av situasjonen. Det er også en informant som uttaler at NAV Sandnes konkurrerer med seg selv for å få bedre resultater.

## 6.21 Ønsker og forventninger

Svært mange av informantene ønsker at arbeidsplassen deres skal være et godt sted å være, både for ansatte og brukere. Det er ønskelig å gi brukerne god faglig oppfølging og god service. Noen påpeker at de skulle ønske at det blir færre som slutter ved NAV Sandnes, samt at kontoret får tilført personalressurser. Et annet svar som går igjen er at man som ansatt ønsker å bli sett og involvert i beslutninger. Det påpekes også at man savner at det som måles speiler tverrsnittet av alle arbeidsoppgavene NAV har. Et par informanter ønsker økt verdsetting av kompetanse, både i anerkjennelse og lønn. Noen påpeker at de ønsker å få tilført mer ressurser slik at NAV i større grad kan utføre oppfølgingsarbeidet selv, i stedet for at denne tjenesten skal kjøpes av eksterne aktører. En informant mener endringstakten er for høy, og uttrykker et ønske om at forhold kan falle litt mer til ro før en går i gang med neste

endring. Det er også en informant som håper at det blir mer fokus på brukeren sitt liv, et helhetssyn, ikke kun arbeid og aktivitet.

Informantene har også uttrykt seg om sine forventninger til NAV og NAV Sandnes. De forventer bedre samkjøring mellom stat og kommune, samt at det skal bli lettere å gi mennesker hjelp. Noen forventer at organisasjonen blir bedre til å ivareta dem som allerede jobber ved NAV Sandnes, og da spesielt nyansatte. En informant trekker frem at det bør lages en opplæringsplan for de nyansatte ved kontoret og at det stoles for mye på den regionale opplæringen. Det er også flere som har forventninger om at fordelingen av arbeidsoppgaver ved kontoret endres slik at arbeidsflyten bedres. En informant uttaler at vedkommende i tiden fremover forventer å få gjøre mer av det man skal gjøre; hjelpe brukere videre til selv å ta tak i sitt eget liv og sin egen hverdag. Vedkommende påpeker at denne forståelsen må formidles ut til omverden. Andre forventninger handler om å få bedre web-løsninger og bedre informasjon ut, slik at folk kan gjøre mer selv. En informant etterlyser også i større grad møter på tvers av avdelingene der man snakker sammen om hva som kan være løsningen på organisatoriske utfordringer.

## **6.22 Hvordan styrke tilknytning til NAV og NAV Sandnes**

Informantene har også uttalt seg om hva de mener skal til for å føle en sterkere tilknytning til organisasjonen. Det dominerende svaret er at det må være en større forståelse og kunnskap blant de ansatte for det arbeidet som utføres i de ulike avdelingene. Noen mener hospitering kunne ha vært hensiktsmessig, mens andre understreker viktigheten av at man møtes, sees, snakker sammen og diskuterer saker sammen. Enkelte trekker også frem at det er nødvendig med en større forståelse for NAV-systemet. Andre mener det ville ha vært hensiktsmessig å i større grad følge brukere gjennom hele løpet i NAV, da dette vil ha gitt et større eierskap til prosessene. Andre momenter som trekkes frem er betydningen av å ha en forståelsesfull leder som er støttende og selv tar i et tak ved behov. Andre momenter som trekkes frem er mer anerkjennelse for arbeidsinnsats, mer lønn for å påta seg ekstra ansvar, bli sett, hørt og involvert. Og, som tidligere nevnt, må kommunale arbeidsoppgaver få mer oppmerksomhet i NAV.

## 7 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil jeg anvende det teoretiske grunnlaget for oppgaven på de empiriske funnene i den hensikt å besvare denne studiens forskningsspørsmål. Kapittelet er delt opp og følger strukturen til forskningsspørsmålene. Diskusjonen vil utgjøre grunnlaget for svaret på problemstillingen i denne studien om hva som kjennetegner identiteten til de ansatte ved NAV Sandnes, samt hva som har bidratt til utviklingen av denne. Det empiriske materialet er omfattende og det har derfor vært nødvendig å gjøre et utvalg når det gjelder hva som tas opp i diskusjonen.

### 7.1 Organisasjonsidentitet

Organisatorisk identitet handler om det som er sentralt og distinkt ved organisasjonen og innebærer en referanse til hva som skiller virksomheten fra andre. Dette er knyttet opp mot spørsmål som ”hvem er vi?”, ”hva driver vi med?” og ”hva ønsker vi å være?” (Albert & Whetten, 1985). Identitet er i denne oppgaven definert som dynamisk, men med en innebygd treghet som bidrar til opplevelsen av kontinuitet og gjenkjennelse.

NAV har definert mål, visjon og verdier som kan sies å være et uttrykk for organisasjonens ønskede og offisielle identitet. Empirien viser imidlertid at den organisatoriske identiteten, forstått som informantenes kollektive oppfattelse av hva som kjennetegner organisasjonen (Gioia et al., 2000), ikke stemmer helt med denne. Fokuset på den kollektive oppfattelsen, gjør at mange av nyansene fra empirien blir utelatt i denne diskusjonen.

#### 7.1.1 Hvem er vi?

”Hvem er vi?” kan referere til de ansattes verdier. Hovedinntrykket er at ansatte ikke er godt kjent med NAV sine offisielle verdier; til stede, tydelig og løsningsdyktig. Selv om de fleste synes dette er gode verdier, har mange av informantene et lite bevisst forhold til dem. Flere sier også at NAV ikke i stor nok grad etterlever disse verdiene. Verdiene kan dermed ikke sies å være en betydelig del av organisasjonsidentiteten til NAV Sandnes.

Informantene synes å være opptatt av bruker og at brukerne skal få gode tjenester. Leder uttrykker i intervjuet at identiteten til de ansatte og NAV-kontoret bør utgå fra visjonen ”vi gir mennesker muligheter”. Brukerfokus ser ut til å være en ønsket del av identiteten fra leders side, og dette aspektet ved identiteten kommer også til uttrykk hos informantene.

Informantene mener NAV Sandnes kjennetegnes av høy kompetanse og et godt kollegialt arbeidsmiljø. Videre blir det trukket frem at kontoret er stort og har et høyt arbeidspress. Andre svar som går igjen som har referanser til hele NAV som organisasjon, og dermed også NAV Sandnes, er at NAV er en virksomhet med et dårlig omdømme.

### **7.1.2 Hva driver vi med?**

Informantene i denne studien har en klar oppfatning om at målet til NAV er formidling til arbeid og aktivitet. Dette kan omtales som en del av essensen i organisasjonen og vil gi svar på spørsmålet ”hva driver vi med?”. Informantene mener også at NAV kjennetegnes av et stort fokus på måltall og telling. Dette kan derfor sies å være en sentral aktivitet i NAV.

### **7.1.3 Hva ønsker vi å være?**

Spørsmålet ”hva ønsker vi å være?” kan knyttes opp mot visjoner. NAV sin visjon er ”vi gir mennesker muligheter”. Leder mener identiteten til kontoret bør bygge på denne visjonen. Informantene har gitt uttrykk for at de ønsker at NAV Sandnes skal være et godt sted å være for ansatte og bruker. De ønsker også å gi god faglig hjelp og service til brukerne. Dette momentet kan sies å ha likheter med NAV sin visjon.

### **7.1.4 Fysiske symboler, tradisjoner og språk**

Pratt og Rafaëli (1997) påpeker at symboler ofte brukes for å uttrykke hvem og hva organisasjonen er, altså organisasjonens identitet. Informantene i denne studien har et lite reflektert forhold til symboler de forbinder med organisasjonen, og det eneste svaret som går igjen er NAV-logoen. Logoen vekker likevel ingen spesielle assosiasjoner hos informantene og tillegges ikke noen spesiell verdi eller betydning. Ved NAV Sandnes virker det som det er få aktiviteter som betraktes som tradisjoner eller ritualer. Det svaret som er mest utbredt er imidlertid at man har sommerfester og julebord, men heller ikke dette fremstår som en del av den kollektive forståelsen. Noen aktiviteter blir trukket frem som potensielle tradisjoner, slik som markering av godt utført arbeid med kake eller suppe. Språkbruk i NAV blir trukket frem av noen av de nyansatte som spesielt for NAV. De med lengre ansiennitet påpeker at det etter fusjonen har vært viktig å få et felles fagspråk. Intervjuene viser også at det blir brukt mange ord og uttrykk som ikke er allment kjente. Ut fra dette kan en slutte at fagspråket er noe som er særegent for organisasjonen.

Pratt og Rafaeli (1997) antyder at raske og store organisatoriske endringer kan føre til mangel på integrasjon av mening i symboler. NAV-reformen var en stor endring, og svarene i denne studien peker i retning av at symboler, både når det gjelder fysiske symboler, tradisjoner og ritualer, er en lite utnyttet ressurs i NAV og ved NAV Sandnes.

### **7.1.5 Oppsummering**

Av analysen ovenfor kommer det frem at informantenes oppfattelse av organisasjonens identitet til en viss grad samsvarer med den offisielle identiteten som presenteres gjennom mål og visjon. Lite kjennskap til verdiene, og informantenes oppfatning av verdiene sin plass i organisasjonen, medfører at disse ikke kan sies å være en sentral del av den organisatoriske identiteten.

Den kollektive oppfattelsen av NAV Sandnes sin organisatoriske identitet fremstår mer differensiert og mangfoldig enn det offisielle bildet presentert gjennom mål, visjon og verdier. Aktiviteter som måling og telling har fått en så sentral plass at det beskrives som et kjennetegn. Det samme gjelder NAV sitt negative omdømme. Ved NAV Sandnes kan høyt arbeidspress sies å være en del av den organisatoriske identiteten, sammen med faktorer som gode kollegiale forhold, høy kompetanse og at det er et stort kontor. Både leder og ansatte har fokus på bruker og å gi god service. Brukerfokus kan derfor anses som en del av den organisatoriske identiteten. Fagspråk kan også sies å være en del av det distinkte ved organisasjonen, men for øvrig er symboler en lite brukt ressurs. Noen av aspektene ved den organisatoriske identiteten har negativt fortegn. Dette er med på å gjøre organisasjonsidentiteten mindre attraktiv og mer utydelig.

## **7.2 Videreføring eller reorientering av identitet**

Målet med analysen i dette delkapittelet er å svare på om det har skjedd en videreføring eller reorientering av informantenes identitet i forbindelse med NAV-reformen. For å kunne si noe om dette, må vi vite noe om utgangspunktet. Dette kapittelet starter derfor med å se på informantenes tilknytning til tidligere etater og opplevelse av fusjonen. Til slutt vil det bli sett nærmere på dagens situasjon. Identifisering har tidligere blitt definert med en kognitiv og en affektiv komponent. For å kunne si noe om informantenes identifisering, blir det derfor nødvendig å se om de har en bevissthet om at de tilhører en spesiell gruppe, samt hva som er deres emosjonelle orientering mot denne.

### 7.2.1 Tilknytning til tidligere etater

Alle informantene som tidligere har jobbet i trygdeetaten, Aetat eller ved sosialkontoret rapporterer å ha hatt en positiv tilknytning til den tidligere arbeidsplassen. Flere omtaler det også som en sterk tilknytning. De opplevde et avgrenset mandat med tilhørende arbeidsoppgaver som de mestret. Alle beskriver også et godt kollegialt arbeidsmiljø. Med bakgrunn i dette, kan en slutte at de både kognitivt og emosjonelt var knyttet til sin tidligere arbeidsplass.

### 7.2.2 Forventninger og opplevelse av fusjonen

Van Knippenberg og Leeuwen (2001) påpeker at organisatorisk dominans og opplevelse av kontinuitet har betydning for hvordan de fusjonerte partene opplever fusjonen. De samme mekanismene påpekes av Terry (2001), men omtales da under begrepene høystatus- og lavstatusgruppe. Lavstatusgrupper opplever ofte fusjoner som ekstra truende.

Felles for de fleste informantene er at det var spenning knyttet til nye arbeidsoppgaver og det å få nye kollegaer. Informantene fra sosialkontoret var imidlertid gjennomgående mer skeptisk til NAV-reformen enn de som kommer fra de to øvrige etatene. De var i større grad bekymret for at deres fag skulle få liten plass i NAV. Informantene fra de to andre etatene uttrykker i større grad at de var positive til reformen, selv om de påpeker at det var usikkerhet knyttet til kompetanse og størrelse. Informantene fra sosialkontoret beskriver fusjonen som en krevende prosess, og flere av dem opplevde det som et kultursjokk. De opplevde å få nye arbeidsoppgaver som tok mye tid og oppmerksomhet, samt at de kommunale arbeidsoppgavene fikk mindre oppmerksomhet i den nye organisasjonen. De måtte lære seg nye systemer og forholde seg til en annen ledelseskultur. Organisasjonens sosioemosjonelle orientering opplevdes også som annerledes. Informantene fra Aetat formidler i større grad at de opplevde kontinuitet fra tidligere arbeidsplass, ved at fokuset på arbeid, leder, fagsystem, lokaler og personalreglement ble videreført i NAV. Det kommer altså til uttrykk at både premisser fra sentralt hold og kulturelle elementer lokalt bidro til opplevelsen av kontinuitet. Selv om NAV-reformen innebar endringer også for informanten fra trygdeetaten, problematiserer vedkommende dette i liten grad.

Med dette utgangspunktet kan en slutte at Aetat utgjorde en høystatusgruppe, mens sosialkontoret utgjorde en lavstatusgruppe i fusjonen. Dette er i tråd med Daatland (2012) sitt funn. Aetat opplevde i mye større grad en videreføring av sin identitet, og deres kompetanse

opplevdes å ha mer relevans i den nye organisasjonen. Det kan synes som om informantene fra sosialkontoret både forventet og opplevde å være en lavstatusgruppe i NAV-reformen. De måtte i større grad reorientere sin identitet fra sosialkontoret til NAV. Også informanten fra trygdeetaten sin beskrivelse innebærer en viss grad av reorientering.

I følge Tajfel og Turner (1979) vil grupper alltid forsøke å differensiere seg fra andre grupper. Hvem en gruppe sammenligner seg med, vil påvirkes av faktorer som likhet, nærhet og synlighet. Både leder og øvrige informanter formidler at forskjeller i måter å jobbe og tenke på ble synlig i fusjonen. Dette kan ses på som et uttrykk for at de tre fusjonerte partene ble utgrupper for hverandre.

Terry (2001) påpeker at fusjoner vil synliggjøre den ene partens underlegenhet og forsterker denne partens sosiale identitet knyttet den opprinnelige organisasjonen (Terry, 2001). Informantene fra sosialkontoret er identifisert som lavstatusgruppe, og deres beretninger understreker at de opplevde fusjonen som mer truende enn de andre. Følgende sitat understreker at tidligere etatstilhørighet ble ekstra synlig i fusjonen: *”Jeg visste ikke at jeg var så dypt forankret i Sandnes kommune. Det ble tydelig når jeg kom hit.”*

### 7.2.3 Dagens situasjon

I denne studien er informantene spurt om hvordan de i dag bruker begrepene ”vi” og ”de”, samt begrepene ”statlig ansatt” og ”kommunalt ansatt”. De har også uttalt seg om synligheten av tidligere etatsmedlemskap blant de ansatte. Tanken er at dette kan gi innsyn i de kategoriene informantene opererer med i tilknytning til arbeidsplassen. Dette kan relateres til teori om selv kategorisering, hvor sosiale kategorier blir trukket frem som referansepunkter for individet til hjelp for å systematisere omverdenen (Tajfel & Turner, 1979). Individet vil plassere både seg selv og andre i sosiale kategorier (Ashforth & Mael, 1989).

Informantene mener at tidligere etatsmedlemskap nå i liten grad er synlig ved NAV Sandnes. En del mener det ikke er synlig, og det dominerende svaret er at den tidligere etatstilhørigheten kun er synlig hos noen få enkeltpersoner. Det er også noen få informanter som mener det kommer til uttrykk indirekte, ved at ansatte er tryggere på de arbeidsoppgavene de jobbet med i tidligere etater. Det kan også nevnes at flere av informantene fra sosialkontoret oppgir å tenke på seg selv som NAV-ansatt, altså kategoriserer de seg selv som NAV-ansatte.

Det er få informanter som oppgir at de bruker begrepene ”statlig ansatt” og ”kommunalt ansatt” i det daglige. Årsaken er at disse begrepene ikke lenger er knyttet til hvilke arbeidsoppgaver de ansatte har og derfor har liten nytteverdi i det daglige. Kategoriene statlig ansatt og kommunalt ansatt blir i all hovedsak kun relevante når det er snakk om lønn, personalreglement og tidsregistreringssystemer. Informantene oppgir at de oftere snakker om statlige og kommunale oppgaver. Dette er særlig tydelig i oppfølgingsavdelingen. I mottaket jobber de ansatte i større grad på tvers med både statlige og kommunale oppgaver. Det gir derfor mening at disse i mindre grad sorterer etter disse kategoriene.

Hovedinntrykket er at informantene bruker begrepene ”vi” og ”de” som referanse til nåværende organisatoriske strukturer ved NAV Sandnes. ”Vi” brukes oftest om egen avdeling eller eget team og ”de” om andre avdelinger og team. Det kommer imidlertid frem at ”vi” også kan referere til kontoret som helhet. Dette aktualiseres i møte med ansatte fra andre NAV-kontor og forvaltningsenheter. Her blir det tydelig at hvilken sosial identitet som aktiveres er kontekstavhengig.

#### **7.2.4 Oppsummering**

Denne gjennomgangen viser at de ansatte på fusjonstidspunktet identifiserte seg med de tidligere etatene. I dag er disse sosiale identitetene i stor grad visket ut. De kategoriene som er aktive på det nåværende tidspunkt, er knyttet til NAV, NAV Sandnes og avdelinger i organisasjonen.

Det kommer frem at identiteten til informanter fra sosialkontoret i stor grad har gjennomgått en reorientering. Dette gjelder også informantene fra trygdeetaten, selv om vedkommende i intervjuet i mindre grad enn informantene fra sosialkontoret problematiserer reformen. Det kan synes som om NAV Sandnes sin identitet ligger tett opp til identiteten i det tidligere Aetat, og en kan derfor snakke om en stor grad av videreføring av identitet for de som tidligere var ansatt i Aetat.

### **7.3 Ledergrep for å fremme en felles organisasjonsidentitet ved NAV Sandnes**

Litteraturen viser til en rekke grep som kan benyttes for å aktivere ulike identiteter, og hvordan man på best mulig måte kan tilrettelegge for endring eller konstruksjon av nye identiteter. Leder redegjør for konkrete grep hun har tatt for å legge til rette for en ny organisatorisk identitet. Intervjuet med leder gir inntrykk av at hun har hatt et bevisst forhold



til identitet, og sett det som nødvendig å skape et nytt fellesskap for de fusjonerte etatene. Dette er i samsvar med et dynamisk perspektiv, som er lagt til grunn i denne oppgaven, der en tenker at man aktivt kan ta grep for å forsøke å forme den organisatoriske identiteten og legge til rette for identifisering.

Gaertner et al. (2001) omtaler hvordan rekategorisering kan oppnås ved å legge til rette for personlige bekjentskaper og samarbeid. Det vises til Allports reviderte kontakthypotese. Denne har også likheter med forløpere til identifisering som omtales av Ashforth og Mael (1989) og Bang (2011) som interaksjon og nærhet. Flere av grepene leder beskriver kan relateres til dette. Før fusjonen var hun i lengre perioder hos trygdeetaten og sosialkontoret for å bli kjent med menneskene og arbeidet som ble gjort der. Etter fusjonen ble de ansatte organisert i avdelinger og team på tvers av tidligere etatsmedlemskap og arbeidsoppgaver. Leder la i intervjuet også vekt på at det har vært viktig å bli kjent med de ansatte og å snakke med folk, både for henne og mellomlederne. Et viktig grep for leder har vært å få en felles kantine for alle ansatte. Dette gir henne en mulighet til møte og se alle ansatte regelmessig, samt at de ansatte fra ulike avdelinger får muligheten til å omgås. Andre momenter som har bidratt til kontakt på tvers av organisatoriske skiller er å arrangere fester og turer for hele kontoret. Alle disse momentene handler om personlig kontakt på tvers av tidligere etatsgrenser og hierarkiske nivåer, noe som legger til rette for rekategorisering.

Van Knippenberg og van Leeuwen (2001) påpeker at det er viktig at den fusjonerte organisasjonen oppleves som en enhet. I likhet med dette skriver Gaertner et al. (2001) at fusjoner har større mulighet for å lykkes hvis kontekstuelle forhold bidrar til å understreke fellesskapet. Leder mener det har vært av betydning at kontoret har hatt en leder. Dette kan også ha bidratt til å markere fellesskapet for de ansatte. Felles kantine, felles sosiale arrangementer, bruk av felles fagsystem, samt avdelings- og teamstruktur på tvers av tidligere etatsskiller kan også ha hatt denne virkningen. Det ble arrangert en tur for hele kontoret rett etter fusjonen for å synliggjøre det nye fellesskapet og markere at "herfra er det oss". Leder har lagt vekt på å få til så stor grad av likhet som mulig i lønnsbetingelser og velferdsgoder for å hindre at dette skulle få avlede oppmerksomheten. Også dette kan sies å markere enhet. Flere teoretikere omtaler sammenhengen mellom opplevelsen av rettferdighet og status (Bang, 2011; Tyler, 2001), og lik status vil i følge kontakthypotesen bidra til at bias mellom gruppene reduseres (Gaertner et al., 2001). At dette fikk oppmerksomhet og ble tilpasset i så

stor grad som mulig, kan ha vært med på å hindre at slike aspekter fikk betydning for status ved å fremheve skillet mellom statlig ansatte og kommunalt ansatte.

Bang (2011) mener konstruksjonen av en ny kultur kan virke identitetsskapende. Ashforth og Mael (1989) trekker frem kulturelle elementer som felles historie og delte mål som forløpere til identifisering. Leder har hatt fokus på å skape en ny kultur, blant annet ved å fortelle en ny historie. Denne historien handler om at NAV Sandnes er best og størst, samt å fokusere på organisasjonens mandat og hva dette betyr for de ansatte ved NAV Sandnes. Hun forteller at hun har brukt mye tid på å fokusere på hva som er bra med det nye fellesskapet, blant annet at kontoret har mange kompetente medarbeidere som er faglig sterke. Historien om å være størst og best, samt fokuset på fellesskapets styrker, kan også omtales som et forsøk på "impression management" overfor egne ansatte og omgivelsene. Å sette fokus på "hvorfor er vi her?" kan relateres til spørsmålet "hva driver vi med?", som sier noe vesentlig om den organisatoriske identiteten. Historien leder forteller, sier også noe om hva som er distinkt og særegent ved NAV Sandnes. Å si at man er best og størst innebærer en referanse til omgivelsene. Leder mener likevel at NAV Sandnes ikke sammenligner seg i utstrakt grad med andre, og at kontoret konkurrerer mest med seg selv. Historien om at "vi er best" kan bli utydelig når det ikke gjøres en sammenligning med andre. Videre får det flere informanter til å slutte at kontoret sammenligner seg, eller konkurrerer, med andre kontor. "Vi er best" står til en viss grad i kontrast til informantens opplevelse av at de ikke rekker over alt og kan kjenne på følelser som dårlig samvittighet og mangel på mestring. Mange påpeker at det er et fint mål, men at de ikke opplever å være "der".

Gaertner et al. (2001) viser til at konstruksjonen av en ny kultur med nye kulturelle elementer vil gi det beste utgangspunktet for fusjonerte organisasjoner, og gjøre tidligere grupper mindre synlig. Den nest beste løsningen er å bygge på trekk fra alle organisasjonene, mens kun å bygge på en av kulturene vil gi de dårligste forutsetningene for fusjonen. Et av målene med NAV-reformen var å skape en ny kultur. Reformens intensjon og NAV sine mål virker likevel å i stor grad være knyttet opp mot det som var Aetatets mandat. Dette la premisser som har fått betydning for mulighetsrommet lokalt. I kapitlet "videreføring eller reorientering" ble det konkludert med at den nye identiteten ved NAV Sandnes også bærer preg av å være en videreføring av identiteten til Aetat. Mange kulturelle elementer fra Aetat ble sentrale i NAV Sandnes. Stor vektlegging av aspekter fra det tidligere Aetat, stod til en viss grad i kontrast til byggingen av en helt ny kultur. Ut fra det teoretiske utgangspunktet kan det slutes at NAV-

reformen og fusjonen ved NAV Sandnes kunne forløp lettere hvis det i større grad ble bygd en helt ny kultur eller i større grad ble bygd på kulturelle elementer fra både stat og kommune.

Bang (2011) knytter kultur opp mot virkelighetsoppfatninger som utvikles når medlemmene i en organisasjon samhandler. Av empirien går det frem at fusjonen synliggjorde forskjeller i måte å tenke og jobbe på. Disse forskjellene kan relateres til ulike virkelighetsoppfatninger. Leder innførte HPMT ved kontoret med den hensikt at de ansatte i større grad skulle få et felles språk og en felles oppfølgingsmetodikk. Dette er viktige elementer for å bedre kommunikasjonen og skape felles forståelse, og kan sies å være et ledd i å utvikle en felles virkelighetsoppfatning. Leder oppgir at hun har hatt fokus på å anerkjenne ”vi-tenkning”. Hun har selv vært bevisst på å bruke ”vi” om alle ansatte på NAV Sandnes. Dette er i samsvar med grep foreskrevet av Ashforth og Johnson (2001).

### **7.3.1 Oppsummering**

Grepene leder har tatt for å skape et nytt fellesskap og en ny identitet er i stor grad i samsvar med det som foreskrives i teorien. De fleste kan sorteres under begrepene rekategorisering og å skape en ny kultur. Leder har forsøkt å skape en ny historie om hvem NAV Sandnes er og hva NAV Sandnes gjør. Historien om at NAV Sandnes er best kunne trolig ha vært tydeligere ved at det ble gjort en sammenligning med andre. Her blir spørsmålet ”best i forhold til hva?”. Videre kan det se ut som om den nye kulturen viderefører mange elementer fra Aetat, og dette kan ha bidratt til at fusjonen opplevdes som vanskelig for ansatte fra sosialkontoret.

## **7.4 Hva har fremmet utviklingen av en felles organisasjonsidentitet?**

I forrige delkapittel ble det sett på grep leder ved NAV Sandnes har tatt for å skape en ny organisasjonsidentitet blant de ansatte. Her vil det bli sett nærmere på hva øvrige informanter mener har fremmet utviklingen av en ny organisasjonsidentitet. Også aspekter leder har trukket frem, men som ikke er knyttet til grep hun har initiert, vil bli omtalt, samt ander funn i analysen. Aktuell litteratur er den samme som i forrige delkapittel, og vil derfor ikke bli gjentatt.

### **7.4.1 Hva har fremmet utviklingen av en felles identitet?**

Informantene trekker frem flere av ledergrepene omtalt i forrige delkapittel når de skal redegjøre for hva som har bidratt til å skape en felles identitet blant de ansatte. Først og fremst trekkes det frem grep som kan knyttes til rekategorisering (Gaertner et al., 2001). Dette omfatter at leder var hos trygdeetaten og sosialkontoret før fusjonen, og organisering i team

på tvers av tidligere etatsskinner etter fusjonen. Også sosiale arrangementer som julebord, sommerfest, det å dra på tur sammen, HPMT, fagmøte på tvers, samarbeid om felles brukere og kantinen trekkes frem. Lik lønn blir trukket frem av informantene som noe som har bidratt positivt til å skape en felles organisasjonsidentitet. Informantene er særlig opptatt av aspekter som har gitt mulighet til å knytte personlige bekjenskaper på tvers av avdelinger og grupperinger, og som bidrar til forståelse for andres arbeidshverdag og arbeidsoppgaver. Også bedriftsidretten og strikkeklubben trekkes frem som eksempler på dette.

Et interessant moment er at informantene først beskriver aktiviteter og tiltak som har bidratt til å skape fellesskap på tvers av etatsgrensene, men så går over til å beskrive aktiviteter og tiltak som skaper fellesskap på tvers av dagens avdelinger i organisasjonen. Dette understøtter funnet om at de ansatte ikke lenger ser seg som representanter for de tidligere etatene, men som NAV-ansatte.

Ytre trusler vil i følge Ashforth og Johnson (2001) bidra til å fremheve den organisatoriske identiteten. Leder påpeker at trusselsituasjonene i 2013 bidro til å synliggjøre fellesskapet på arbeidsplassen. Også en annen informant trekker frem dette. Dette er altså i tråd med teorien. Noen informanter trekker også frem at det har vært viktig å ha en leder.

#### 7.4.1.1 Image

Ashforth og Johnsen (2001) påpeker hvordan ytre fiender vil være med på å synliggjøre identiteter av høyere orden, og i følge Pratt (2001) vil synlige utgrupper bidra til å gjøre forskjellene innad i organisasjonen mindre.

Informantene i denne studien er alle av den oppfatning at omdømmet til NAV er negativt. De knytter dette til omtale i media, samt hvilke tema som kommer opp når de snakker med mennesker i sine omgivelser. Informantene mener også at dette omdømmet, eller imaget, ikke speiler virkeligheten. Ut fra empirien kan en tolke det dit hen at media og omverden har blitt en utgruppe for informantene, en ”ytre fiende”, der de som jobber i NAV vet noe mer enn de som står utenfor. To sitater understreker dette poenget: ”*Det blir litt sånn oss på NAV mot de utenfor, som ikke vet hvordan det er å være her*” og ”*Her har jeg det greit. Sammen med mine kolleger står vi jo sammen. Den er for så vidt grei.*” I møte med denne utgruppen aktiveres kategorien ”ansatt i NAV” og bidrar til at dette fellesskapet markeres.

## 7.5 Hva har hemmet utviklingen av en felles identitet?

Både leder og informantene har uttalt seg om hva de opplever har hemmet utviklingen av en felles identitet ved NAV Sandnes. Mange av de samme mekanismene som ble omtalt i de to forrige delkapitlene gjør seg gjeldende her, bare med motsatt fortegn.

### 7.5.1 Kontekstuelle forhold

Leder redegjør i intervjuet for kontekstuelle forhold hun mener har vanskeliggjort fusjonsprosessen. Hun påpeker at NAV i en periode opererte uten et felles lovverk og at virksomheten i et tidsrom var uten virksomhetsplan. Disse elementene bidro til å vanskeliggjøre hennes jobb når det gjaldt å skape et nytt fellesskap og en ny organisasjonsidentitet, og å oppfylle intensjonen med NAV-reformen. Leder trekker også frem at den sentrale ledelsen i NAV opptrådte som om det var mange brukere som skulle ha mange forskjellige tjenester. Hun uttrykker at hun håper på styrket samarbeid mellom stat og kommune. Implisitt kan dette tolkes som at dette ikke har vært godt nok. Det kommer frem at de kontekstuelle forholdene ikke i stor nok grad har gjenspeilt at NAV er en enhet.

### 7.5.2 Rettferdighet

Det kan i denne studien synes som om fokuset på de statlige oppgavene, og anerkjennelsen av disse i organisasjonen, ikke oppleves som rettferdig av de som har kommunale arbeidsoppgaver. Flere informanter uttaler at NAV har for lite fokus på de kommunale tjenestene, og mener dette bidrar til å opprettholde et skille mellom stat og kommune. Det trekkes frem at de statlige oppgavene prioriteres og blir anerkjent i organisasjonen, både lokalt og sentralt, og dette blir ansett av noen som en faktor som kan bidra til statusforskjeller. Dette er i tråd med Taylors (2001) teori om at status er nært knyttet opp mot opplevelsen av rettferdighet. Det er imidlertid noen informanter som sier at de opplever at det har blitt bedre ved NAV Sandnes, og at det også er tendenser i den utvidede organisasjonen til større vektlegging av de kommunale oppgavene.

### 7.5.3 Størrelsen på kontoret

I følge Bang (2011) og Ashforth og Mael (1989) vil fysisk nærhet, likhet, felles historie, delte mål og interaksjon legge til rette for gruppedannelse. Informantene mener at størrelsen på kontoret er, og har vært, et hinder for utvikling av fellesskap på tvers av avdelinger ved arbeidsplassen. De oppgir å samarbeide mest med ansatte i eget team og egen avdeling, blant annet på grunn av fysisk nærhet. Interaksjon vil også bidra til å bygge opp under en felles historie. I tillegg har de ansatte i samme team stor grad av likhet i arbeidsoppgavene, og

dermed felles mål. Med noen unntak, er ansatte i de respektive teamene og avdelingene plassert geografisk nær hverandre i lokalet. Det synes altså som at størrelsen på kontoret og team- og avdelingsstrukturen har bidratt til gruppedannelse. Dette er forhold som bidrar til å gjøre NAV Sandnes til en ideografisk organisasjon. Identiteter av lavere orden synliggjøres på denne måten og gjøres relevante.

Noen av informantene sier de vet lite om hvordan ansatte i andre avdelinger har det. Årsaken er blant annet lite personlig kontakt på tvers av avdelingene. Dette er med på å understreke betydningen av personlig kontakt og samarbeid som sentrale forløpere til gruppedannelse og identifisering.

#### **7.5.4 Arbeidspress: "Når krybben er tom bites hestene"**

Arbeidspress synes å være en årsak til gruppedannelse på kontoret. Informantene forteller om stor arbeidsbelastning og tidspress, og det kan virke som om denne arbeidsbelastningen er med på å fortrenge den kollektive identiteten som ansatt ved NAV Sandnes i det daglige. Informantene forteller at det kan oppstå uoverensstemmelser mellom mottaksavdelingen og oppfølgingsavdelingen i forbindelse med overføring av saker, og de ser på arbeidspress og ressursknapphet som årsaken til dette. To av informantene trekker frem ordtakene "*når krybben er tom bites hestene*" for å forklare dette fenomenet.

De fleste informantene i denne studien jobber i mottaksavdelingen eller på oppfølgingsteamene, og dette er også de største grupperingene på kontoret. Det er også disse som har arbeidsoppgaver av likest karakter, og det kan derfor oppstå et element av "konkurrans" om brukerne. Arbeidspresset synes å synliggjøre disse gruppene for hverandre. Det gir derfor mening at disse avdelingene blir de mest relevante utgruppene for hverandre. Dette er i tråd med teori som viser til at konkurranse innad i organisasjonen vil øke forskjellene i inngruppen og minske potensiale for identifisering (Pratt, 2001).

#### **7.5.5 Telling, måltall og statusforskjeller**

Fokuset på målekortet, og dermed måltall, ser også ut til å bygge opp under de ansatte sin identifisering med avdelingen. Måltall er knyttet opp mot avdelingenes prestasjoner, og når en avdeling gjør det bra, gis dette anerkjennelse. Mange informanter sier anerkjennelsen ofte tilfaller de samme gruppene, og at det ofte er mottaksavdelingen, ungdomsteamet og SYFO som fremheves. Flertallet av informantene oppgir at det gjør dem glad at andre avdelinger

gjør det godt. Likevel formidler mange informanter fra oppfølgingsavdelingen, forvaltningen og fellestjenesten en opplevelse av å bli tilsidesatt, å være lite synlige eller å føle på egen utilstrekkelighet når de ikke blir nevnt eller får ros for arbeidsinnsatsen. Også urettferdighet blir et tema når det påpekes at det vil være lettere for mottaksavdelingen enn oppfølgingsteamene å få gode tall på målekortet. Noen av de som jobber med kommunale tjenester påpeker at deres jobb ikke blir tilstrekkelig anerkjent fordi det er få indikatorer på målekortet som viser til disse arbeidsoppgavene. Måltall og tilhørende anerkjennelse ser derfor ut til å bidra til økt differensiering mellom avdelingene på kontoret.

Anerkjennelse og mestring av arbeidsoppgaver ser også ut til å være opphav til statusforskjeller mellom de ulike teamene og avdelingene. Ut fra empirien kan en få inntrykk av at oppfølgingsteamene utgjør en lavstatusgruppe. Det er flere fra disse teamene som selv har denne oppfatningen, samt at turnover er et fenomen som i større grad relateres til oppfølgingsavdelingen enn mottaksavdelingen og fellestjenesten. Sosial identitetsteori understreker at individet ønsker å opprettholde eller oppnå en positiv sosial identitet da dette er viktig for selvbildet og selvtilliten (Tajfel & Turner, 1979), og Terry (2001) påpeker at individuell mobilitet kan være en strategi for medlemmer av lavstatusgrupper for å øke sin status. Turnover kan dermed ses som et uttrykk for at oppfølgingsavdelingen utgjør en lavstatusgruppe.

En annen strategi for å bedre gruppeidentiteten er sosial kreativitet. Et eksempel på dette er at de fremhever andre dimensjoner ved jobben enn de som er statusrelevante (Terry, 2001). Noen informanter fra oppfølgingsteamene forteller at de vet at de ikke gjør det så godt på en del av det de måles på, men de legger heller ikke stor vekt på det, da de mener dette har en logisk årsak. Et eksempel på dette er at flere av deres brukere står lengre fra arbeidslivet enn brukerne i mottaket. De fremhever også andre sider ved jobben de synes er attraktive, slik som at det kreves mer analytisk arbeid i oppfølgingsavdelingen.

Mange informanter påpeker at SYFO er en avdeling som er populær, blant annet fordi de oppnår gode tall og ser ut til å håndtere arbeidsoppgavene sine på en god måte. Attraktivitet kan ses som et uttrykk for status, og SYFO kan derfor anses som en høystatusgruppe på kontoret. Det er også informanter som mener fellestjenesten utgjør en lavstatusgruppe da de er den gruppen på kontoret som i størst grad blir usynlig.

De ovenfor nevnte momentene underbygger inntrykket av at avdelinger og team er utgrupper for hverandre. Gruppene sammenligner seg med hverandre, og det kan oppstå et element av konkurranse, selv om det i utgangspunktet ikke er interessemotsetninger mellom gruppene.

#### **7.5.6 Oppsummering**

Mange av ledergrepene som har hatt til hensikt å skape fellesskapsfølelse har i følge informantene fungert, men det er også noen momenter som fremstår som mindre planlagte som ser ut til å ha hatt betydning for fellesskapsfølelsen. Omdømme kan blant annet synes å fremme fellesskap ved å aktivere identiteter av høyere orden og skape internt samhold, mens størrelsen på organisasjonen, rettferdighet, arbeidspress og forhold knyttet til måltall og status ser ut til å hemme utviklingen av fellesskap ved å synliggjøre identiteter av lavere orden.

#### **7.6 Hva er innholdet i de ansattes identifisering med NAV Sandnes?**

Det er tidligere konkludert med at identiteten til de som tidligere var ansatt i Aetat, trygdeetaten og ved sosialkontoret nå er knyttet til NAV og NAV Sandnes. Sentrale elementer i den organisatoriske identiteten har også blitt redegjort for. Dette har vært nødvendig, for at det i fortsettelsen skal kunne sies noe om innholdet i de ansattes identifisering, da identifisering som prosess er avhengig av tilstedeværelsen av en kollektiv identitet (Ashforth & Mael, 1989).

Identifisering blir sett på som en ønskelig tilknytning mellom individet og organisasjonen, da det er assosiert med mange positive effekter (Van Knippenberg & Leeuwen, 2001). Andre mulige utfall er ambivalent identifisering, disidentifisering og nøytral identifisering (Ashforth & Kreiner, 2004). Organisasjoner har i følge sosial identitetsteori en viktig funksjon i å utstyre mennesker med en sosial identitet som gir dem mulighet til å definere seg selv, på bakgrunn sentrale attributter i organisasjonen (Tyler, 2001).

##### **7.6.1 Mål, visjon og verdier**

Alle informantene mener at arbeid og aktivitet, eller ”arbeid først”, er målet til NAV. De fleste informantene mener at NAV også har et større oppdrag knyttet til å ivareta grunnleggende behov, som bolig og inntekt for de som ikke kan forsørge seg selv. Mange mener at dette ikke får nok oppmerksomhet i NAV. Særlig informantene som har bakgrunn fra sosialkontoret og til en viss grad de som i dag har arbeidsoppgaver knyttet til økonomisk sosialhjelp og boligproblematikk, mener dette ikke i stor nok grad gjenspeiles i organisasjonen. Noen påpeker at det mangler et helhetssyn på brukers situasjon. Alle



informantene er enige i at arbeid og aktivitet er et viktig mål, men mange opplever at dette kan bli for dominerende. Her må det også påpekes at det er en informant som mener sosialkontoret ikke burde vært en del av NAV fordi det hindrer fokuset på arbeid. Denne informanten kan sies i stor grad å identifisere seg med organisasjonens mål. Hovedinntrykket er imidlertid at de fleste informantene har det som kan beskrives som et ambivalent forhold til det de oppfatter er NAV sitt offisielle mål. De ser det positive i målet, men mener at hverdagen byr på utfordringer og problemstillinger som gjør at dette målet ofte må settes til side. NAV formidler på sine internettsider at inntektssikring og meningsfull aktivitet er viktige funksjoner som NAV ivaretar (NAV, udatert: e), men denne studien viser at informantene i all hovedsak mener NAV er opptatt av arbeid og har et arbeidsfokus. Det er imidlertid et par informanter, som trekker frem at de oppfatter at målet inntektssikring har fått større fokus ved NAV Sandnes.

Det er stor spennvidde i hvorvidt informantene kjenner verdiene til NAV: tydelig, til stede og løsningsdyktig. På den ene enden av skalaen er det de som karakteriserer sitt forhold til NAV sine offisielle verdier som "ikke-eksisterende". På den andre enden er de som umiddelbart referer til disse når de blir spurt om sentrale verdier ved NAV Sandnes. De fleste befinner seg imidlertid et sted midt i mellom. Mange har hørt om verdiene før, men husker dem ikke eller husker kun noen av dem. Likevel er hovedinntrykket at informantene mener dette er gode verdier. Mange mener at de jobber etter disse prinsippene i hverdagen, selv om det ikke er noe de tenker bevisst på. På spørsmål om hvilke verdier som er sentrale ved NAV Sandnes bruker mange en annen ordlyd, men meningsinnholdet er tett knyttet til NAV sine offisielle verdier. Dette tyder på at verdigrunnlaget til informantene i stor grad samsvarer med organisasjonen sine verdier.

Leder påpeker at hun ikke mener det er viktig at de ansatte har et helt likt verdigrunnlag, men at det er viktig at de har en felles grunnholdning og velger å jobbe i NAV fordi det oppleves som givende. Hun ønsker at identiteten skal utledes av visjonen "vi gir mennesker muligheter". Av intervjuene kommer det frem at informantene har fokus på brukers situasjon og ønsker å tilby best mulig tjenester tilpasset den enkelte. De aller fleste uttrykker også at de opplever arbeidet som meningsfullt. Det synes altså som det er samsvar mellom leders ønske og informantenes innstilling og verdier.

Mange av informantene uttaler at de mener NAV ikke i stor nok grad lever opp til verdiene. Noen påpeker at organisasjonen NAV ikke er løsningsdyktig nok. I dette legger de at man ser for få muligheter innenfor regelverket eller at regelverket setter for mange begrensninger når det gjelder å tilpasse hjelpen til den enkelte bruker. Dette knyttes også av en informant opp mot visjonen ”vi gir mennesker muligheter”. Vedkommende påpeker at tanken er god, men at regelverket setter begrensninger som hindrer en i å oppfylle visjonen. Det må også påpekes at noen informanter mener at man i NAV er god på å finne løsninger. Her er det altså variasjon. Når det gjelder tydelighet, er det mange informanter som påpeker at NAV er for dårlig på dette. Spesielt knyttes dette til klarspråk.

Ut fra dette kan informantene synes å ha et ambivalent forhold til organisasjonens mål, verdier og visjon. Særlig synes det som om målforståelsen til de fleste informantene er bredere enn det de oppfatter er organisasjonens mål. De påpeker at visjon og verdier er gode, men at de ikke etterleves i stor nok grad. Informantene kan sies å identifisere seg med mange av disse elementene, men de disidentifiserer seg også. Dette kjennetegner ambivalent identifisering (Ashforth & Kreiner, 2004). Å omtale aspekter man tar avstand fra eller ikke liker i en organisasjon blir av Ashforth og Kreiner (2004) omtalt som en indikator på disidentifisering. Graden i uttrykt avstand til organisasjonens mål, verdier og visjoner varierer. Dermed er det snakk om ulike grader av ambivalent identifisering.

### **7.6.2 Arbeidspress**

Arbeidspress er en del av det informantene sier kjennetegner NAV Sandnes. Så godt som alle mener arbeidspresset er for høyt. Dette har stor innvirkning på deres arbeidshverdag, og flere uttrykker at det kan gi en følelse av mangel på mestring og dårlig samvittighet. Det er tidligere redegjort for hvordan arbeidspress legger til rette for identifisering med identiteter av lavere orden på kontoret. Arbeidspress blir også av enkelte trukket frem som et eksempel på hvordan man blir selvopptatt. Et eksempel på dette er reaksjonene på sykmeldinger, der en blir mer opptatt av at det blir mer på de som blir igjen, enn å kjenne på empati og omsorg for de som er syke. Flere informanter fremhever også at man må unngå å ta på seg for mange ekstraoppgaver for å mestre arbeidshverdagen. Det kan altså virke som at de, til en viss grad, etablerer forsvarsmekanismer, som går ut på å unngå å involvere seg i organisatoriske forhold. Begge disse momentene kan bidra til at man distanserer seg fra organisasjonen. Det er bare en informant som beskriver høyt arbeidspress som tiltrekkende, men også denne personen påpeker at det er mer å gjøre enn man får gjort innen normert arbeidstid og opplever

at dette får negative konsekvenser, for eksempel går det ut over opplæringen til nyansatte. Hovedinntrykket kan derfor sies å være at arbeidspress er en del av den organisatoriske identiteten som informantene disidentifiserer seg med. Dette temaet fremstår som noe informantene er svært opptatt av. Alle informantene mener at arbeidspress er en av hovedårsakene til at ansatte slutter ved NAV Sandnes. Og turnover er som tidligere nevnt en indikator på svak identifisering.

### 7.6.3 Image: "Du går ikke på byen med den gule vesten med NAV-logo"

Flere har påpekt at en organisasjons image og kultur vil påvirke identiteten til ansatte i en organisasjon. Hatch og Schultz (2002) påpeker også at kulturen vil utgjøre konteksten for tolkningen av de impulser som føres inn i organisasjonen, blant annet gjennom media og interessenters tilgang til organisasjonen. Informantene opplever at NAV har et negativt image. Hovedinntrykket er at informantene distanserer seg fra den negative omtalen i media, da de mener dette ikke formidler et riktig bilde av virkelighet. Det er altså avstand mellom deres syn på NAV og oppfatningen til de som står utenfor. Mange informanter mener NAV sitt image ikke påvirker arbeidshverdagen deres i stor grad, og de oppgir at de har det bra på arbeidsplassen. Det er noen som mener at det til en viss grad påvirker, ved at brukere har en negativ innstilling før første møte med veileder i NAV, men dette er ikke et dominerende svar.

De fleste informantene oppgir at de forsøker å unngå å si at de jobber i NAV i sosiale sammenhenger, spesielt i situasjoner der det er fremmede til stede. Årsaken er at de ofte blir konfrontert med negative historier om NAV og kritiske bemerkninger. Følgende sitat illustrerer dette poenget: *"Du går ikke på byen med den gule vesten med NAV-logo"*. Dersom kritikk av NAV blir et tema, oppgir en del informanter at de ikke går inn i diskusjonen, mens noen vil forsvare NAV. Noen informanter påpeker at de opplever at det ikke har noen hensikt å gå i forsvar. Kun et par informanter uttrykker at de er stolte av å jobbe i NAV. Også disse formidler at det kan være vanskelig å si at de jobber i NAV, men de skjuler det ikke dersom det blir et tema. Organisasjonens image bidrar altså til at de ansatte ikke ønsker å snakke høyt om at de jobber i NAV.

Distansering fra omtale i media, og det at mange informanter forsøker å unngå å si hvor de jobber, antyder at de ikke anser organisasjonens image som akseptabelt. I følge Gioia et al. (2000) og Dutton og Dukerich (1991) skulle dette ført til mer "impression management" fra

de ansatte. Dette ser imidlertid i liten grad ut til å skje. Dette fremstår altså som et avvik fra teorien. Noen få informanter påpeker at de skulle ønske at NAV i større grad imøtekom kritikken. Dette kan indikere at de ikke ser noen hensikt i selv å forsøke å påvirke omgivelsene. Opplevelsen av maktesløshet kan altså være en mulig forklaring. NAV har hatt et dårlig omdømme gjennom hele reformen. En annen mulig tolkning kan derfor være at dette er noe man har lært å leve med. Informantenes distansering kan da forklares som en form for overlevelsesstrategi.

I følge Hatch og Schultz (2002) er det ikke bra for organisasjonen dersom det blir for stor avstand mellom kultur og image. De påpeker at dette kan resultere i hyper-adapsjon eller narsissisme. Selv om informantene i denne studien oppgir at de distanserer seg fra kritikk fra omgivelsene, er de opptatt av at NAV må jobbe for å gi bedre service og tjenester til brukerne. De påpeker også at de vet at det gjøres feil i NAV. Dette indikerer at organisasjonen ikke står i fare for å bli for selvopptatt.

Dutton et al. (1994) mener sterk identifisering kjennetegnes av at den organisatoriske identiteten er mer synlig enn alternative sosiale identiteter. Ut fra informantenes historie virker det som om mange legger fra seg den organisatoriske identiteten i mange situasjoner. Dette indikerer en form for disidentifisering. Dersom man legger av seg jobbidentiteten i sosiale lag, kan dette tolkes som et uttrykk for at identiteten knyttet til arbeidsplassen er en mindre del av ens personlige identitet. Organisasjonens image kan altså bidra til at de ansatte får ”doble identiteter”, en knyttet til arbeid og en til fritid.

Et annet aktuelt spørsmål i denne sammenhengen er hvordan omverden skal få et godt bilde av NAV, når imaget i liten grad blir konfronter og justert av ledelsen og ansatte i NAV? Noen informanter påpeker at de skulle ønske at NAV var mer proaktive og i større grad responderte på kritikk. En informant mener at NAV i større grad bør kommunisere utad at NAV sitt oppdrag er *”å hjelpe brukere videre til selv å ta tak i sitt eget liv og sin egen hverdag”*. Også leder påpeker at hun mener NAV har manglet en klar strategi for hvordan organisasjonen skal kommunisere med omverden.

Som omtalt tidligere kan det synes som om omverdenen har blitt en utgruppe for de ansatte i NAV og bidrar til fellesskap og samhold. Det negative imaget sin innflytelse ser derfor ut til å være tofoldig og til en viss grad paradoksal. Det skaper fellesskap og tydeliggjør

tilknytningen til NAV og NAV Sandnes, men virker motsatt ved at det bidrar svekker den organisatoriske identifisering. Inntrykket i denne studien er at NAV sitt image bidrar ambivalent identifisering.

Tyler (2001) påpeker at individet kan få økt selvtillit ved å trekke på organisasjonens status. Sosial identitetsteori trekker frem ønsket om et positivt selvilde som en drivkraft hos mennesket (Tajfel & Turner, 1979). Så lenge informantene opplever at NAV har negativ status, vil organisasjonen ikke kunne bidra til å oppfylle behovet for selvtillit. Dette gjør organisasjonen mindre attraktiv, og vil bidra til mindre grad av identifisering. Svekket identifisering har en rekke negative effekter, herunder turnover, og det vil derfor være viktig for NAV å jobbe med organisasjonens omdømme for å unngå at ansatte slutter.

Et annet moment som fremkommer i denne studien er at mange av de som har blitt ansatt i løpet av de siste årene oppgir å ha hatt et nøytralt forhold til NAV før de ble ansatt. De hadde hørt negative historier om NAV, men tenkte at dette ikke var hele sannheten. Mange formidler også at forholdet til NAV har endret seg etter at de ble ansatt. Blant annet ser de i større grad omfanget av arbeidsoppgaver som gjøres i virksomheten. Leder påpeker også at det er mange søkere når det lyses ut stillinger. Dette kan tyde på at NAV sitt image ikke er så negativt som informantene oppfatter.

#### **7.6.4 Måltall og telling**

Måltall og telling er noe som opptar informantene ved NAV Sandnes. Pettersen (2007) omtaler New Public Management (NPM) sitt inntog i offentlig sektor, og mener dette kan føre til at sentrale verdier i det offentlige utsettes for press. Forfatteren påpeker også at mange profesjoners kunnskap, verdier og normer er sterkt internalisert i offentlig sektor, og at NPM kan medføre en endring i offentlige organisasjons identitet.

Flere av informantene i denne studien mener det er greit å bli målt og skjønner at dette kan ha en hensikt. De mener dette har en viktig funksjon ved å være retningsgivende for fremtidig utvikling. Mange reagerer imidlertid på omfanget av måling i NAV og hvilke indikatorer som benyttes. Noen av disse oppleves som lite nyttige. De ansatte reagerer også på at de må bruke mye tid på registrering, som heller kunne ha vært benyttet til for eksempel brukersamtaler. Som tidligere nevnt oppleves det heller ikke som rettferdig at det blir gitt anerkjennelse på bakgrunn av oppnåelse av måltall. Rettferdighet er også et tema når enkelte informanter

påpeker at det blir feil når måloppnåelse ved NAV Sandnes sammenlignes med måloppnåelse på mindre kontorer i regionen der veilederne har mindre portefølje. Mange informanter påpeker at kvaliteten i oppfølgingen er vanskelig å måle, og at helhetssynet på brukers situasjon blir tilsidesatt av fokus på måltall. Noen informanter formidler også eksplisitt at de opplever krysspress mellom organisasjonens fokus på måltall og hensynet til bruker.

De ansattes omtale av fokuset på måltall og telling kan tyde på at Pettersen (2007) har rett i at NPM kan føre til endring i offentlige organisasjoners identitet. Informantenes historie tyder på at deres ”idealisme” ikke i tilstrekkelig grad blir speilet i NAV. Informantene formidler at registreringsaktiviteter er med på å styre arbeidshverdagen og kommer i konflikt med arbeidsoppgaver de opplever som mer presserende. En kan anta at dersom måltall blir det dominerende kommuniserte målet, vil mange måtte gå en runde med seg selv for å finne ut om de kan jobbe i en slik organisasjon. Ashforth og Kreiner (2004) påpeker hvordan identifisering blant medlemmer av en organisasjon er avhengig av at medlemmene definerer seg selv ved hjelp av sentrale dimensjoner i organisasjonsidentiteten. Manglende overenstemmelse når det gjelder mål og idealer vil derfor ha negative konsekvenser for individets tilknytning til organisasjonen og for motivasjon. Måltall og telling har blitt en del av den organisatoriske identiteten til NAV og NAV Sandnes, og denne gjennomgangen viser at dette aspektet ved organisasjonen bidrar til ambivalent identifisering. De ansatte ser det positive i denne aktiviteten, men tar samtidig avstand fra omfanget og indikatorene som blir brukt.

Pettersen (2007) setter spørsmålsteget ved hvordan ledelsen kan ivareta følelsen av organisatorisk tilhørighet og engasjement. En informant har omtalt dette. Hun uttaler at ledelsen ved kontoret har en oppgave i å balansere fokuset på måltall. Lederne blir da sett på som en mulig ”buffer” ovenfor de ansatte.

#### **7.6.5 Spesielt om ansatte fra sosialkontoret**

I studien har det blitt sett etter forskjeller i identifisering knyttet til tidligere etatsmedlemskap. I den forbindelse gis det en nærmere redegjørelse for identifiseringen til de som har bakgrunn fra sosialkontoret. Det er tidligere vist at disse identifiserer seg med NAV og NAV Sandnes. Likevel ser det ut til at styrken i identifiseringen er noe svakere enn for nyansatte og tidligere statlig ansatte. Dette kommer til uttrykk ved at de i større grad trekker frem lojalitetskonflikter mellom organisasjon og bruker, samt at de uttrykker mer ambivalens i forhold til

organisasjonens mål. Det danner seg også et inntrykk av at de har mindre kjennskap til organisasjonens verdier og opplever NAV som mindre oversiktlig. Det er imidlertid viktig å påpeke at dette er det generelle inntrykket, og at det her er individuelle forskjeller.

Som det tidligere er redegjort for, opplevde informantene fra sosialkontoret større endringer i NAV-reformen enn de fra Aetat. De mener at de kommunale arbeidsoppgavene ikke i tilstrekkelig grad blir speilet i NAV, og opplever at det kan være uoverensstemmelser mellom organisasjonens mål og eget syn på hva som bør prioriteres. Blant annet etterlyses mer helhetssyn på brukers situasjon. Informantene fra sosialkontoret virker i større grad enn de andre i studien å ha opplevd et brudd med sin yrkesidentitet. Pettersen (2007) viser til at dersom profesjonsidentitet og individets øvrige verdier ikke står i samsvar med organisasjonen, vil dette ha negative konsekvenser for deres tilknytning til den. Van Knippenberg og van Leeuwen (2001) skriver at fusjoner innebærer både en endring og en fortsettelse av eksisterende gruppe-medlemskap, og at de som opplever størst endring kan føle at de har fått en ny jobb. Informantenes historie tyder på at dette var tilfelle. Med dette utgangspunktet, er det å forvente at identifiseringen med NAV har tatt lengre tid for informantene fra sosialkontoret enn hos de fra Aetat.

#### **7.6.6 Ambivalent identifisering**

Etter denne gjennomgangen kan det se ut som om informantene i denne studien kjennetegnes av ambivalent identifisering med NAV og NAV Sandnes. Det er imidlertid individuelle forskjeller i grad av ambivalent identifisering. Ashforth og Kreiner (2004) trekker frem at ambivalens ikke nødvendigvis trenger å være negativt for organisasjonen. Inntrykket som formidles i intervjuene er at det ligger mye energi bak den ambivalensen som uttrykkes, noe som indikerer at ambivalensen kan utgjøre en positiv ressurs. Informantene formidler at de ønsker at NAV Sandnes skal være et godt sted å være for brukere og ansatte. De er innstilt på å jobbe for å få til et godt arbeidsmiljø og er villige til å engasjere seg for å gjøre organisasjonen bedre rustet til å møte omverdenens krav. Det kommer også frem konkrete tanker om hva som kunne bidratt til å gjøre NAV og NAV Sandnes bedre, samt hva som kunne ha styrket deres tilknytning til organisasjonen. Flere oppgir at deres tilknytning til organisasjonen kunne ha blitt styrket dersom de visste mer om andre sine arbeidsoppgaver, både på NAV Sandnes og i NAV. Kjennskap til organisasjonen står altså sentralt. Et annet sentralt moment er at de kommunale arbeidsoppgaver i større grad må bli synlig i NAV.

Hovedinntrykket er at informantene i denne studien har et positivt forhold til NAV Sandnes som arbeidsplass og at arbeidsplassen betyr mye for dem. De opplever et godt kollegafellesskap, å ha en meningsfull jobb og å lære mye. Eksempler på identitetsmarkører som viser en sterk tilknytning, er blant annet at de tar på seg mer ansvar enn det som blir pålagt dem, både faglig og sosialt. I følge sosial identitetsteori er slik atferd en konsekvens av identifisering (Edwards, 2005). Selv om mange av informantene formidler at de har en positiv tilknytning til arbeidsplassen sin, påpeker de også sider ved NAV og NAV Sandnes som de tar avstand fra eller skulle ønske var annerledes, for eksempel arbeidspress og fokuset på måltall. Informantene ser også ut til å både identifiserer seg og disidentifiserer seg med det samme aspektet ved organisasjonen, et kjennetegn på ambivalent identifisering (Ashforth & Kreiner, 2004).

#### **7.6.7 Hierarki av identiteter**

Ashforth og Mael (1989) omtaler eksistensen av multiple identiteter i organisasjoner. Ashforth og Johnsen (2001) har omtalt det relaterte fenomenet ”nøstede identiteter”, hvor identitetene i en virksomhet har en hierarkisk struktur og er delvis overlappende. Både multiple identiteter og ”nøstede identiteter” synes å være aktuelle ved NAV Sandnes.

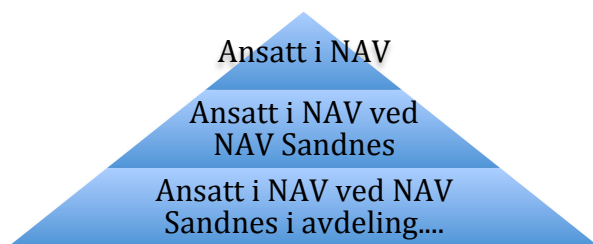
Ashforth og Johnsen (2001) påpeker at identiteter av lavere orden ofte er mest synlig i organisasjonen. Dette samsvarer med funnene i denne studien. Den viktigste identiteten i informantenes hverdag er knyttet til avdelingen de jobber i. Det er tidligere redegjort for hvordan avdelingene blir sentrale utgrupper for hverandre på grunn av faktorer som arbeidspress, samarbeid, nærhet, status og fokus på måltall, og hvordan dette fasiliterer for identifisering. En del informanter uttrykker eksplisitt at de føler sterkest tilknytning til avdelingen de jobber i. Andre indikatorer på dette fenomenet er at en del av informantene oppgir at de ikke kjenner de andre avdelingene så godt at de kan uttale seg om forskjellene mellom egen avdelingen og andre, beskrivelsen av kulturforskjeller, samt at flere informanter refererer til sin avdeling når de skal snakke om forhold på arbeidsplassen.

Av empirien går det frem at informantene snakker om de to oppfølgingsteamene som en enhet. Det samme gjelder teamene i mottaksavdelingen, men der blir SYFO og ungdomsteamet ofte omtalt som egne team. En informanter begrunner dette med at de har felles møter og er lokalisert i nærheten av hverandre. Oppdelingen i to oppfølgingsteam har



liten praktisk betydning foruten at de har forskjellige leder. Praksis synes her å være viktigere enn formelle strukturer.

Identiteter av høyere orden knyttet til NAV eller NAV Sandnes blir også aktivert i noen situasjoner. Eksempel som er trukket frem er trusselsituasjoner kontoret har opplevd, samt møtet med ansatte fra andre NAV kontorer. Informantene beskriver fellesskapsfølelsen på kontoret som alt fra sterk til fraværende, men også de som mener fellesskapsfølelsen er fraværende påpeker at man har et fellesskap fordi man har felles mål og samme type jobb. Uavhengig av om fellesskapet på arbeidsplassen oppleves som sterkt eller fraværende, ser det altså ut til å eksistere en felles identitet. Omdømme ser som tidligere nevnt også ut til å aktivere identiteter av høyere orden, enten det er ansatt i NAV eller ansatt ved NAV Sandnes. Ut fra dette kan det konstrueres et hierarki av identiteter:



Figur 3: Hierarki av identiteter

For de ansatte i oppfølgingstjenesten kunne pyramiden også ha fått et fjerde trinn: Ansatt i NAV ved NAV Sandnes i oppfølgingsavdelingen og jobber med statlige/kommunale oppgaver. Årsaken til dette er at informantene fra oppfølgingsavdelingen i stor grad sorterer etter hvorvidt de jobber med statlige eller kommunale arbeidsoppgaver. Det gir mening at dette er et mer utbredt fenomen i oppfølgingsavdelingen enn i mottaksavdelingen da de i mottaksavdelingen i større grad jobber på tvers. Tajfel og Turner (1979) redegjør for hvordan kategorisering har en viktig funksjon i å strukturere omgivelsene, noe som også blir synlig i måten en informant begrunner begrepsbruken ”oppfølging stat” og ”oppfølging kommune”:

*” Det går et skille der. Og det kan nok spesielt være fordi, siden jeg ikke jobber på tvers. Derfor går det et skille for meg mellom de tingene jeg kan besvare og de tingene jeg sender videre til andre. Og da må du skille litt mellom de som jobber med statlig og de som jobber med kommunale oppgaver.”*

## 8 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å se på hva som kjennetegner identiteten til ansatte ved NAV Sandens, samt hva som har bidratt til utviklingen av denne. Det er nesten fem år siden NAV Sandnes ble etablert, og jeg ønsket å undersøke om de gamle etatsidentitetene lever videre eller er erstattet av en ny identitet. Det er utført kvalitative forskningsintervjuer for å få tilgang til informantenes beretninger. I prosessen med å knytte empiri og teori sammen, har det også kommet til syne aspekter som synes å ha hatt betydning for den sosiale identiteten og identifiseringsprosessen. Problemstillingen er todelt. Her vil jeg først redegjøre for hva som kjennetegner identiteten til de ansatte ved NAV Sandnes. Deretter vil jeg se på hva som har bidratt til utviklingen av denne. Til slutt vil det bli sett nærmere på implikasjoner av funn i denne studien, samt begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning.

Denne studien viser at de gamle etatsidentitetene i stor grad er visket ut, og at informantene i stor grad ser ut til å være fornøyd med arbeidsplassen. Informantene ser seg selv som medlemmer av NAV og NAV Sandnes. Fem år har altså vært tilstrekkelig til å skape et nytt fellesskap og en ny tilhørighet blant informantene. NAV Sandnes fremstår imidlertid som en ideografisk organisasjon med multiple identiteter, der flere av identitetene har en hierarkisk struktur. Den mest synlige identiteten blant informantene i det daglige, er deres identitet knyttet til team og avdelinger. Informantene tilskriver dette årsaker som fysisk plassering i organisasjonen, størrelsen på organisasjonen, interaksjon og samarbeid, felles mål og felles arbeidsoppgaver. I tillegg kan det synes som at fokus på måltall understreker team- og avdelingstilhørighet, da dette gir grunnlag for sammenligning mellom enhetene. Også arbeidspress synes å bidra til å aktivere identiteter knyttet til team og avdelinger, da dette bidrar til en form for konkurranse. Det eksisterer også identiteter av høyere orden knyttet til NAV Sandnes og NAV. Disse er mindre fremtredende i det daglige, men synliggjøres i enkelte situasjoner. For eksempel synes ytre trusler og NAVs image å aktivere identiteter av høyere orden. Hvilken identitet som aktiveres er altså kontekstavhengig.

I kapittel 7 ble NAV Sandnes sin organisatoriske identitet utledet, og kan oppsummeres med følgende punkter:

- Mål: arbeid og aktivitet
- Brukerfokus
- Godt kollegialt arbeidsmiljø

- Stort kontor
- God kompetanse
- Fokus på måltall
- Negativt image
- Arbeidspress
- Fagspråk

Hensikten med å kartlegge den organisatoriske identitet var å se nærmere på informantenes identifisering med denne. Det kan synes som om ambivalent identifisering er dominerende ved NAV Sandnes. Informantene identifiserer seg med noen aspekter ved organisasjonen og disidentifiserer seg med andre. Den ambivalente identifisering varierer imidlertid i styrke, det er altså gradforskjeller. Informantene formidler et inntrykk av at de mener NAV Sandnes er en god arbeidsplass, og at de utfører et meningsfullt arbeid. Visjon og verdier blir sett på som gode, selv om de mener NAV har litt igjen før de etterleves. Det oppfattede målet til NAV blant informantene er ”arbeid og aktivitet”, noe de fleste mener er et riktig mål. Likevel etterlyses det litt større bredde i mål som kommuniseres. Fokuset på måltall, arbeidspress og det negative imaget er aspekter som synes å gjøre den organisatoriske identiteten mindre attraktiv for informantene. De fleste forteller at de unngår å si at de jobber i NAV til fremmede på grunn av organisasjonens negative image. Dette er en måte å ta avstand fra organisasjonen på, og er en indikator på disidentifisering.

Selv om alle informantene kan sies å identifisere seg med NAV Sandnes, kan det virke som om det eksisterer mer ambivalens hos de som tidligere var ansatt ved sosialkontoret. Ansatte fra sosialkontoret er identifisert som en lavstatusgruppe i fusjonen ved NAV Sandnes. Det kan synes som at reorienteringen har tatt lengre tid for disse, fordi det nye stod i større kontrast til det de kom fra, enn det som ble opplevd av informantene fra Aetat og trygdeetaten. De uttrykker mer ambivalens i forhold til det de oppfatter er organisasjonens mål, de synes å ha mindre kjennskap til NAVs verdier, og de beskriver organisasjonen som mer uoversiktlig. Ansatte fra Aetat var å betrakte som en høystatusgruppe i fusjonen, som i stor grad fikk videreført sin identitet i NAV Sandnes. Dette hadde to årsaker. For det første ble mange kulturelle elementer fra Aetat videreført lokalt. For det andre synes intensjonen med reformen og NAVs mål i stor grad å ligge nært det som var Aetat sitt mandat. Det kommer også frem at flere av informantene mener de kommunale arbeidsoppgavene ikke får nok oppmerksomhet i NAV. Dette vil for noen påvirke identifiseringen med NAV og NAV Sandnes. I

redegjørelsen for NAV ble det påpekt at stat og kommune skulle være likeverdige partnere i NAV. Denne studien antyder imidlertid at kommunen ikke synes å ha like mye innflytelse i NAV som staten.

Ambivalens trenger ikke være negativt for organisasjonen. Det virker å ligge mye energi bak den ambivalente identifiseringen hos informantene. De uttrykker mange ønsker, og har forventninger til organisasjonen. Informantene har også konkrete forslag til forbedringer, både for NAV Sandnes og NAV. De ønsker å involvere seg, bli hørt og bidra til utviklingen av organisasjonen. Dette kan utgjøre en kilde til innovasjon og forbedring.

Identiteten til NAV Sandnes og de ansattes identifisering med denne synes å være resultatet av konkrete grep tatt av leder, samt flere forhold som ikke har vært intensjonelle. Identitet fremstår i denne studien som et dynamisk fenomen, som til en viss grad kan styres. Informantene bekrefter at mange av ledergrepene som er beskrevet har fungert med tanke på skape et nytt fellesskap. Ledergrepene er i samsvar med det som beskrives i teorien om hvordan man skal skape en ny identitet og aktivere identiteter av høyere orden. Av særlig stor betydning har det vært å legge til rette for personlig kontakt og samarbeid, da dette synes å ha bidratt til rekategorisering. Harmonisering av lønns- og velferdsgoder ser ut til å ha vært viktig for opplevelsen av rettferdighet. Det er også vært viktig at forhold i og rundt organisasjonen gir et inntrykk av en enhetlig organisasjon. Leder har vært opptatt av å bygge en ny kultur. Både leder og informantene ser på organisasjonens mandat som å gi best mulig tjenester og service til brukerne. Fokuset på ”hvorfors er vi her?” ser derfor ut til å ha fungert. Historien om at ”vi er størst” er funnet som en del av den organisatoriske identiteten. Det synes imidlertid ikke å være en utbredt oppfatning blant informantene om at kontoret er best. Dette står til en viss grad i kontrast til hvordan de opplever egen arbeidshverdag. De mener at ”vi er best” er et fint mål. Informantene fra sosialkontoret beskriver fusjonen som vanskelig. Av diskusjonen går det frem at den nye kulturen, herunder mål, ble bygd på mange kulturelle elementer fra Aetat. En kan sette spørsmålstejn ved om fusjonen kunne forløpt lettere dersom det i større grad ble introdusert nye kulturelle elementer.

Leder opplever at de kontekstuelle forholdene har hemmet arbeidet med å få til en felles identitet, blant annet lov- og regelverk. Også det todelte eierskapet i NAV har vært utfordrende. Leder uttrykker at det har vært vanskelig å finne ut hvem NAV-medarbeideren skulle være, men at det nå har blitt tydeligere.

I tillegg til planlagte grep, synes image, fokus på måltall og arbeidspress å ha hatt en mer uintendert effekt på utviklingen av identiteten. Image ser paradoksalt nok ut til å ha to virkninger på samme tid. Det negative imaget virker samlende innad i organisasjonen, ved at omgivelsene blir en ”ytre fiende”, samtidig som dette er et aspekt som gjør den organisatoriske identiteten mindre attraktiv. Fokuset på måltall er noe mange av informantene markerer avstand fra, selv om flere i utgangspunktet ikke er kritisk til målstyring. De opplever at dette i for stor grad styrer arbeidshverdagen og tar mye tid, samt at de ikke alltid ser nytteverdien i det som skal registreres. Fokuset på måltall ser også ut til å gi skjevheter i anerkjennelse på kontoret, noe som for flere medfører en opplevelse av urettferdighet. Dette svekker identifiseringen. Tildeling av anerkjennelse kan også knyttes til statusvurderinger ved NAV Sandnes. SYFO, en gruppe som får mye anerkjennelse, fremstår med høyere status enn oppfølgingsteamene. Det er også grupper, som for noen fremstår som usynlige. En faktor som blir særlig tydelig i denne studien er betydningen av arbeidspress. Informantene rapporterer at dette er den viktigste årsaken til at folk slutter, og turnover er en indikator på lav identifisering. Arbeidspresset ser også ut til å resultere i mindre involvering i organisasjonen, og informantene opplever at arbeidspresset går ut over mestringsfølelsen og gir dårlig samvittighet. Arbeidspress ser ut til å ha stor betydning for den organisatoriske identiteten.

Svært mange av funnene i denne studien er i samsvar med teorien, og identifiseringen av sosialkontoret og Aetat som henholdsvis lavstatusgruppe og høystatusgruppe er i samsvar med Dalland (2012) sitt funn. Nedenfor følger en kort redegjørelse for implikasjoner av studien.

Følgende sitat får avrunde konklusjonen:

*Det jeg tenker om NAV Sandnes er at det virker fremdeles å være et relativt nytt NAV-kontor. En har jo holdt på i en del år, men det er fremdeles ikke noen satt struktur. Det virker som vi leter etter måten å organisere det på som er best mulig. At en ikke helt har kommet dit ennå. At en fremdeles er litt på søken etter det som er bra. Jeg tenker at de sikkert har kommet langt i forhold til der de var, men en merker at det fremdeles er en vei å gå. At det ikke her helt enighet i forhold til at det er mange som har jobbet her lenge og kommer fra disse fragmentene som er satt i sammen. Så kommer det mange nye, som ser på NAV som NAV. Det er ikke sosialkontoret, trygd og Aetat. De har ikke forholdt seg til dem.*

## 8.1 Implikasjoner

Ut fra denne studien kan det utledes noen implikasjoner. Det er vanskelig gi noen konkrete råd om hva som bør gjøres, men det kan sies noe om hensyn som bør få oppmerksomhet:

- Det kan synes som om bruk av fysiske symboler, tradisjoner og ritualer er en lite utnyttet ressurs i NAV og ved NAV Sandnes for å synliggjøre den organisatoriske identiteten.
- I en organisasjon som NAV, hvor man jobber med mennesker, bør man forsøke å forhindre at fokuset på måltall får for stor oppmerksomhet på bekostning av mer ”idealistiske” verdier. Det er viktig for identifisering at de ansatte kjenner igjen egne motiver og verdier i organisasjonen. Ledelsen må balansere dette.
- En må være påpasselig med at målekortet og oppnåelse av måltall ikke blir det eneste eller dominerende verktøyet for tildeling av anerkjennelse. Skjevheter i målekortet kan medføre at enkelte grupper blir ”glemt”.
- NAV kan legge til rette for større grad av identifisering ved å få et bedre image.
- De kommunale arbeidsoppgavene bør synliggjøres og få et større fokus i organisasjonen for å legge til rette for større grad av identifisering.
- Høyt arbeidspress (her er det selvfølgelig snakk om grader) over lang tid ser ut til å få konsekvenser for de ansattes identifisering med organisasjonen.
- Rettferdighet er et sentralt tema i fusjoner, både når det gjelder materielle goder og anerkjennelse. Opplevelsen av rettferdighet har betydning for identifisering. Blant annet er det hensiktsmessig å tilpasse lønn- og velferdsgoder for de fusjonerte partene dersom de skal arbeide tett sammen og med tilsvarende arbeidsoppgaver.
- Det kan synes som om fusjonsprosessen i NAV ble vanskelig fordi det ikke forelå en klar beskrivelse for hvordan målet så ut og skulle nås. En implikasjon av dette er at det i fusjoner bør forsøkes å utvikle et så klart målbilde som mulig, både av hva organisasjonen skal være og hvilken rolle de ansatte skal fylle.
- Dersom kulturelle elementer fra den ene parten blir dominerende er det å forvente at fusjonsprosessen oppleves ekstra utfordrende for den andre parten. En må da påregne at det tar tid før de slutter opp om den nye identiteten.
- For at en organisasjon skal fremstå som én enhet er det viktig at de ulike avdelingene kjenner hverandre og hverandres arbeidsoppgaver. Dette impliserer også at man får kjennskap til endringer i organisasjonen når dette får konsekvenser for arbeidet til andre team og avdelinger.

## 8.2 Begrensninger ved oppgaven og forslag til videre forskning

Denne oppgavens omfang begrenser utnyttelsen av datagrunnlaget. Det er mange tema og perspektiver som kunne ha vært trukket frem, men som jeg har valgt å ikke fokusere på. Funnene i denne studien er kun basert på intervjuer med informanter ved ett NAV-kontor. Det kunne også ha vært interessant å utføre studien ved flere kontorer for så å sammenligne funnene. Dersom de samme mekanismene viser seg flere steder, kan funnene i studien bli styrket. Det kunne også ha vært interessant å foreta en longitudinell studie for å se nærmere på hva som skjer med identiteten til de ansatte fremover i tid. En utvidelse av studien kunne også innebære å identifisere de ansatte som informantene mener ofte referer til tidligere etat og praksis, og sett på hvordan deres identifisering med NAV kommer til uttrykk, evt. hva som er årsaken til at de stadig refererer til tidligere etatstilhørighet.

Ut fra denne studien kommer det frem at høyt arbeidspress har stor betydning for de ansattes identifisering. Dette hadde det vært interessant å se nærmere på. Det samme gjelder den paradoksale effekten av organisasjonens image. Dette synes å være to tema som er lite omtalt i litteraturen.

## 9 LITTERATURLISTE

- **Abrams D. & Randsley de Moura G. R. (2001).** Organizational Identification: Psychological Anchorage and Turnover. I M. A. Hogg & D. J. Terry, *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (s. 131-148). Philadelphia: Psychology Press.
- **Albert, S., & Whetten, D. A. (1985).** Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, 263-95.
- **Alvesson M. (1990).** Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*, vol. 11, 373-94.
- **Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008).** *Changing Organizational Culture*. London: Routledge.
- **Andersen, S. S. (2006).** Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, vol. 22, 278-98.
- **Andreassen, T. A., & Fossetøl, K. (2011).** *NAV ved et veiskille: Organisasjonsendring som velferdsreform*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- **Andreassen, T. A., & Reichborn-Kjennerud, K. (2009).** *Utvikling og utfordringer i det lokale NAV-kontor*. AFI-notat 2/09. Arbeidsforskningsinstituttet.  
[http://rokkan.uni.no/nav/files/n2009-2\[1\].pdf](http://rokkan.uni.no/nav/files/n2009-2[1].pdf)
- **Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001).** Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. I M. A. Hogg & D. J. Terry, *Social identity processes in organizational contexts* (s. 31–48). Philadelphia: Psychology Press.
- **Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (2004).** Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- **Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989).** Social identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- **Bang, H. (2011).** *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- **Blaikie, N. (2010).** *Designing social research* (2. utgave). Cambridge: Polity Press.
- **Brewer, M. & Gardner, W (1996).** Who is this 'We'? Levels of Collective Identity and Self Representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, 83-7, 91-3.
- **Dalen, M. (2011).** *Intervju som forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget AS.



- **Dalland, O. (2012).** *Metode og oppgaveskriving* (5. utgave). Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- **Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. C. (1997).** Generalisering, vitenskapelige sluttedninger og modeller for forklarande samhällsvetenskap. *Att förklarande samhället*, Lund: Studentlitteratur.
- **Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991).** Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption. *Academy of Management Journal*, vol. 34, 517-54.
- **Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994).** Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39(2), 239-63.
- **Edwards, M. R. (2005).** Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-30.
- **Flimreite, A. L. (2011).** *Partnerskapet i Nav – innovasjon eller "same procedure"?* Stein Rokkan Senter for flerfaglige samfunnsstudier, Uni Research AS, Mai 2011. Notat 4 – 2011. Hentet 15. mars 2014 fra [http://rokkan.uni.no/rPub/files/286\\_Notat\\_04-2011\\_Fimreite.pdf](http://rokkan.uni.no/rPub/files/286_Notat_04-2011_Fimreite.pdf)
- **Gaertner, S. L., Bachman, B. A., & Dovidio, J. (2001).** Corporate Mergers and Stepfamily Marriages: Identity, Harmony , and Commitment. I M. A. Hogg & D. J. Terry, *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (s. 265-283). Philadelphia: Psychology Press.
- **Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000).** Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- **Guldvik, I. (2002).** Troverdighet på prøve: Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 2002(1), 31-49.
- **Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002).** The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- **Hogg M. A. & Terry D. J. (2001).** Social Identity Theory and Organizational Processes. I M. A. Hogg & D. J. Terry, *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (s. 1-12). Philadelphia: Psychology Press.
- **Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005).** Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 2005(15), 1277-1288.
- **Innvær, S., Malmberg-Heimonen, I., Tøge, A. G., Hansen, H. C., & Natland, S. (November 2012).** *Helhetlig oppfølging av brukere med behov for tettere oppfølging i*

*kvalifiseringsprogrammet: Midtveisrapport om utprøving av programmet «Helhetlig, prinsippstyrt, metodisk tilnærming» - HPMT. Høgskolen i Oslo og Akershus.*

- **Jacobsen, D. I. (2005).** *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- **Kusstatscher, V., & Cooper, C. L. (2005).** *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- **Langdridge, D. (2006).** *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- **Lislerud, K. (2010).** *Navet som knakk*. Oslo: Pax Forlag AS.
- **Pettersen, I. J. (2007).** *Utsyn: Perspektiver på bedriftsøkonomi*. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag AS.
- **Pratt, M. G. (2001).** Social Identity Dynamics in Modern Organizations: An Organizational Psychology / Organizational Behavior Perspective. I M. A. Hogg & D. J. Terry, *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (s. 13-30). Philadelphia: Psychology Press.
- **Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997).** Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities. *Academy of Management Journal*, vol. 40, 862-98.
- **Røvik, K. A. (1998).** *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- **Røvik, K. A. (2007).** *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisering*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- **Schein, E. H. (1987).** *Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag.
- **Tajfel, H., & Turner, J. (1979).** An Integrative Theory of Intergroup Conflict. I W. G. Austin & S. Worchel, *The Social Psychology of Intergroup Relations* (s. 38-43). USA: Brooks/Cole Pub. Co.
- **Terry D. J. (2001).** Intergroup Relations and Organizational Mergers. I M. A. Hogg & D. J. Terry, *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (s. 229-248). Philadelphia: Psychology Press.
- **Thagaard, T. (1998).** *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- **Tyler T. (2001).** Cooperation in Organizations: A Social Identity Perspective. I M. A. Hogg & D. J. Terry, *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (s. 149-166). Philadelphia: Psychology Press.

- **van Knippenberg, D., & van Leeuwen (2001).** Organizational Identity After a Merger: Sense of Continuity as the Key to Postmerger Identification. I M. A. Hogg & D. J. Terry, *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (s. 249-264). Philadelphia: Psychology Press.
- **Wadel, C. (1991).** *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: SEEK AS.

#### Doktor- og masteravhandlinger

- **Bovim, R. V. (2010).** *Arbeidsskapte identiteter: En studie av forutsetninger for identitet og tilhørighet i en organisatorisk kontekst* (Doktoravhandling, NTNU).
- **Daatland, S. O. (2012).** *Har ansatte i NAV Kristiansand etablert en felles sosial identitet etter fusjonen?* (Masteravhandling, Handelshøyskolen BI).
- **Johnsen, I. (2008).** *Tre offentlige kontorer i ett bygg – NAV utad, men ikke innad?* (Masteravhandling, Universitetet i Bergen).

#### Offentlige dokumenter:

- **NAV-loven (2006).** (Kunngjøring: 16. juni 2014). *Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen (arbeids- og velferdsforvaltningsloven) [NAV-loven]*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- **NOU 2004:13.** *En ny arbeids- og velferdsforvaltning*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- **Sosialtjenesteloven (2010).** (Kunngjøring: 18. desember 2009). *Lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- **St.meld. nr. 14 (2002-2003).** (2002). *Samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- **St.prp. nr. 46 (2004-2005).** (2005) *Ny arbeids- og velferdsforvaltning*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- **St.prp. nr. 51 (2008-2009).** (2009). *Redegjørelse om situasjonen i arbeids- og velferdsforvaltningen og forslag om tilførsel av ressurser til Arbeids- og velferdsetaten*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Informasjon om NAV på deres hjemmeside, hentet 1. april 2014:

- **NAV, (27. august 2013a).** *To styringslinjer.* Hentet 1. april 2014 fra <https://www.nav.no/To+styringslinjer.356398.cms>
- **NAV, (26. august 2013b).** *Organisering av NAV-kontoret.* Hentet 1. april 2014 fra <https://www.nav.no/Om+NAV/For+kommunen/Organisering+av+NAV-kontoret.315542.cms>
- **NAV, (23. april 2013c).** *Målstyring.* Hentet 1. april fra <https://www.nav.no/Om+NAV/Målstyring.315623.cms>
- **NAV, (udatert: a).** *Om NAV.* Hentet 1. april 2014 fra <https://www.nav.no/Om+NAV/NAV>
- **NAV, (udatert: b).** *Lov om sosiale tjenester.* Hentet 1. april 2014 fra <https://www.nav.no/Sosiale+tjenester/Sosiale+tjenester/Lov+om+sosiale+tjenester+i+NAV.347236.cms>
- **NAV, (udatert: c).** *Organisering.* Hentet 1. april 2014 fra <https://www.nav.no/Om+NAV/Om+NAV/Organisering.168932.cms>
- **NAV, (udatert: d).** *Tjenestelinjen.* Hentet 1. april 2014 fra <https://www.nav.no/Om+NAV/Om+NAV/Tjenestelinjen.192673.cms>
- **NAV, (udatert: e).** *NAVs mål og verdier.* Hentet 1. april 2014 fra <https://www.nav.no/Om+NAV/Jobbe+i+NAV/NAV+som+arbeidsgiver/NAVs+mål+og+verdier.169046.cms>

Andre internettsider:

- **Arbeids- og sosialdepartementet, (2010).** *Kvalifiseringsprogrammet,* sist oppdatert 12. januar 2010. Hentet 22. mai 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/tema/velferdspolitik/midtspalte/kvalifiseringsprogram.html?id=575786>
- **Arbeids- og sosialdepartementet, (2013).** *NAV-reformen: Organisering og innhold,* sist oppdatert 30. desember 2013. Hentet 22. mai 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/tema/velferdspolitik/nav-reformen/nav-reformen-organisering-og-innhold.html?id=606543>
- **Arbeids- og sosialdepartementet, (udatert).** *Pensjonsreformen.* Hentet 22. mai 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/kampanjer/pensjonsreform.html?id=86731>

- **Forskningsrådet, (udatert).** *Evaluering av NAV-reformen.* Hentet 18. mai 2014 fra <http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Prosjekt&cid=1193731623730&pageName=ForskningsradetNorsk/Hovedsidemal&p=1181730334233>
- **Regjeringen (2006).** *Ny arbeids- og velferdsforvaltning (NAV): Rammeavtale mellom KS og Arbeids- og inkluderingsdepartementet.* Oslo: Regjeringen. Hentet 15. juni 2014 fra [http://www.regjeringen.no/upload/kilde/prm/2006/0045/ddd/word/278609-ny\\_rammeavtale\\_ks\\_&\\_aid.doc](http://www.regjeringen.no/upload/kilde/prm/2006/0045/ddd/word/278609-ny_rammeavtale_ks_&_aid.doc)
- **Regjeringen (udatert).** NAV-reformen. Hentet 22. Mai 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/tema/velferdspolitik/NAV-reformen.html?id=604957>
- **Rokkansenteret, (udatert).** Om NAV-evalueringen. Hentet 18. Mai 2014 fra <http://rokkani.uni.no/nav/>
- **Terramar AS, (2005)** *Risikovurdering knyttet til gjennomføring av reform for ny arbeids- og velferdsforvaltning.* På oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet. Hentet 22. mai 2014 fra [http://www.regjeringen.no/upload/kilde/sos/rap/2004/0003/ddd/pdfv/254468-risikorapport\\_terramar\\_2005.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/kilde/sos/rap/2004/0003/ddd/pdfv/254468-risikorapport_terramar_2005.pdf)
- **Sivilombudsmannen, (15. februar 2010).** *Arbeidsavklaringspenger og innføring av meldeplikt.* Hentet 2. april 2014 fra <https://www.sivilombudsmannen.no/aktuelt/arbeidsavklaringspenger-og-innfoering-av-meldeplikt-article1330-1555.html>
- **Stortinget, (2013).** *Skriftlig spørsmål fra Robert Eriksson (FrP) til arbeidsministeren.* Dokument nr. 15:1214 (2012-2013). Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qid=57176>

## 10 Vedlegg

### 10.1 Brev: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### *Identitet ved NAV Sandnes*

#### **Bakgrunn og formål**

Jeg er masterstudent i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Formålet med studien er å undersøke om de ansatte ved NAV Sandnes har utviklet en felles identitet etter fusjonen og hva som er innholdet i denne. Jeg ønsker også å se på hva som har bidratt til å hemme og fremme en eventuell felles identiteten. Studien er godkjent av kontorleder, men utføres ikke på oppdrag fra NAV.

Jeg ønsker å intervju 15-20 ansatte ved NAV Sandnes. Det er ønskelig at utvalget skal bestå av ansatte fra både mottaks- og oppfølgingsavdelingen, samt kontorleder. Utvalget bør også representere ansatte med både lang og kort ansiennitet ved NAV Sandnes.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Studien vil baseres på intervjuer med varighet på inntil en time. Intervjuene vil bli gjennomført en til en. Vi blir sammen enige om sted og tid. Jeg vil ta notater og/eller benytte båndopptaker. Båndopptaker kan utelates. Eventuelle lydopptak vil bli slettet etter at intervjuene er skrevet ned.

Relevante spørsmål for intervjuet vil være f.eks. hva du mener kjennetegner NAV Sandnes, hvilken tilknytning du har til NAV Sandnes, betydningen av omdømme for ditt forhold til arbeidsplassen og hva du mener har fremmet eller hemmet utviklingen av en felles identitet. Det vil også bli stilt spørsmål om hvordan det er ønskelig at det jobbes med identitet i tiden fremover.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle intervjuene og personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Leder vil kunne bli indirekte identifisert i kraft av sin stilling. For øvrige respondenter vil alle opplysninger bli anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. juni 2014. Alle personidentifiserende opplysninger vil da bli slettet.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke til å delta.

Ønsker du å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Inger Marie Søråas på tlf. 52049096/97744106 eller send en e-post til [inger.marie.soraas@nav.no](mailto:inger.marie.soraas@nav.no). Veileder Kristiane Lindland kan kontaktes på e-post [kristiane.m.lindland@uis.no](mailto:kristiane.m.lindland@uis.no).

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Med vennlig hilsen

Inger Marie Sjøraas  
Sandnes, 4. Mars 2014

## 10.2 Intervjuguide: Informanter tilsatt etter fusjonen

- Nåværende stilling/avdeling?
- Innhold i jobben?
- Har du hatt andre stillinger i NAV eller ved NAV Sandnes tidligere?
- Hvor lenge har du vært ansatt ved NAV Sandnes?
- Hvilken utdanning har du?
  
- Hvilket forhold har du til begrepet identitet? Hva legger du i det?
- Har du deltatt på nyansattopplæringen i NAV Rogaland? Hva mener du var det sentrale budskapet i opplæringen? Hvilken betydning har nyansattopplæringen hatt for ditt forhold til NAV og NAV Sandnes?
- Hvorfor søkte du jobb i NAV/ved NAV Sandnes?
- Hvordan har ditt forhold til NAV endret seg etter ansettelsen?
  
- Hva mener du er målet til NAV?
- Hva mener du kjennetegner NAV/NAV SANDNES?
- Hvilke verdier er sentrale ved NAV Sandnes? Er disse i samsvar med dine verdier?
- Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen ved NAV Sandnes? Hva har bidratt til å skape denne kulturen? En eller flere kulturer?
- Hvilke forskjeller er det mellom ulike grupperinger på NAV Sandnes? Hvordan vil du beskrive dem?
- Hvem samarbeider du mest med i hverdagen?
- Hva betyr arbeidsplassen din for deg?
- Hvilke følelser har du ovenfor NAV Sandnes?
- Hvordan vil du beskrive din tilknytning til NAV Sandnes?
- Hvilke følelser har du ovenfor NAV Sandnes? Hvorfor?
- Hvem identifiserer du deg mest med i organisasjonen/hvor opplever du at du har din tilhørighet? Hvorfor?
- Merker du hvem av de ansatte som har en bakgrunn fra hhv. sosialkontoret, Aetat og trygdeetaten? Hvordan merker du dette?
- Mener du at det er en felles identitet blant ansatte ved NAV Sandnes? Hvordan vil du beskrive den?



- Opplever du at det snakkes om ”vi” og ”de” på det nåværende tidspunkt? I hvilke anledninger benyttes dette?
- Benytter du benevnelsene ”statlig” og ”kommunalt” ansatt? I hvilke sammenhenger?
- Merker du nå noe til hvilken bakgrunn ansatte har fra hhv. sosialkontoret, Aetat og trygdeetaten?
- Opplever du at det er statusforskjeller mellom grupper på NAV Sandnes? Hvordan kommer dette til uttrykk?
- Hvor henter du informasjon om din posisjon (bekreftelse/korrigerende) på arbeidsplassen?
- Føler du at kompetansen din blir verdsatt ved NAV Sandnes og i NAV?
- Hvilken atferd blir belønnet og oppmuntret på arbeidsplassen?
- Hvem/hvilke andre organisasjoner sammenlignes/konkurrerer NAV Sandnes med? Hvordan påvirker dette deg i arbeidssituasjonen?
- Hva mener du har bidratt/bidrar til å fremme utviklingen av en felles identitet på arbeidsplassen?
- Hva mener du har bidratt/bidrar til å hemme utviklingen av en felles identitet på arbeidsplassen?
- Hva slags tema kommer opp når du snakker om NAV Sandnes med andre?
- Hvilken betydning har NAV sitt omdømme for ditt forhold til din arbeidsplass? Ditt forhold til NAV som helhet?
- Hvordan opplever du organisasjonens suksesser og/eller nederlag?
- Hvilke symboler er sentrale for NAV Sandnes/NAV? Hva betyr disse?
- Hvilke forventninger har du til NAV og NAV Sandnes i fremtiden?
- Hvordan ønsker du at NAV Sandnes skal være?
- Hvorfor tror du ansatte slutter ved NAV Sandnes?
- Hvordan mener du det bør jobbes videre med organisasjonsidentitet ved NAV Sandnes? Hva ville gjort din tilknytning til virksomheten sterkere?
- Er det noe du vil tilføye/er det noe du mener mangler?

### 10.3 Intervjuguide: Ansatte med bakgrunn for Aetat, trygdeetaten og sosialkontoret

- Nåværende stilling/avdeling?
  - Innhold i jobben?
  - Utdanning?
  - Har du hatt andre stillinger i NAV eller ved NAV Sandnes tidligere?
  - Hvilken etat jobbet du i før fusjonen? Hvor lenge?
- 
- Hvilket forhold har du til begrepet identitet? Hva legger du i det?
  - Hvordan var din tilknytning til etaten du jobbet i tidligere?
  - Hva var dine forventninger til fusjonen?
  - Hvordan opplevde du fusjonsprosessen, da etaten du tidligere jobbet i ble en del av NAV?
  - Opplevde du at etatsskillene vedvarte etter fusjonen? Hvorfor mener du de ble opprettholdt/ikke ble opprettholdt?
- 
- Hva mener du er målet til NAV?
  - Hva mener du kjennetegner NAV/NAV Sandnes?
  - Hvilke verdier er sentrale ved NAV Sandnes? Er disse i samsvar med dine verdier?
  - Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen ved NAV Sandnes? Hva har bidratt til å skape denne kulturen? En eller flere kulturer?
  - Hvilke forskjeller er det mellom ulike grupperinger på NAV Sandnes? Hvordan vil du beskrive dem?
  - Hvem samarbeider du med i hverdagen?
  - Hva betyr arbeidsplassen din for deg?
  - Hvordan vil du beskrive din tilknytning til NAV Sandnes?
  - Hvilke følelser har du ovenfor NAV Sandnes? Hvorfor?
  - Hvem identifiserer du deg mest med i organisasjonen/hvor opplever du at du har din tilhørighet? Hvorfor?
  - Mener du at det er en felles identitet blant ansatte ved NAV Sandnes? Hvordan vil du beskrive den?
  - Opplever du at det snakkes om ”vi” og ”de” på det nåværende tidspunkt? I hvilke anledninger benyttes dette?

- Benytter du benevnelsene ”statlig” og ”kommunalt” ansatte nå? I hvilke anledninger?
- Merker du nå noe til hvilken bakgrunn ansatte har fra hhv. sosialkontoret, Aetat og trygdeetaten?
- Opplever du at det er statusforskjeller mellom grupper på NAV Sandnes? Hvordan kommer dette til uttrykk?
- Hvor henter du informasjon om din posisjon (bekreftelse og korrigerings) på arbeidsplassen?
- Føler du at din kompetanse blir verdsatt ved NAV Sandnes og i NAV?
- Hvilken atferd blir belønnet og oppmuntret på arbeidsplassen?
- Hvem/hvilke andre organisasjoner sammenlignes/konkurrerer NAV Sandnes med? Hvordan påvirker dette deg i arbeidssituasjonen?
- Hva mener du har bidratt/bidrar til å fremme/styrke utviklingen av en felles identitet og tilknytning på arbeidsplassen?
- Hvilke forhold mener du har bidratt/bidrar til å hemme utviklingen av en felles identitet og tilknytning på arbeidsplassen?
- Hva slags tema kommer opp når du snakker om NAV Sandnes med andre?
- Hvilken betydning har NAV sitt omdømme for ditt forhold til din arbeidsplass? Ditt forhold til NAV som helhet?
- Hvordan opplever du organisasjonens suksesser og/eller nederlag?
- Hvilke forventninger har du til NAV og NAV Sandnes i fremtiden?
- Hvilke symboler er sentrale for NAV Sandnes/NAV? Hva betyr disse?
- Hvordan ønsker du at NAV Sandnes skal være?
- Hvorfor tror du ansatte slutter ved NAV Sandnes?
- Hvordan mener du det bør jobbes videre med organisasjonsidentitet ved NAV Sandnes? Hva ville gjort din tilknytning til virksomheten sterkere?
- Er det noe du vil tilføye/er det noe du mener mangler?

## 10.4 Intervjuguide: NAV-leder

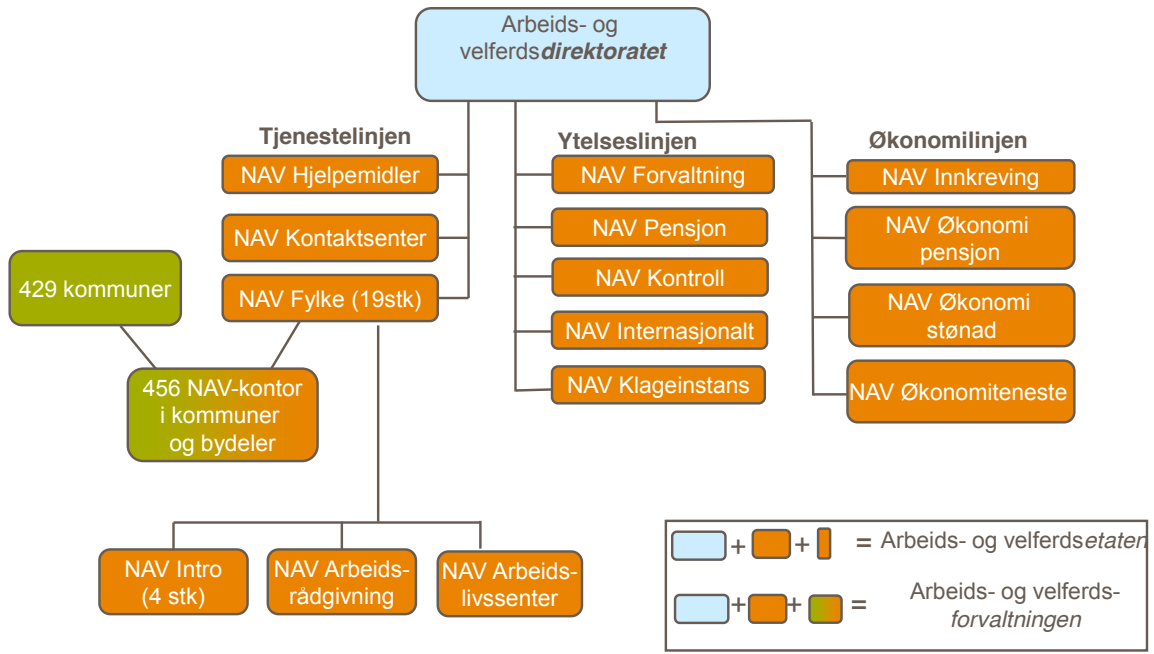
- Hvilken stilling har du og hvor lenge har du hatt denne?
- Hvilken stilling hadde du før du tiltrådte som NAV-leder?
- Hva legger du i begrepet identitet?
- Hvorfor mener du identitet er et viktig tema på arbeidsplassen?
- Hvilke tanker hadde du om identitetsbygging før og i begynnelsen av fusjonsprosessen?
- Hvordan opplevde du fusjonsprosessen?
- Hva kjennetegner/særpreger NAV/NAV Sandnes som organisasjon?
- Hvilke verdier har NAV Sandnes? Hva med NAV sine verdier: til stede, løsningsdyktig og tydelig?
- Hva har du som leder gjort for å skape en felles identitet blant ansatte ved NAV Sandnes? Hva mener du har fungert/ikke fungert?
- Er det andre forhold du mener har bidratt til å skape en felles identitet blant ansatte ved NAV Sandnes, som ikke har vært intensjonelle?
- Mener du at vi har en eller flere organisasjonskulturer ved NAV Sandnes? Hva kjennetegner disse?
- Mener du det har utviklet seg en felles identitet blant de ansatte på NAV Sandnes? Hva kjennetegner denne?
- Benytter du begrepene ”statlig” og ”kommunalt” ansatt? I hvilken betydning?
- Hvem sammenligner NAV Sandnes seg med? Hvem konkurrerer NAV Sandnes med?
- Hvem eller hva ønsker NAV Sandnes å distansere seg fra?
- Hva gjøres fra ledelsen sin side for å gi de ansatte informasjon om sin posisjon ved NAV Sandnes?
- Hva slags tema kommer opp når du snakker om NAV Sandnes med andre?
- Hvordan vil du beskrive NAV sitt omdømme? Hvordan mener du omdømmet påvirker de ansatte sin identitet? Hva gjøres for å ”håndtere” omdømmet/omgivelsene?
- Opplever du at det er grupper ved kontoret med høyere status enn andre? Hvordan kommer dette evt. til uttrykk?
- Hvilke symboler er sentrale for NAV Sandnes/NAV? Hva mener du disse signaliserer?
- Hvilke tradisjoner eller ritualer har NAV Sandnes?

- Hvordan ønsker du at NAV Sandnes skal være?
- Hvilke forventninger har du til NAV og/eller NAV Sandnes?
- Hvordan mener du det bør jobbes videre med organisasjonsidentitet ved NAV Sandnes?
- Er det noe du ønsker å tilføye/noe du synes mangler?

## 10.5 Organisasjonskart for NAV



### Organisasjonskart for NAV fra 1.1.2013



NAV, 05.04.2013

Side 1

## 10.6 Organisasjonskart for NAV Sandnes

### Organisasjons plan Nav Sandnes

