

Omdømmets virkning

En kvalitativ studie om ansattes opplevelser av svakt omdømme

Helene Aasen

VID vitenskapelige høyskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 25855

Dato: 15.05.2023

Forord

Jeg startet mitt deltidsstudium på verdibasert ledelse ved VID høsten 2020 på bakgrunn av et ønske om å utvikle meg faglig. Hvordan omdømme preger ansatte i Nav er et tema jeg selv har opplevd som veldig spennende, og jeg har opplevd det som svært læringsrikt å få høre hva andre ansatte og ledere i Nav tenker rundt dette. Jeg håper du som leser også finner tema like interessant som meg, og at resultatene oppleves som nyttige.

Bidragene fra informantene mine har gitt meg en detaljrik empiri, og jeg ønsker først og fremst å takke alle som har tatt seg tid i sin hektiske hverdag til å stille opp på intervju for meg. Jeg har utrolig mange gode og dyktige kollegaer i Nav, og har gjennom denne studien blitt enda mer stolt av å jobbe i etaten. Uten dere hadde det ikke denne studien vært mulig å gjennomføre. Jeg ønsker også å takke mine nærmeste kollegaer som har holdt fortet i min innspurt. Veldig takknemlig for deres positive holdning.

Takk til min veileder Arild Wæraas. At jeg skulle få en veileder som har en sånn inngående kunnskap om omdømme var ikke i mine tanker når jeg første gang utformet min forskningsskisse og idé til problemstilling. Jeg må takke deg for gode og konkrete tilbakemeldinger. Din måte å kommunisere på har gjort det enkelt for meg å ta til meg dine råd og veiledninger.

Jeg vil også takke alle som har heiet på meg og som ønsket at jeg skulle klare å gjennomføre. Spesielt mine nærmeste. Jeg har hatt min egen inspirator gjennom disse tre årene. Uten deg ville ikke disse årene vært det samme, og helt sikkert ikke like bra.

Rælingen, mai 2023

Helene Aasen

Sammendrag

Denne masterstudien fokuserer på hvordan ansatte og ledere i Nav opplever et svakt omdømme, og jeg ønsker å undersøke hvordan dette kan påvirke dem følelsesmessig og i forhold til opplevd handlingsrom. Det eksisterer lite tidligere forskning om hvordan omdømme kan påvirke ansatte på individnivå, og denne studien kan bidra til å fylle dette gapet. Min problemstilling er:

«Hvordan preges ansatte av et svakt omdømme?»

Jeg benytter meg av en kvalitativ metode med en hermeneutisk og sosialkonstruktivistisk tilnærming i min masterstudie. Dette innebærer at jeg ser på hvordan individuelle oppfatninger og tolkninger påvirker ens forståelse av verden. Dataene ble samlet inn gjennom kvalitative semistrukturerte dybdeintervjuer av seks informanter fra ulike Nav-kontor i Norge. Oppgavens problemstilling besvares gjennom å undersøke hvorvidt hensynet til omdømmet fører til begrensinger i leders handlingsrom, og hvordan ansattes følelser påvirkes av et svakt omdømme.

Jeg har brukt blant annet tema-analyse og Gioias modell som metode i analysearbeidet. Jeg har drøftet mine funn opp mot aktuell teori på hvordan omdømme generelt påvirker organisasjoner, samt om leders handlingsrom og jobbtilfredshet. Resultatene av studien viser at ansatte i Nav påvirkes av et svakt omdømme. Studien identifiserer viktige funn innenfor feltet, og ser på sammenhenger mellom svakt omdømme og både leders handlingsrom og ansattes følelser rundt det å jobbe i Nav. Dette anser jeg som verdifulle funn som jeg håper kan bidra til å øke forståelsen av hvordan omdømme også kan påvirke på individnivå.

Denne studien er relevant for andre organisasjoner enn Nav. Å forstå hvordan et negativt omdømme påvirker ansatte og ledere på individnivå kan være en viktig innsikt for enhver organisasjon.

Nøkkelord: Nav, omdømme, følelser, handlingsrom, ledelse og jobbtilfredshet.

Abstract

This study focuses on how employees and managers in Nav (the Norwegian Labour and Welfare Administration) experience a negative reputation and aims to investigate how this can affect them emotionally and in terms of perceived leadership discretion. There is little previous research on how reputation can affect employees at an individual level, and this study can contribute to filling this gap. My research question is:

"How are employees affected by a weak reputation?"

I use a qualitative hermeneutic and social constructivist approach in my master's thesis. This means that I look at how individual perceptions and interpretations affect one's understanding of the world. The data was collected through qualitative semi-structured in-depth interviews of six informants from different Nav offices in Norway. The research question of the study is answered by examining whether considerations for reputation lead to limitations in leadership discretion, and how employees' emotions are affected by a weak reputation.

I used thematic analysis and Gioia's model as methods in the analysis. I have discussed my findings in relation to relevant theory on how reputation in general affects organizations, as well as theories on leaders' scope for actions and job satisfaction.

The results of the study show that employees in Nav are affected by the negative reputation. The study identifies important findings in the field and examines the relationship between negative reputation and both leader's scope for actions and employees' emotions related to working in Nav. These findings are valuable, and I hope they can contribute to increasing the understanding of how reputation can also affect individuals on an individual level.

Keywords: Nav, reputation, emotions, leadership discretion, leadership, and job satisfaction

Innhold

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
1 Innledning	1
1.1 Kontekst og motivasjon	1
1.2 Problemstilling, avgrensning og presisering.....	5
1.2.1 Avgrensninger og presiseringer.....	5
2 Teori	7
2.1 Definisjon av omdømme	7
2.2 Omdømme i offentlig sektor	9
2.3 Omdømmesamfunnet	10
2.4 Omdømme og legitimitet.....	12
2.5 Interne aspekter med omdømmebyggingen- relasjoner, tillit og kommunikasjon.....	14
2.6 Omdømmebygging mer enn normativ kontroll.....	18
2.7 Leders handlingsrom	19
2.8 Jobbtilfredshet, engasjement og forpliktelse	21
3 Metode.....	26
3.1 Metodisk tilnærming og vitenskapelig forankring.....	26
3.2 Forskningsdesign og datainnsamling.....	30
3.2.1 Rekruttering av informanter	30
3.2.2 Forberedelser og gjennomføring av intervju.....	31
3.3 Analyse og koding.....	32
3.4 Forskningens troverdighet.....	35
3.5 Etske vurderinger og hensyn	36
3.6 Studiens styrker og begrensninger	37
4 Funn.....	40
4.1 Kvalitativ endring av handlingsrommet.....	40
4.1.1 Nav har et dårlig omdømme	41
4.1.1 Distansering mellom Nav som organisasjon og Nav-lokalt	44
4.1.2 Selvpålagte begrensninger i kommunikasjon	47
4.1.3 Prioriteringer	49
4.1.4 Beslutninger – Andre blir påvirket.....	51
4.1.5 Oppsummering.....	57
4.2 Navs omdømme gir blandede følelser hos ansatte.....	57

4.2.1	Gjenoppbygging av tillit.....	58
4.2.2	Arbeid	61
4.2.3	Privat	64
4.2.4	Oppsummering.....	67
5	Drøfting	68
5.1	Handlingsrommet til ansatte påvirkes på mange områder av et svakt omdømme	68
5.1.1	Ansatte identifiserer seg ikke med det svake omdømmet til Nav	68
5.1.2	Tid på omdømmebygging i Nav.....	71
5.1.3	Handlingsrommet påvirkes jo høyere opp i Nav du kommer.....	72
5.1.4	Alle andre i Nav påvirkes av omdømme, men ikke meg	74
5.2	Nav sitt omdømme gir blandede følelser hos ansatte	76
5.2.1	Dårlig omdømme fører til mistillit og frustrasjon.....	76
5.2.2	Omdømme påvirker ikke selvbilde.....	79
5.2.3	Jobbtilfredsheten i Nav er stor til tross for dårlig omdømme.....	81
6	Avslutning.....	84
6.1	Oppsummering og betydning	84
6.2	Videre forskning og avsluttende kommentar	86
7	Litteratur	89
	Vedlegg	92
1.	Godkjenning av SIKT	93
2.	Informasjonsskriv om masterprosjekt	95
3.	Samtykkeerklæring	98
4.	Fremdriftsplan	99
5.	Intervjuguide.....	99
	100

1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere en innledning til min masterstudie og redegjøre for valgt tema, bakgrunnen for studien og min motivasjon for å gjennomføre den. Jeg vil også presentere min problemstilling og forskningsspørsmål, samt avgrensninger og presiseringer som er gjort i oppgaven.

1.1 Kontekst og motivasjon

Studien er basert på min nysgjerrighet rundt et tema som er velkjent for mange: Navs omdømme. Som ansatt i Nav har jeg lurt på hvordan dette påvirker oss som jobber der. I innledningen av studien vil jeg gi en beskrivelse av Nav som organisasjon, og dele noen av mine tanker rundt tema og kontekst. Jeg vil avslutte innledningen med å presentere problemstillingen og forskningsspørsmålene mine.

Som offentlig organisasjon er Nav en del av statsforvaltningen. Det er kanskje ikke innlysende at en slik type organisasjon skal være opptatt av omdømme eller at det er riktig at de skal være det. Ut ifra dagens mediebilde er det klart at Nav har et relativt dårlig omdømme. En masterstudie (Eliassen, 2010) undersøkte mediedekningen av Nav i 2008-2009. Studien viste at det var artikler om Nav omtrent daglig i to uavhengige aviser (Nordlys og Dagbladet). Nærmere 80 % av medieoppslagene var den gangen nøytrale, mens bare ca. 2 % var positive. 18 % negative. Det ble konkludert med at medieoppslag av negativ art festet seg mer enn nøytrale og positive. De fikk mer «klikk» og omtale. Mediene har utviklet seg enormt siden 2008-2009. Ikke minst inntog av sosiale medier og kommentarfelt. Det er imidlertid ikke gjort nyere forskning på medieomtale av Nav eller om det har vært en økning av positive oppslag. Ut ifra inntrykket og omdømmet til Nav antar jeg heller det motsatte. Noe av denne forforståelsen er med på å prege mine antakelser om at omdømmet til Nav påvirker de ansatte.

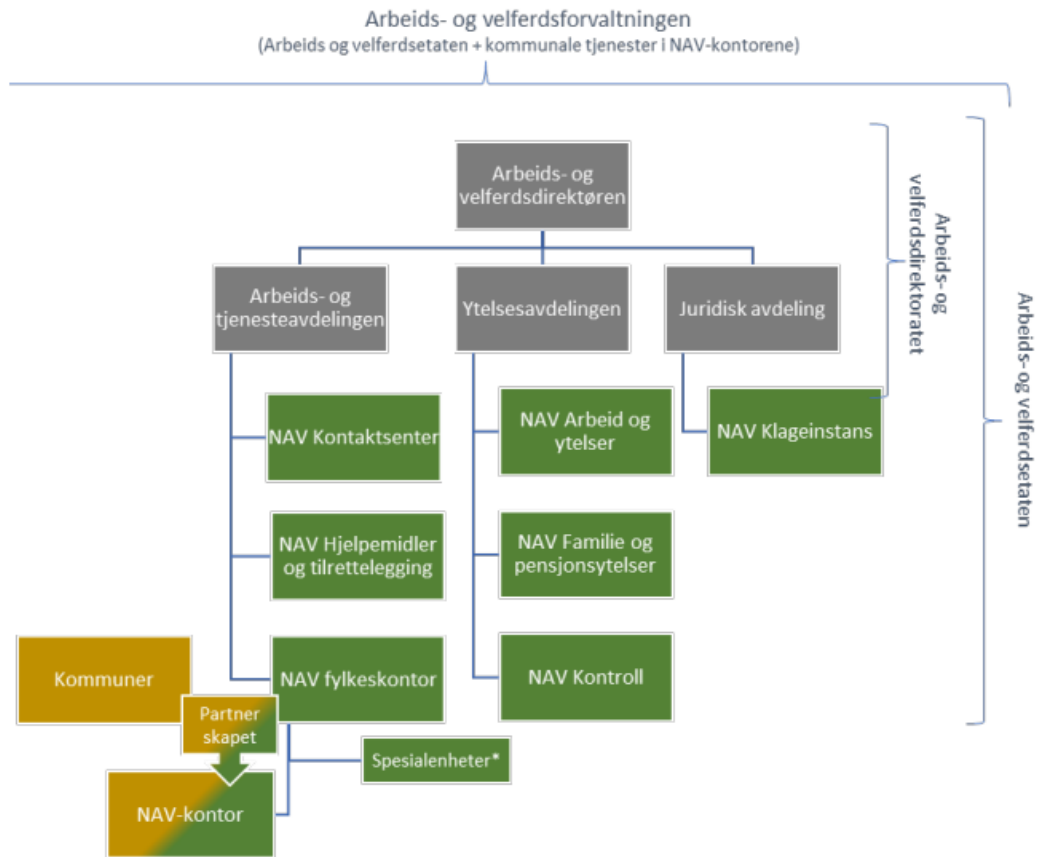
I 2005 vedtok stortinget å etablere en ny arbeids- og velferdsforvaltning. De to statlige etatene, arbeidsmarkedsetaten og trygdeetaten skulle fusjoneres og bli en etat. Lokalt skulle Nav-forvaltningen innlemmes i de kommunale sosialtjenestene. Etaten ble etablert 1. juli 2006 og de første lokale Nav-kontorene hadde formell oppstart 2.oktober 2006 (Fossetøl & Andreassen, 2011, s. 13). Visjonen til Nav er intuitiv. Alle ressurser knyttet til arbeid og velferd samles på tvers av stat og kommune og brukeren av disse tjenestene blir sett i sammenheng, så vil dette føre til en bedre bruk av ressurser og mer samordnet bistand.

Nav forvalter en tredjedel av statsbudsjettet og er en landsdekkende offentlig organisasjon. Arbeids- og velferdsdirektoratet har det overordnede ansvaret for at Nav oppfyller de forventinger som stilles til etaten. Noe som innebærer blant annet oppfølging i tråd med resultatkrav, styringsmodell og verdigrunnlag, samt at lovpålagte forhold må sikres. Nav skal bidra til å skape et inkluderende samfunn, et inkluderende arbeidsliv og et velfungerende arbeidsmarked. Dette skal de gjøre gjennom å ivareta vanskeligstilte, bekjempe fattigdom, stimulere til arbeid og aktivitet, sikre inntekt ved arbeidsløshet, svangerskap og fødsel, ved aleneomsorg, sykdom, skade, uførhet, alderdom og dødsfall (Regjeringen.no).

Nav arbeids- og velferdsforvaltning består av den statlige Arbeids- og velferdsetaten (NAV) og de delene av kommunenes sosialtjenester som inngår i felles lokale Nav-kontor. Det er Nav-kontorenes oppgave å følge opp og yte bistand til brukere som trenger hjelp til å komme i arbeid og aktivitet, og kontorene eies av både stat og kommune sammen (Hysing-Olsen, 2023). Se forenklet organisasjonskart i figur 1.

Figur 1.

Vedlegg 3: Forenklet organisasjonskart



Forenklet organisasjonskart over tjenestelinjer i NAV hvor ansatte er i kontakt med personbrukere.

* NAV Arbeidsrådgivning, NAV Arbeidslivssenter m.m.

Det jobber per 01.01.2023 ca. 22.000 ansatte i hele Nav. Rundt halvparten jobber ved de 264 Nav-kontorene. Halvparten hver er statlig og kommunalt ansatt. Nav har også rundt 1000 medarbeidere i Nav kontaktsenter som har kontorer 12 steder rundt om i landet. Det er Nav kontaktsenter og Nav-kontorene som har hyppigst kontakt med sine brukere (Hysing-Olsen, 2023).

Et godt omdømme handler om at folk er positivt innstilt til organisasjonen. Noe som umiddelbart virker helt uoppnåelig for en offentlig organisasjon med et sånt samfunnsoppdrag. Ledelsen i Nav er opptatt av tillit i befolkningen og det er et økende fokus på service i tjenestene slik at befolkningen opplever at de blir respektfullt behandlet og får den hjelpen de trenger. Helt sentralt for Nav er også tillitsreformen som er ett av regjeringens viktigste prosjekter. Tillitsreformen er ett av flere grep for å utvikle og fornye

offentlig sektor med mål om å øke handlingsrommet og gi mer faglig frihet i førstelinjen i stat og kommunesektor. Offentlig sektor skal derfor bli mer brukervennlig og mer lyttende overfor innbyggerne. Reformen skal bidra til at kunnskapen og erfaringen medarbeidere og fagmiljø i offentlig sektor skal utnyttes enda bedre enn i dag, og målet er at innbyggerne i hele landet skal få offentlige tjenester med bedre kvalitet og til rett tid (Regjeringen.no).

I de senere årene har det vært mange negative framstillinger av Nav i media. Ofte er det enkelthistorier som kommer frem, mange ganger uten riktig kontekst. På grunn av taushetsplikt og personvern kan ikke Nav som organisasjon forsvare seg offentlig, og negative framstillinger blir ofte stående. I tillegg har det vært store enkelthendelser som har preget mediebildet. Blant annet «Nav-skandalen» (NRK, 2019) der over 80 personer er uriktig dømt for trygdesvingel og minst 2400 personer urettmessig har fått krav om tilbakebetaling. Både storting, domstolene og Nav (forvaltningen) har tolket et regelverk feil i flere år. Omdømmet til Nav får enda en knekk og Nav henges ut som sydebukk.

Noen viktige forhold som bør tas i betraktning i denne studien, er hvem Nav-ansatte møter i sin arbeidshverdag. På lokalkontorene møter de vanligvis personer som trenger hjelp og veiledning innen arbeid, økonomi og sosiale ytelser. Dette inkluderer arbeidssøkere, arbeidsgivere, personer som mottar trygd eller andre sosiale ytelser, samt personer som trenger hjelp til å komme seg ut i arbeidslivet. NAV bistår også med oppfølging av personer med nedsatt funksjonsevne og andre grupper som har behov for spesiell tilrettelegging på arbeidsplassen. Mange av brukerne har utfordringer som gjør det vanskelig for dem å få jobb eller å klare seg økonomisk på egen hånd, på grunn av helseproblemer, psykiske lidelser, rusmisbruk eller andre utfordringer som påvirker deres evne til å arbeide eller ta vare på seg selv. Disse brukerne krever ofte tett oppfølging og støtte fra NAV for å kunne komme tilbake i arbeid eller få økonomisk hjelp. For at Nav skal kunne gi god veiledning og hjelp er det helt nødvendig med gode relasjoner og et tillitsforhold mellom Nav og brukerne av tjenestene. Det er likevel et spenningsforhold mellom omsorg og forvaltning, ulikt mange andre organisasjoner. Og det er ikke slik at Nav kan «bøye loven» for å unngå eventuelle negative

framstillinger i media. Dessverre er det også slik at manglende rettigheter for noen kan oppfattes og føles dypt urettferdig.

1.2 Problemstilling, avgrensning og presisering

Etter snart 10 års erfaring i Nav, har jeg utviklet en nysgjerrighet for betydningen av dårlig eller svakt omdømme for ansatte i Nav. Med erfaring som både veileder og leder i organisasjonen, har jeg personlig opplevd konsekvensene av dette i møte med samarbeidspartnere og brukere av Nav sine tjenester. Mine egne opplevelser og refleksjoner rundt temaet har gjort meg nysgjerrig på hvordan andre ansatte opplever dette dårlige omdømmet og om det påvirker deres arbeidssituasjon i Nav.

Med bakgrunn i dette og innledningen lyder min problemstilling som følger:

«Hvordan preges ansatte av et svakt omdømme?»

Etterfulgt av følgende forskningsspørsmål:

1. Fører hensyn til omdømme i Nav til begrensninger i leders handlingsrom?
2. På hvilken måte påvirker Nav-ansattes følelser av et svakt omdømme?

1.2.1 Avgrensninger og presiseringer

I denne studien har jeg intervjuet veiledere og Nav-ledere som jobber på Nav-kontor. Informantene kommer fra ulike kontorer, og alle lederne som er valgt ut leder et Nav-kontor i en kommune med tilnærmet likt oppdrag. Jeg har også inkludert Nav-ledere med ulik ledererfaring i Nav. Alle veilederne jeg har intervjuet har brukerkontakt og en egen portefølje med brukere som de følger opp. På grunn av studiens omfang, har jeg ikke intervjuet ledere eller ansatte i andre deler av Nav.

Termene «bruker» og «innbygger» brukes litt om hverandre i denne studien. Bruker, klient og pasient er begreper som brukes om en person som mottar helse- og sosialfaglige tjenester. I Nav er det bruker som hyppigst er brukt i omtale av de som mottar tjenester. Bruker ble etablert som et alternativ til klient i et forsøk på å unngå tingliggjøring av personer i møte med tjenestene. Dette fordi Nav og ansatte var opptatt av å behandle vedkommende som en person (Kokkinn, 2005, s. 119). I nyere tid er også bruker et ord som jeg opplever er på vei ut av vokabularet i Nav. Det kan også være på bakgrunn av omdømme, uten at jeg skal kommentere det noe ytterligere, men et ytterligere forsøk på å fjerne seg fra tingliggjøring. I dag forsøker Nav å benytte betegnelser som er mer treffende på den enkelte og som ikke er stigmatiserende. Eksempelvis «ungdom», «innbygger» og «tjenestemottaker». «Innbygger» og «bruker» har jeg valgt å bruke litt om hverandre i denne studien, i all hovedsak, for enkelthetens skyld.

Begrepene "dårlig", "svakt" og "negativt" omdømme brukes om hverandre i denne studien. I undersøkelsen som er referert til i kapittel 2, ligger Nav helt i grenseland mellom det som defineres som svakt og dårlig omdømme. Begrepene brukes uten å representere noen ulik betydning. Det vil bli gitt nærmere definisjoner og presiseringer av begrepene omdømme, handlingsrom og følelser i teorikapittelet.

2 Teori

I dette kapittelet vil jeg drøfte det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for besvarelsen av studiens problemstilling. På bakgrunn av det jeg har undersøkt, finnes det lite relevant litteratur som omhandler dette temaet. Derfor har målet med min masterstudie vært å bidra til økt kunnskap på dette området. Først vil jeg se på begrepet omdømme i en større teoretisk sammenheng. Når dette overordnede teoretiske rammeverket er på plass, vil jeg kunne gå dypere inn i problemstillingen og se på utfordringer og muligheter som er knyttet til dette. På grunnlag av forskningsspørsmålene ønsker jeg å presentere teori knyttet til handlingsrom og faktorer som påvirker ansattes følelser i arbeidslivet.

2.1 Definisjon av omdømme

En organisasjon har en intern orientert forestilling om en organisasjonsidentitet, en eksternt orientert virksomhetsidentitet, samt et perspektiv som dreier seg om image (Brønn & Ihlen, 2009, s. 79). Ifølge Brønn og Ihlen (2009, s. 13) får man den beste innfallsvinkelen til å forstå omdømme med å først fokusere på identitet og image. Identitet sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette. Image er det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen og som etter hvert danner grunnlaget for omdømmet. Omdømme er omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid.

Brønn og Ihlen (2009) blir gjengitt også i (Wæraas et al., 2011c, s. 35). De viser til at omdømme har forskjellig betydning innenfor forskjellige akademiske disipliner. Etter en gjennomgang av flere forskere har de registrert 49 ulike definisjoner av omdømme. Disse har de kategorisert i tre ulike kategorier; Bevissthet, vurdering og verdi. I kategorien bevissthet sier de at omdømme er den oppmerksomheten som en bruker eller interessent vier virksomheten. Omdømme sier her noe om oppfatning eller som et inntrykk. I kategorien vurdering sier omdømmet noe om virksomhetens status og oppfattes som en dom eller vurdering. I kategorien verdi ses omdømmet på som noe verdifullt for bedriften. Det er en ressurs.

Omdømme handler om relasjoner, og Wæraas et al. (2011c, s. 35-36) sier det er en klar sammenheng mellom relasjonsbygging og betydningen av omdømme. Omdømmet beskrives som en magnet for å tiltrekke seg mennesker. Folk ønsker å jobbe og investere i virksomheter med godt omdømme. De sier videre at det er vår tillit og relasjon til bedriften som skades når de ikke klarer å leve opp til forventningene. Omdømme i en virksomhet skapes over tid, det avgjørende er hva virksomheten har gjort og hvordan den har oppført seg. De som samhandler med mennesker tilknyttet en organisasjon sånn som f.eks. Nav, oppfatter handlingene til disse menneskene og overfører eller tillegger disse til organisasjonen. På denne måten oppnår Nav et godt eller et dårlig omdømme som følge av handlingene til de ansatte og deres samhandling med Nav sine brukere. Forfatterne sier videre at ytterligere påvirkning skjer gjennom Navs egen kommunikasjon og hvordan de blir omtalt i media.

Omdømme til en virksomhet skapes over tid og påvirkes av hvordan virksomheten har gjort og oppført seg (Balmer (2003) i Wæraas et al., 2011c). En organisasjon med godt omdømme får konsekvent oppfylt sine interessenters forventinger på en god måte og bekrefter organisasjonens legitimitet. I følge Brønn og Ihlen (2009, s. 16-17) fungerer et godt omdømme som et skjold i kriser. Et selskap med godt omdømme tåler skandaler og omdømmetrusler bedre enn selskap som allerede har et dårlig omdømme. I tillegg hevdes det at et selskap eller virksomhet med godt omdømme lettere også tilgis når det har begått feil. Andre fordeler med godt omdømme er blant annet at det gir muligheter for å prise varer høyt, lavere innkjøpspriser, tiltrekker seg investorer, styrker medarbeidernes moral og lojalitet og oppnår positiv mediedekning. Virksomhetens opprettholder sin legitimitet og det gode omdømmet gjør at folk stoler på selskapets produkter eller tjenester. Risikoen reduseres for kunden og bruker av tjenestene.

2.2 Omdømme i offentlig sektor

I følge (Brønn, P. S. i Wæraas et al., 2011, s. 34) har interessen for omdømme i offentlig sektor økt voldsomt i Norge de siste årene. De forteller videre at det foreligger noe uenighet hvorvidt omdømmeproblematikken er relevant for offentlig sektor. Noen mener at organisasjonene kaster bort tid og ressurser på å bygge omdømme, og at et nøytralt omdømme bør være målet. Andre sier at det er bortkastet å bruke penger på omdømmebygging i offentlig sektor. Andre igjen hevder at strategisk kommunikasjon for å bygge omdømme slik den er definert i privat sektor ikke er relevant for offentlig sektor. Denne økte interessen for omdømme fører også til at mange bedrifter og organisasjoner havner i mediens søkelys og sliter med omdømmet (Brønn & Ihlen, 2009, s. 12).

Brønn og Ihlen (2009, s. 16) hevder at alle organisasjoner trenger et godt omdømme. Dette fordi at alle organisasjoner trenger tillit og legitimitet. Dette oppnås gjennom godt omdømme av en organisasjon som leverer gode tjenester. Offentlig sektor er avhengig av oppslutning i folket og nettopp det er en annen grunn til å fremheve omdømmehåndtering i offentlig sektor som et viktig tema. De er avhengige av tillit for å fungere. Dersom denne tilliten ikke er til stede kan det komme krav om at virksomheten må legges ned, slås sammen med andre, flyttes eller klare seg med mindre budsjett. Offentlig sektor trenger oppslutning fordi den finansieres gjennom skattepenger. Dersom folket ikke har tillit til virksomheten blir de også mindre villige til å betale skatt, stemme ved valg og kanskje også mindre tilbøyelige til å følge lover og regler. I hvilken grad oppbygging av et godt omdømme bidrar til å sikre denne oppslutningen er et spørsmål Wæraas et al. (2011c) mener vi enda ikke har sikre svar på.

Det forventes mye av offentlig sektor, og omdømme har aldri vært mer aktuelt i denne sektoren enn det er nå. Offentlige tjenesteytende virksomheter skal yte tjenester som er tilgjengelige for alle uavhengig av bosted og inntekt. Oppfattelsen av at offentlig sektor gir de tjenestene de skal gjøre, vil føre til mer engasjerte innbyggere som har en bedre oppfattelse av tjenesteytelsen. At de får igjen for det de betaler i skatt. At de opplever effektivitet, troverdighet, god kommunikasjon og ansvarlighet, gode personlige opplevelser

og kontakt med tjenesteapparatet. Folk i dag har store forventinger til offentlig sektor og Wæraas et al. (2011c, s. 37-38) trekker to utviklingslinjer fra 1945 i forsøk på å vise hvorfor det så store forventinger. Den ene er at folk i dag er mer skeptiske til at eksperter og offentlige myndigheter jobber til det beste for allmennheten og samfunnets interesser. Den andre handler om at folk ønsker å ha innflytelse over, og være med å bestemme over hvem som skal levere tjenester til dem. De ønsker kvalitet, og det er blandet tilfredshet med offentlige tjenester i befolkningen. Noen av tjenestene i offentlig sektor er folk lite fornøyde med. I Nav betyr det i praksis at de som jobber der står overfor mer krevende brukere med større myndighet og sammensatte oppgaver. Brukerne har høyere utdanning og stiller stadig større krav, og de er også villige til å vise sin misnøye i eksempelvis media. Dette krever kunnskapsrike medarbeidere (Eliassen & Sitter, 2008 i Wæraas et al. 2011 s. 37).

2.3 Omdømmesamfunnet

For å imøtekomme den økende interessen for å måle omdømme i offentlig sektor ble RepTrak-modellen for offentlig sektor utviklet. I arbeidet med denne modellen ble det opprettet en liste med 50 av de mest synlige offentlige virksomhetene i Norge. Listen dannet grunnlag for innsamling av data for å måle omdømmet til virksomheter i offentlig sektor i Norge. Første resultater i denne målingen kom i 2010. Nav kom ut som den virksomheten som nordmenn føler de kjenner best. Det ble også rangert etter best og dårligst omdømme med score opp til 100 poeng. Svakt omdømme ligger her på mellom 40 og 59 poeng, mens dårlig ligger under 40 poeng. Nav hadde i denne undersøkelsen en score på 40,8 poeng (Wæraas et al., 2011c, s. 31-34). Forfatterne poengterer at alle virksomhetene med svakest poengscore i denne målingen hadde hatt store negative omtaler i media. På grunn av manglende medieanalyse opplyser de om at dette kun er spekulasjoner.

Samfunnets opptatthet av omdømme har økt formidabelt i perioden 1989 til 2010 (Wæraas et al., 2011a, s. 20). Forekomsten av omdømmebegrepet i avisene steg med over 200 prosent i perioden 1989 til 2000 og med 130 prosent i perioden 2000 til 2007. Begrepet blir ikke bare brukt i aviser, men også i norsk rettspleie der det i perioden 1992 til 2010 ble avsagt 30 høyesterettsdommer der «omdømme» inngikk som et sentralt begrep. 25 av disse

30 dommene ble avsagt etter år 2000. Wæraas et al. (2011c, s. 20) forteller også at omdømmebegrepet var i bruk i rettspleien også før 1990, men at det da hadde en annen betydning. Det ble tilsynelatende brukt i betydningen «dømmekraft» og «vurderingsevne». Denne måten å forstå begrepet på ser ut til å ha forsvunnet fra norsk språkbruk både i rettsvesen og i samfunnet ellers. I dag gjelder omdømme med meningsinnholdet «dom», «mening» eller «rykte». I dette sier Wæraas et al. (2011c, s. 21) at de ser fremveksten av det de vil kalle for omdømmesamfunnet. Her blir svært mye av det som sies eller gjøres vurdert opp mot «omdømmet» og vi tar for gitt at et godt omdømme er viktig, og noe alle organisasjoner må passe på.

I 2004 uttalte World Economic Forum at omdømme var en bedre indikator på suksess enn finansielle resultater (Wæraas et al., 2011a, s. 21). Samtidig ble det rapportert at ledernes omdømme var helt avgjørende for bedriftens omdømme og aksjemarkedets verdi. Oppfatningen av at immaterielle verdier er blitt viktigere enn de mer håndfaste verdiene, teknologiene og ressursene som bedrifter rår over er helt karakteristisk for omdømmesamfunnet. I Norge har fokuset på god omdømmeforvaltning blitt viktig for politikerne, og selv de som plasserer seg i en sosialistisk tradisjon er de blitt opptatt av enkeltpersoners og næringslivets selvregulering gjennom omdømmehåndtering (Wæraas et al., 2011c, s. 21-22). Forfatterne viser videre til en god illustrasjon av omdømmetenkningens kraft og gjennomslag på tvers av politiske skillelinjer med en uttalelse fra daværende finansminister Kristin Halvorsen i forbindelse med finanskrisen i 2008. Som et bevis på markedskreftenes uheldige virkninger viser hun til risikoen for omdømmetap i stedet for å vise til høye lønninger og bonuser. Hun henvender seg til bankene med uttalelser om at hun har tillit til at de kommer til å utvikle den nødvendige selvreguleringen for å unngå dette. Fokus på fremtreden og immaterielle verdier står i høysetet, og vi tar for gitt at omdømme er viktig sier Wæraas et al. (2011a, s. 23) videre. Hvis alle er tilstrekkelig opptatt av å passe på sitt omdømme vil samfunnet gjøre framskritt og få et repertoar av gode tjenester til borgerne både fra offentlige og private virksomheter. Nyliberalismens økte innflytelse får ansvaret for omdømmesamfunnets popularitet og fremvekst. I nyliberalismen er det frie marked en forutsetning for andre typer av friheter som demokrati og personlig frihet, og noe av forklaringen på at omdømmesamfunnet henger sammen med endringer i demokrati-

idealet. Det henger sammen med valgfrihet i offentlige tjenester og differensiering av tilbud som følge av økt velstand. Borgere vil på grunn av dette identifisere seg med enkeltorganisasjoner og deres produkter også i offentlig sektor.

Samfunnet har fått omdømmebrillene på, også i forhold til offentlige organisasjoner. Det vil si at andre utenfor offentlig sektor ser på dem med omdømmeblikk. Noe som i praksis vil si at offentlige organisasjoner opplever å få omdømme målt, rangert og publisert offentlig (Wæraas et al., 2011c, s. 25).

Wæraas et al. (2011c, s. 26-28) fremhever betydningen av forskjellen mellom substans og framturen og trekker frem eksempler på organisasjoner som har et omdømme som sier noe annet enn det som oppleves som virkeligheten innad i organisasjonen. Det er også organisasjoner som har strategiprosesser som kan føre til at man både formulerer og kommuniserer identitetsbeskrivelser som ligger flere hakk over nå-tilstanden i organisasjonen. De hevder videre at de aller fleste organisasjoner er preget av et avvik mellom substans og framturen. Et lite skille kan fungere godt fordi det skaper dynamikk og stå-på-vilje, men for mange blir dette skillet for stort, noe som Wæraas et al. (2011c, s. 28) hevder ikke er bra i offentlig sektor. Dette fordi offentlig sektor eksisterer for det felles beste og forventes å handle og kommunisere ut fra det som er til det beste for alle. Offentlige organisasjoner kan la seg rive med av teknikker for omdømmebygging i privat sektor. Og kan derfor overkommunisere positive budskap og en strategisk framturen som gir ønskelige assosiasjoner, men som kanskje ikke stemmer overens med den virkelige verden. I det lange løp kan dette slå negativt tilbake på organisasjonen fordi man ikke klarer å innfri, eller blir «avslørt», og dermed får frustrasjon fra ansatte og publikum.

2.4 Omdømme og legitimitet

Wæraas et al. (2011c, s. 252-253) viser til statsvitenskapen og debatten om hvordan offentlig sektor bør styres når han skal snakke om hvordan omdømmehåndtering bør gjøres i offentlig sektor. Uten å gå så dypt inn i ulikhetene skiller de fremste norske statsviterne mellom fire

modeller. Den suverene stat, staten som moralsk fellesskap, den forhandlende stat og staten som supermarked. Han sier videre at sett under ett har den forhandlende stat vært den dominerende styringsformen i Norge siden etterkrigstiden, og er den av disse modellene som gir den beste beskrivelsen av hvordan offentlig sektor fungerer. Her viser han til trepartssamarbeidet i arbeidslivet som er et samarbeid mellom organisasjoner som representerer arbeidsgivere, arbeidstakere (partene) og staten (Thomassen, 2021), og viser til at det er lange tradisjoner for å avgjøre viktige spørsmål gjennom forhandlinger. Staten gir og tar, og er i sin helhet preget av alle de fire modellene. Staten forvalter verdier, selger og tilbyr tjenester for å tilfredsstille brukere og individuelle forvaltningsorganisasjoner på sentralt og lokalt nivå.

Legitimitet og omdømme er to nokså beslektede begreper som begge handler om blant annet tillit (Wæraas et al., 2011b, s.254). Legitimitet defineres av forfatterne som en generalisert antakelse om at en organisasjon opptrer i overensstemmelse med viktige verdier og normer. Omdømme handler også om hvordan organisasjonen oppfattes, men Wæraas et al. (2011b) viser til noen viktige forskjeller. Mens omdømme handler om utvikling mot nye og høyere mål, handler legitimitet mer om å opprettholde et visst nivå av tillit og aksept. Wæraas et al. (2011b) trekker frem forvaltningsorganer som primært er suverene og driver sin virksomhet innenfor myndighetsutøvelse, kontroll, regulering og tvang. Disse virksomhetene opererer i liten grad i et marked og forholdet mellom brukerne av tjenestene og forvaltningen er preget av under- og overordning. For blant annet Nav vil det å redusere antall brukere være et kriterier for suksess. Disse organisasjonene trenger ikke først og fremst et godt omdømme, men en nødvendig legitimitet for å kunne operere som en del av staten. Det viktigste spørsmålet her er derfor ikke hvor godt omdømme man har, men om man har legitimitet i samfunnet for det man gjør. Denne aksepten er svært viktig fordi disse organisasjonene ofte må ta upopulære avgjørelser. Legitimiteten gir organisasjonen eksistensberettigelse, så lenge man har legitimitet vil ikke variasjoner i omdømmet føre til utfordringer for eksistensberettigelsen. Det er helt avgjørende at befolkningen oppfatter denne virksomheten eller organisasjonen som akseptabel, nødvendig og riktig. I den grad det er riktig å snakke om omdømmebygging her, så handler det om å bygge aksept og forståelse

for virksomheten man driver heller enn å bli populær. Man må få fram substansen i den faktiske identiteten som organisasjonen har (Wæraas et al., 2011b, s. 255-256).

2.5 Interne aspekter med omdømmebyggingen- relasjoner, tillit og kommunikasjon

Ifølge Brønn og Ihlen (2009 s. 99) er det er en utbredt misforståelse at jo mer organisasjoner bruker av midler på kommunikasjon jo bedre omdømme får de. Det aller viktigste er ikke å kommunisere hva vi gjør, men å vise det i praksis over tid. Vektleggingen bør legges på konsekvent atferd og at denne må stemme overens med interessentenes forventinger til organisasjonen. Relasjonsbygging er viktig for at interessentene skal få et godt inntrykk av organisasjonen. Men mediene har en dagsordenfunksjon og deres tolkningsrammer har også betydning for hvordan organisasjonen oppfattes. Brønn og Ihlen (2009, s 87) stiller spørsmål ved om det er omdømmet eller tilliten til organisasjonen som blir svekket når den ikke lever opp til sine forventinger. De sier videre (s. 87) at ifølge (Kramer, 1999) vil en persons oppfatning av andres pålitelighet og en persons vilje til å inngå et tillitsforhold til dem styrkes og svekkes gjennom langvarig samspill. Gjennom dette samspillet evaluerer de hverandres egenskaper, intensjoner og motiver. Hver part avgjør ut ifra dette om den andre er pålitelig og om den er til å stole på. Ifølge dette legger omdømme grunnlaget for tillit fordi det er stor sannsynlighet at en som har godt omdømme også er pålitelig.

Brønn og Ihlen (2009, s. 88) viser til undersøkelser gjort av kommunikasjonsbyrået Edelman hvor de måler tillit gjennom et tillitsbarometer som heter «Trust Barometer». Personer med høyere utdanning i 18 ulike land blir spurt om de stoler på at organisasjoner gjør som de skal. I 2007 undersøkelsen kommer det fram at den minst troverdige representanten for et selskap er selskapets egen leder og kommunikasjonsansvarlig. Folket har størst tillit til sine jevnbyrdige. Dette gikk igjen på tvers på tvers av geografiske områder.

Organisasjonene oppretter på bakgrunn av omdømmekulturen egne kommunikasjonsstrategier og retningslinjer for hvem og hvordan organisasjonene skal uttale

seg i det offentlige. I Fritt ord og Fafo sin undersøkelse fra 2022 (Trygstad & Ødegård, 2022) bekrefter de at det er vanlig for organisasjoner å ha egne rutiner for hvem og hvordan man skal uttale seg i media. 50 % av offentlige ansatte svarer at arbeidsplassen har dette.

Ytringsfrihetskommisjonen på oppdrag fra Kultur- og likestillingsdepartementet (NOU 2022:9) tar for seg ytringsfriheten i arbeidslivet. De understreker at arbeidstakere skal ha en vid adgang til å komme med kritiske ytringer om egen virksomhet, men at veldig mange arbeidstakere opplever at de må begrense seg vesentlig i hva de kan ytre seg om i offentligheten. Studier som kommisjonen har gått igjennom viser at mange arbeidstakere ikke ønsker å delta i et offentlig ordskifte i kraft av sin stilling. Studiene tyder også på at det opplevde ytringsrommet er trangere enn ytringsfrihetens grenser og arbeidslivets regler tilsier (2022, s. 309). Ytringsfriheten er en grunnleggende menneskerettighet, og arbeidstakere er beskyttet av den samme ytringsfriheten som gjelder utenfor arbeidslivet. Alle har rett til å uttale seg om faktiske forhold på arbeidsplass og til å delta i offentlige debatter om spørsmål som berører virksomheten, også i forhold til om denne skulle bli skadelidende. Samtidig medfører rollen som arbeidstaker noen særlige begrensninger i forhold til ytringsfrihet som varierer etter hvilke bransje man jobber i (2022, s. 302-303). Begrensningene kan følge av arbeidsavtaler eller retningslinjer for bedriften og omhandler blant annet taushetsplikt, som i praksis legger sterke begrensninger for hva offentlig ansatte kan uttale seg om. Begrensningene kan også være i forhold til den ulovfestede lojalitetsplikten. Lojalitetsplikten kan ses i sammenheng med arbeidsgivers styringsrett og i et arbeidsforhold er lojalitetsplikten er plikt for arbeidstaker til å opptre lojalt i forhold til ansettelsesavtalen og arbeidsgivers interesse, og til å ikke påføre arbeidsgiver unødvendig skade (2022, s. 305).

I Etske retningslinjer for statstjenesten (NOU 2022:9, 2022) er retten til å ytre seg kritisk om statens virksomhet og andre forhold nedfelt. Disse retningslinjene fremhever samfunnets behov for at statsansatte kan gi et kritisk og kompetent perspektiv i det offentlige ordskiftet. Til tross for dette er det jevnlig saker hos sivilombudsmannen om offentlig ansatte utsettes for reaksjoner fra arbeidsgiver fordi de anser det som illojale ytringer selv om det ligger klart

innenfor ytringsfriheten til ansatte (NOU 2022:9, 2022, s. 306). Kommisjonen påpeker at dersom folk lar være å ytre informasjon og meninger de besitter i kraft av sitt arbeid er dette et tap både for den offentlige debatten og for samfunnets informasjonstilgang (2022, s. 302).

Fritt ord og Fafo (Trygstad & Ødegård, 2022) tar opp hvordan arbeidstakere opplever ytringsfriheten og takhøyden for hva de kan uttale seg om i arbeidslivet. I undersøkelsen svarer ca. halvparten av de spurte offentlig ansatte at de har arbeidsavtaler som begrenser deres muligheter til å uttale seg offentlig om egen arbeidsplass, og i undersøkelsen er det ca. 40 % som mener at toppledelsen begrenser deres mulighet til å uttale seg offentlig av hensyn til omdømme (NOU 2022:9, 2022, s. 307-308). Den økende graden av omdømmetenkning også i offentlig sektor påvirker organisasjonens virksomhetsstrategi. Det er blitt innført nye styringsmodeller inspirert av markedstankegangen i organisasjons- og ledelsesmodeller som New Public Management. Utviklingen skaper en logikk der offentlige virksomheter har incentiv til å opptre som markedsaktører som skal vedlikeholde en merkevare og omdømme i offentligheten. På grunn av disse idealene kan lederne i de offentlige organisasjonene oppleve at ytringsfriheten truer deres omdømme og de vil derfor ikke underbygge mulighetene for en kultur som fremmer ytringsfriheten, men heller en omdømmekultur (NOU 2022:9, s. 309-310). Oppfatning av lojalitet og hensynet til omdømme kan strekke seg langt utenfor arbeidstiden og også begrense ytringsfriheten som ikke handler om arbeidsplassen. Kommisjonen understreker at arbeidstakere ikke bare har en lojalitetsplikt overfor arbeidsgiverne, men også for samfunnet.

I artikkelen «When reputation management is people management: Implications for employee voice» av Wæraas og Dahle (2020) forteller de om koblinger mellom omdømmebygging, personalledelse og ansattes stemme. Disse studiene viser at personalledelsesaspekter ved omdømmebygging synliggjør viktige organisatoriske og medarbeiderbaserte konsekvenser. De viser til at mye av dagens kunnskap om omdømmebygging gjelder den strategiske utformingen av kommunikasjon. Wæraas og Dahle (2020) har pekt på behovet for å presentere konsekvente, unike og attraktive bilder av

organisasjoner for å skape de ønskede inntrykkene til eksterne aktører. Et økende antall forskningsbidrag har også adressert interne aspekter ved omdømmebygging, som argumenterer for at ansatte har en viktig rolle i å levere og "leve" organisasjonens merkevare. Dette innebærer ideelt sett å innføre en omdømmestøttende atferd hos ansatte ved å forvandle dem til «bedriftsambassadører» eller «merkevarebærere». De ansattes «stemme» som de viser til er de enkelte ansattes bekymring for eksisterende praksis, hendelser eller atferd i organisasjonen. De representerer i utgangspunktet en betydelig risiko for omdømmefølsomme organisasjoner på grunn av deres potensielt negative effekter på omdømme. De sier videre at personalledelse kan spille en viktig rolle i å redusere denne risikoen. De ønsker å se på hvilken rolle personalledelse spiller i omdømmebygging, samt se på konsekvensene av omdømmeorientert personalledelse for ansattes «stemme». Omdømmebygging begrenser hva ansatte kan uttale seg om, det er derfor viktig i moderne omdømmebygging å se på ansattes «stemme». Personalledelse er styring av arbeid og mennesker mot ønsket mål. En kombinasjon av omdømmebygging og personalledelse er derfor en kraftig måte å styre denne «stemmen» til de ansatte i organisasjoner.

Tradisjonelt sett er det toppledelsen i en organisasjon som har styrt omdømmehåndteringen ved å gi ansatte «munncurv» og at all kommunikasjon ut går gjennom en kanal de selv har kontroll over. Wæraas og Dahle (2020) sier i sin studie at i stedet for å begrense ansattes kommunikasjon eller stemme så er det lurt å inkludere de i en omdømmebyggende kommunikasjon. De sier videre at for at ansatte skal kunne fungere på denne måten så må de ansatte ha en stor tro på budskapet de skal levere. Organisasjonen må derfor være overbevisende overfor sine ansatte med tanke på sine verdier. Dersom dette gjøres på en overbevisende måte, og ansatte bærer organisasjonens verdier og holdninger vil det ikke være nødvendig med en streng toppstyrt organisasjonskontroll. De forteller at flere forskere peker på behovet for høyt engasjement for å lykkes med å få gode organisasjonsambassadører. Høyt engasjement i tillegg til riktig rekruttering, opplæring, belønning og godtgjørelse. Høyt engasjement innebærer styrking av ansattes psykologiske karakter gjennom empowerment og tillitsbasert ledelse. De ansatte trenger å vite at ledere stoler på dem. Ved tillitsbasert eller transformerende lederskap sikrer man at ansatte føler

seg støttet og verdsatt, og på denne måten lar ansatte finne sin egen måte å kommunisere om organisasjonen ut mot andre.

I artikkelen «Magic muzzles? The silencing of teachers through HRM, performance appraisal and reputation concern» av Dahle (2021) tar han utgangspunkt i den manglende offentlige stemmen til lærere i Oslo. Ved manglende stemme definerer han det som "uttrykk for ideer, meninger, forslag eller alternative tilnærminger rettet mot en bestemt målgruppe i eller utenfor organisasjonen. Med den hensikt å endre en støttende tilstand av saker og for å forbedre den nåværende funksjonen til organisasjonen, gruppen eller individet".

Formålet med artikkelen er å undersøke personalleders tilnærming, tilfredshet med hvordan medarbeider opplever å bli vurdert, samt en bekymring for omdømme som mulige forløpere for de ansattes begrensninger i bruk av «stemme» eller som ytringsfrihet. Uten å gå dypt inn i artikkelen viser funnene til Dahle (2021) at det er en positiv sammenheng mellom begrensninger av de ansattes stemme, kontrollert personalledelse og misnøye i medarbeideroppfølging eller vurderingen. Funnene viser ingen positiv sammenheng mellom begrensninger av ytringsfrihet (stemme) og bekymringer rundt omdømme.

2.6 Omdømmebygging mer enn normativ kontroll

På 1980 tallet blir organisasjonskultur definert som et eget fenomen. Det er et sett av forhold som kan ha stor betydning på hvordan organisasjoner fungerer. Organisasjonskultur skiller seg fra hva vi generelt forstår med kultur i samfunnet med at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisatorisk ramme. Det kjennetegnes ved at det er et fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i den samme organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123). Organisasjonskulturen består av normer for akseptabel atferd, men av en uformell art. Den eller de som har makt til å forme organisasjonskulturen vil kunne utøve en betydelig sosial og normativ makt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 161-162).

I Monika Müllers artikkel «Brand-Centred Control’: A Study of Internal Branding and Normative Control» fra 2017 tar hun utgangspunkt i normativ kontroll, intern merkevarebygging og «merkevareambassadører». Intern merkevarebygging er en utvidelse av kulturledelse med fokus på merkevare. Intern merkevarebygging handler om normativ kontroll, og har som formål å regulere de ansattes indre liv, deres selvfølelse, følelser og identitet. Forskjeller på intern merkevarebygging og mer tradisjonell omdømmebygging sier Muller, er at omdømmebygging handler om hele organisasjonen, inkludert produkter, logo, bygninger og relasjoner. Intern merkevarebygging og omdømmebygging er to sider av samme konsept, men ved intern merkevarebygging brukes de ansatte som ambassadører for organisasjonen i kontakt med forbrukerne (Müller, 2018). Hun ser på hvordan intern merkevarebygging påvirker og visker ut skillelinjene mellom de ansattes arbeid og privatliv og mulighetene for motstand. Hun sier at ansatte kan føle seg kontrollerte gjennom merkevaren når de møter utenforstående. Fordi det er et så økende fokus på merkevare og omdømme i samfunnet mener hun vi trenger mer studier på hvordan merkevare- og omdømmekontroll påvirker ansattes identitet og selvfølelse, samt blandingen av jobb og privatliv. Hun mener det er spesielt viktig å se på organisasjoner med negativt omdømme, både utenfor og innad i organisasjonen. Dersom ansatte føler seg stigmatiserte gjennom merkevaren eller omdømmet kan det ha en innvirkning på de ansattes selvfølelse både på jobb og privat (Müller, 2017).

2.7 Leders handlingsrom

Handlingsrom blir vurdert som en forutsetning for at ledere kan forme og påvirke en organisasjons mål og resultater. Det skilles mellom et formelt og et subjektivt definert handlingsrom hvor det formelle handlingsrommet påvirkes og formes av to organisasjonsmessige forhold. Det ene er forventninger og det andre er føringer og begrensinger i form av hierarki, makt, ansvar, ressurser, regler og normer. Med det menes at dersom det blir stilt mange og detaljerte jobbkraav eller forventninger i form av en rigid organisasjonsstruktur vil leder ha liten frihet, eller lite handlingsrom til å velge mål eller midler (Rønning et al., 2013, s. 110-111). Det formelle handlingsrommet formes av den formelle organisasjonen. Men den blir også påvirket av lederens tenkemåte, motivasjon og kompetanse, fordi forventninger, føringer og krav er noe som kan tolkes. På denne måten blir

handlingsrommet til leder noe som subjektivt kan defineres og formes av leder. På bakgrunn av dette sier Espedal et al. (2012) i Rønning et al. (2013) at det er det subjektivt definerte handlingsrommet som er av betydning for leders valg og handling. En leder som har utviklet åpenhet, refleksjon, tillit og kompetanse vil kunne bruke handlingsrommet på en annen måte enn en leder som er orientert mot det trygge og vante, og som har utviklet en liten toleranse for skiftende forhold og kompleksitet. Leders erfaringer kan derfor her sies å føre til enten økt fleksibilitet eller økt rigiditet når det gjelder tanke- og handlingsmåte. Handlingsrommet er derfor noe som kan variere ut ifra leders tankemåte.

Ledelse dreier seg blant annet om å ta valg og kunne gjennomføre valg. Dette påvirker organisasjonens retning, mål, resultater og overlevelse. For å kunne ta valg må man ha tilgang på riktig, sann og relevant kunnskap. Denne kunnskapen er ikke noe som ligger ferdig i en konsentrert form i komplekse organisasjoner men noe leder bare kan få tilgang på i et åpent og tillitsfullt samarbeid med andre informerte og kompetente aktører (Tsoukas, 2005 i Rønning et al., 2013 s. 113).

I handlingsrommet til leder skal leder ta valg og gjennomføre disse. I følge Bolman et al., (2018) har leder et sett med fortolkningsrammer, eller briller de ser igjennom for å tolke og forstå verden ut i fra. Denne mentale teorien eller forståelsen av verden trenger ikke nødvendigvis være riktig, den kan forandres etter hvert som det kommer ny informasjon, men man kan ikke lære noe uten et begrep som kan danne utgangspunkt for forventinger eller hypoteser. Teorien eller forståelsen har mange betegnelser som blant annet mentale modeller, kart, tankemodeller, skjemaer mm. (Hampden-Turner, 1992 i Bolman et al., 2018 s. 37).

Bolman et al (2018) bruker termen fortolkningsrammer eller bare rammer. Begrepet har fått en økende oppmerksomhet innenfor organisasjonsforskningen etter hvert som vitenskapsfolk blir mer opptatt av hvordan ledere forstår en komplisert og turbulent verden. Rammen er en mental modell som leder bærer med seg i hodet som hjelp til å forstå og

finne frem i et bestemt terreng. Gode rammer gjør det enklere å forstå hva du står ovenfor, og hva du kan gjøre med det. Du må ha med deg et sett kart som gjør at du forstår bedre det som skjer i øyeblikket. I militæret snakker man om situasjonsbevissthet og i sport kan man relatere det til evnen en spiller har for å registrere og forstå det som skjer i øyeblikket rundt seg. En slags spilleforståelse. Denne type kunnskap oppnås ikke i en håndvending, men med erfaringer, innsats og tid. Fortolkningsrammene er både vinduer mot terrenget og hjelpemidler til å ta seg frem med. Bolman et al. (2018) argumenterer med at det finnes fire ulike fortolkningsrammer en leder bør kunne og ta utgangspunkt i. Dette dreier seg om ulike perspektiv. Det strukturelle som fokuserer på organisasjonenes arkitektur, HR-perspektivet som fokuserer på menneskelige aspekter, det politiske som ser på organisasjoner som konkurransearenaer og den symbolske som handler om spørsmål som gjelder mening og tro. Rammene er kraftfulle, og til sammen gjør de det mulig å se like fenomen med ulike «briller». Det å skifte perspektiv kan være et effektivt middel til å vinne klarhet, gjenvinne balanse og finne nye muligheter som gir resultater.

2.8 Jobbtilfredshet, engasjement og forpliktelse

For å kunne forstå individets atferd i organisasjoner er jobbtilfredshet, jobbforpliktelse eller jobbenngasjement viktige innfallsvinkler. De er viktige både i forhold til produktivitet, trivsel og andre viktige forhold som fravær og turnover Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 293). I min studie er jeg opptatt av hvordan svakt omdømme påvirker ansattes følelser, samt om det påvirker deres jobbtilfredshet og handlingsrom,

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 293) definerer jobbtilfredshet som «en evaluerende tilstand som uttrykker ens formodninger, tilfredshet og positive følelser i relasjon til jobben». De presiserer at det tradisjonelt deles inn i to hovedteorier om jobbtilfredshet. Den ene er innholds teorier, som tar utgangspunkt i de faktorer som påvirker holdningen, slik som personlige forventinger, behov og verdier. Den andre er prosessteorier som handler om hvordan slike faktorer i samspill med selve jobben bidrar til å utvikle jobbtilfredshet.

Jobbtilfredshet er et viktig og relevant tema, og er det forholdet det er lagt mest vekt på i arbeidsmiljøkartlegginger og organisasjonsutredninger. De første studiene som spesifikt utredet jobbtilfredshet, kom i 1930-årene og identifiserte en rekke årsaker. Ene studien identifiserte blant annet sosial status knyttet til jobben, autonomi i jobben og kvaliteten på mellommenneskelige relasjoner som årsaker til jobbtilfredshet. En annen studie hvor 500 lærere ble intervjuet fant de ut at de lærerne som var mest fornøyde, var de som hadde god emosjonell tilpasning til jobbene sine og som i liten grad hadde monotone jobber. De hadde også god mellommenneskelig kontakt med andre kollegaer (Einarsen et al., 2017, s. 121). Det ble tidlig avklart at det ikke var en selvfølge at arbeidstakere ville trives i jobbene sine og at mange forhold påvirker jobbtilfredshet. En kompliserende faktor i studiene har vært at begrepet har hatt ulike betydninger. En sentral definisjon på jobbtilfredshet ble presentert av Edwin Locke for 45 år siden og defineres av han som en «behagelig eller positiv emosjonell tilstand som er resultat av ens jobb eller jobberfaringer». Altså er jobbtilfredshet en følelsetilstand man har overfor arbeidet sitt. Denne tilstanden er sensitiv for tankemessige bearbeidinger den yrkesaktive selv gjør seg av ulike aspekter av jobben som f.eks. lønn, autonomi og forhold til leder. Den kan også være knyttet til sammenligninger man gjør med andre jobber eller andre personer det er naturlig å sammenligne seg med. Einarsen et al (2017) sier derfor at en nyere definisjon på jobbtilfredshet tar hensyn til at jobbtilfredshet både består av følelsemessige og tankemessige aspekter. Ifølge denne definisjonen er jobbtilfredshet en sammensatt respons på ens jobb med evaluerende og følelsemessige komponenter.

I Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 296) bruker man begrepet jobbforpliktelse. Dette handler også om individets grad av tilknytning til organisasjonen, om identifikasjon med og engasjement for jobben, og introduserer en ny og annen dimensjon til jobbtilfredshet. De sier videre at jobbforpliktelsen er en kontinuerlig prosess som starter allerede under ansettelsesprosessen og vedvarer til personen slutter i jobben. Holdningen er at medarbeideren utvikler en sterk tro på organisasjonen mål og verdier og er villige til å yte mye på organisasjonens vegner.

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 297)) fremhever at det er variasjoner i jobbforpliktelse og at det ikke bare er et enten-eller-spørsmål. De ønsker å skille mellom tre former for jobbforpliktelse. De tre variasjonene henger sammen, men er samtidig mulig å skille fra hverandre. De er også mulig å skille fra begrepet jobbtilfredshet. Første modell er basert på kontinuitet, andre på affektiv jobbforpliktelse og den tredje er normativ jobbforpliktelse. Jobbforpliktelse basert på kontinuitet handler om at det koster en dyrt å slutte i en organisasjon som man har investert mye i over mange år. Som f.eks. utdanning, nære kollegaer, pensjon osv. Samt et behov for å opprettholde trygghet og stabilitet. Mange tør ikke ta denne risikoen og har det som kalles for en høy grad av kontinuitetsforpliktende holdning til jobben sin. Affektiv jobbforpliktelse handler om den følelsesmessige styrken i en persons ønske om å fortsette i organisasjonen. Det handler om sammenfallende verdier og målsetninger for personen og organisasjonen, samt ønsket om å bidra til å oppfylle disse. Normativ jobbforpliktelse handler om de sosiale presset vedkommende opplever. De har en pliktfølelse overfor organisasjonen og er svært opptatt av andres reaksjoner hvis de slutter.

Forfatterne sier at jobbforpliktelse har stor betydning for en rekke forhold. Blant annet for ledelse og for personen selv i relasjon til faktorer som helse, stress eller familie-jobb-forhold. Ledelsen har stor innvirkning på en medarbeiders utvikling av en positiv identifikasjon med organisasjonens målsettinger og oppgaver. I dette feltet trekker Salanick (1977) i (Kaufmann & Kaufmann, 2015) fram synlighet, tydeliggjøring, irreversible goder og personlig ansvar som de fire viktigste påvirkningsfaktorene i utviklingen av medarbeiderens holdning og tilknytning til organisasjonen.

Det har i senere tid vært en sterk interesse for jobbengasjement i organisasjonslitteraturen. Holdningen innebærer en arbeidsglede som skyldes indre motivasjon for arbeidet. Denne ideen om engasjementet representerer enda et steg opp i stigen når det gjelder positivt motiverende krefter i arbeidsprosessene. For å kunne utvikle jobbforpliktelsen som nevnt tidligere mener Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 321) at det må være en viss jobbtilfredshet til sted og at dette er en nødvendig betingelse for arbeidsglede og engasjement. De sier

videre at jobbengasjement ikke bare er knyttet til selve jobben, men er en mer overordnet og positiv jobbrelatert mental tilstand.

Det finnes færre modeller og teorier for å forklare hvordan jobbengasjement utvikles eller hva som påvirker det (Einarsen et al., 2017, s. 134-136). Ifølge forfatterne er jobbengasjement et nyere begrep enn jobbtilfredshet og et mer flertydig begrep, så trolig har det en sammenheng. De sier at jobbengasjement henger sammen med ressurser arbeidstaker innehar, som sosial støtte og en autonom jobbsituasjon. Gode tilbakemelding på utførelsen av arbeidet er også forbundet med motivasjon eller engasjement. Arbeidstaker blir engasjert gjennom å ha tilgang på ressurser som støtte og frihetsgrader i jobben. Det er også en sammenheng mellom jobbkrav og jobbressurser på den måten at tilgang på ressurser kan minske stress i hverdagen. Samt at motivasjon og engasjement kan føre til positive organisasjonsmessige konsekvenser som jobbtilfredshet. Engasjement er ytterligere en forklaring på jobbtrivsel.

Ulike former for ledelse har også vist seg å ha en sammenheng med jobbengasjement. De som har et godt forhold til sine ledere, er også de mest engasjerte. Det kommer frem i studier at der leder fremstår som en rollemodell eller forbilde er det en særlig sammenheng med jobbengasjement (Einarsen et al., 2017, s. 134-136). Einarsen et al., (2017 s. 134-136) sier videre at jobbtilfredshet og engasjement kan betraktes som to former for lykke som går på generell følelse av velvære eller på opplevelsen av å holde på med meningsfulle oppgaver. Forskning viser at jobbtilfredshet er forbundet med forhold som produktivitet, hvor kompleks jobben er og turnover. Tilgangen på jobbmessige ressurser som støtte fra ledere og kollegaer, tilbakemelding på prestasjoner og variasjoner i jobben, og at man har mulighet for læring og utvikling. Det er en klar forbindelse mellom jobbengasjement og en inspirerende form for ledelse. Forfatterne viser til fem ulike kjennetegn som fører til jobbtilfredshet. Den første er ferdighetsvariasjon, som sier noe om hvor mange forskjellige ferdigheter en arbeidstaker må ha for å utføre arbeidet sitt. Nummer to er oppgaveidentitet, som sier noe om hvor stor del av jobben arbeidstaker gjør, om det er hele eller deler av den. Nummer tre er oppgaveviktighet, som sier noe om hvor viktig jobben man gjør er for andre

mennesker. Nummer fire er autonomi, som betegner friheten arbeidstaker har til å gjøre jobben på måten de ønsker. Og til slutt nummer fem, tilbakemelding på utført arbeid. Det handler om å vite om i hvor stor grad man gjør jobben på riktig måte (Einarsen et al., 2017, s. 140).

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere og redegjøre for studiens metode, samt det vitenskapelige utgangspunktet som ligger til grunn for å besvare problemstillingen. Jeg vil forklare og begrunne de valgene jeg har tatt underveis i forskningsprosessen, inkludert hvordan innsamling og bearbeiding av data har foregått.

Som forsker innenfor min egen etat, ser jeg det som viktig å sikre forskningens kvalitet og validitet. Derfor vil jeg legge vekt på å gi en grundig og detaljert beskrivelse av metodene som er benyttet, samt reflektere over eventuelle begrensninger i studien.

3.1 Metodisk tilnærming og vitenskapelig forankring

Formålet med studien er å finne ut om et svakt omdømme påvirker de ansatte i Nav på et individnivå. Min kvalitative metodiske tilnærming er inspirert av og tar utgangspunkt i en samfunnsfaglig metode, og min epistemologiske forankring baserer seg på et sosialkonstruktivistisk og hermeneutisk vitenskapssyn. Min problemstilling er orientert mot innhold og meningssammensetninger som er naturlig i en kvalitativ metode (Skilbrei, 2019, s. 14).

Min problemstilling og mine forskningsspørsmål forutsetter at jeg går i dybden og ser nærmere på ulike narrativer og gjeldende diskurser omkring mitt tema. For å få til dette valgte jeg en kvalitativ metode. Denne metoden er særlig hensiktsmessig om vi skal undersøke fenomener vi ikke kjenner så godt og som det er forsket lite på. Den er også hensiktsmessig når vi ønsker fylldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelse, følelser, erfaringer, meninger, oppfatninger og refleksjoner knyttet til et fenomen (Johannessen et al., 2021, s. 105-106).

Kvalitative studier preges av at vi utvikler teoretiske perspektiver på grunnlag av analyse av data, og at vi ser på teoretiske perspektiver fra tidligere studier. Det finnes naturlig forekommende data som kan være av interesse som allerede er produsert, som blant annet informasjon fra medieoppslag, eller teoretiske perspektiver fra tidligere studier.

Tyngdepunktet i denne oppgaven vil være egne innsamlende kvalitative data fra dybdeintervjuer (Johannessen et al., 2021, s. 54). Intervju er ifølge Thagaard (2018, s. 53) en spesielt god metode å benytte seg av dersom man ønsker å forstå hvordan personer opplever og forstår seg selv og sine omgivelser.

Begge mine forskningsspørsmål søker å utforske informantenes erfaringer og egne forståelser, og vil besvares i den empiriske analysen. Kvalitativ forskning handler om å skape en kontekstuell forståelse av de sammenhengene og valgene mennesker befinner seg i. Denne forskningen fremstilles gjennom tekst og det forutsetter ofte mye tekst for å framstille funnene (Skilbrei, 2019, s. 22). Denne teksten var ikke bare viktig for å uttrykke funnene, men var også viktig for meg i min analyse.

Ifølge Skilbrei (2009, s. 55) er det to hovedtilnærminger i forholdet mellom teori og empiri. Deduksjon og induksjon. I denne studien har jeg valgt en induktiv tilnærming hvor jeg utviklet koder som ga uttrykk for informantenes meninger og tolkninger. I min prosess startet jeg derfor med å gjennomgå aktuell litteratur innenfor feltet jeg ønsket å undersøke. Jeg hentet inspirasjon fra tidligere forskning i utformingen av mine forskningsspørsmål. Den induktive forskningsprosessen starter med empiri for å bygge kunnskap og utvikle teori, den utvikler og tolker funn og kobler dataene til eksisterende forskning for å både utvikle forståelsen av hva funnene sier noe om, og for å utvikle teori.

Ettersom det eksiterer lite litteratur og tidligere forskning rundt mitt tema, vil formålet med studien min være å undersøke fenomener, sammenhenger og prosesser man i utgangspunktet har lite forskningsbasert kunnskap om. Slike studier kalles for eksplorative undersøkelser og vil ha som formål å identifisere nye problemstillinger som bør undersøkes

nærmere. Min studie er derfor ikke bare induktiv fordi jeg har valgt dette utgangspunktet, men også fordi det er nødvendig (Skilbrei, 2019, s. 55). Med dette som utgangspunkt har jeg med meg en hermeneutisk og sosialkonstruksjonistisk tilnærming til mitt datamateriale.

Hermeneutikk er en teori om fortolkning som fokuserer på språket og betydningen av handlinger. Det er en relevant tilnærming for denne studien, da hermeneutikken bygger på prinsippet om at mening kun kan forstås innenfor en sammenheng (Thagaard, 2018 s. 37). Hermeneutikken har utviklet seg fra å være ensbetydende med tolkning av tekster til å inkludere all menneskelig dialog som uttrykkes i tekster. En av de mest sentrale hermeneutiske teoretikerne i vår tid er Hans Georg Gadamer, som har hatt stor innflytelse og skapt debatt innen moderne filosofi (Thomassen, 2006, s. 168). Han mener at forståelse er et grunntrekk ved mennesket og at hermeneutikk og forståelse ligger dypere enn selve metoden, uansett hvilken vitenskap som studeres (Krogh, 2014, s. 38-44). Hermeneutikken fokuserer på en dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart er innlysende og bygger på prinsippet om at mening kun kan forstås i lys av den sammenhengen det studeres i. At delene kan forstås i lys av helheten (Thagaard, 2018, s. 37-39).

Sosialkonstruksjonismen tar utgangspunkt i at virkeligheten konstrueres i et fellesskap, og at våre oppfatninger og forståelse av verden alltid vil være fortolket og påvirket av sosiale og historiske prosesser (Rasborg, 2013, s. 403). En sentral del av sosialkonstruksjonismen er forståelsen av at samfunnsmessige fenomener er foranderlige fordi de har blitt til gjennom sosiale og historiske prosesser. Rasborg (2013, s. 405) presiserer at språket og narrative vi bruker påvirker vår forståelse av virkeligheten, og deretter også våre handlinger. Dette utgangspunktet er svært relevant for min problemstilling, da det antyder en sammenheng mellom måten en organisasjon forstås på, og hvordan medlemmene i organisasjonen agerer. Rasborg sier videre (2013, s. 405) at organisasjoner er sosialt konstruerte, og dermed stadig i endring og utvikling. De opprettholdes og formes gjennom samtaler og dialoger mellom deltakerne om hva organisasjonen skal være og hva den skal løse. Ifølge sosialkonstruksjonismen vil de dataene og narrative vi har tilgjengelig om organisasjonen påvirke våre handlinger og respons i organisasjonen. Dette støtter opp under mine

antakelser om at et dårlig omdømme kan ha en betydelig påvirkning på individene i organisasjonen.

Min bakgrunn og erfaring er relevant i min fortolkende tilnærming til denne studien (Malterud, 2001, s. 483-488). Gjennom mine ulike roller som veileder, fagleder, avdelingsleder og Nav-leder har jeg personlig opplevd hvordan et dårlig omdømme kan påvirke arbeidet mitt i Nav. Jeg har erfart at tillitsproblemer blant samarbeidspartnere og brukere har skapt utfordringer i min rolle som veileder, og jeg har støttet andre, særlig nye, veiledere som har opplevd det samme. Det har gått med mye tid til å forklare og nyansere mitt arbeid overfor andre. Som leder har jeg lært viktigheten av å kommunisere på en måte som opprettholder et godt omdømme for Nav, og jeg har vært nøye med å vurdere hvordan mine prinsipper kan påvirke Navs omdømme. Min erfaring bidrar til å gi meg en bedre forståelse for hvordan omdømme påvirker de ansatte i Nav og deres arbeid.

For å sikre min vitenskapelige tilnærming til forskningen har det vært viktig å være kritisk og reflektert over egen erfaring. I følge Alvesson og Sköldberg (2018) i Tjora (2021, s. 278) kan ikke empiriske data i seg selv være en enkel speiling av virkeligheten. Vi må betrakte tolkning av data som av en rekke forhold og reflektere over hvordan disse tolkningene framkommer, eller rett og slett gjøre en tolkning av egen tolkning som de sier. De fremhever at vi må gjøre tolkningen refleksiv med å undersøke den og hva som påvirker den. Som forsker i en kvalitativ studie er det ikke noe ideal at jeg går nøytralt inn i et tema og forsker, men at jeg er åpen om at min forforståelse er der, redegjøre for min egen posisjon og forklare mitt engasjement (Tjora, 2021, s. 279). Jeg hadde en mulighet til å utvikle en forståelse innenfra. Det vil si at erfaringene jeg hadde fra Nav vil hjelpe meg å utvikle en forståelse som jeg etter hvert kommer frem til. Men det kunne også føre til at jeg overså andre viktigheter som er forskjellig fra egne erfaringer. Posisjonen i organisasjonen gir meg ikke mer grunnlag for validitet, men det er viktig å presentere ståsted slik at leser kan vurdere tolkningene på bakgrunn av mitt utgangspunkt (Thagaard 2018 s. 191).

3.2 Forskningsdesign og datainnsamling

Kvalitative studier kjennetegnes ved at metoden er preget av fleksibilitet og at vi kan arbeide parallelt med de ulike delene av forskningsprosessen. Det betyr at jeg underveis i studien har hatt mulighet til å endre på utformingen av prosjektet i løpet av undersøkelsesprosessen. Mine erfaringer underveis har gjort at jeg har kunnet tilpasse meg fortløpende. Jeg har gjennom prosessen endret problemstilling noen ganger og jeg har også omformulert mine forskningsspørsmål. Det har vært et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, utvikling av data, analyse og tolkning (Thagaard, 2018, s. 27-28).

For å besvare min problemstilling valgte jeg kvalitative forskningsintervju som metode for datainnsamling. Formålet med å bruke intervju var for å få fylldig og omfattende kunnskap om hvordan mine informanter opplever situasjonen rundt dårlig omdømme, samt for å få en innsikt i deres perspektiver på de tema jeg tok opp i intervjuet. Forskningsintervjuene gav meg et særlig godt grunnlag for å få innsikt i informantenes erfaringer, tanker og følelser (Thagaard, 2018, s. 89). Kunnskapens som ble produsert gjennom forskningsintervjuene ble produsert gjennom interaksjonen mellom meg som forsker og informantene. Kvaliteten på produksjonen av data var avhengig av mine ferdigheter og kunnskap om temaet, samt om min kunnskap om det å intervju. Informantene fikk mulighet til å fortelle sine historier eller narrativer gjennom sine fortolkninger og forsøkte etter beste evne å gi rom for at informantene skulle få formulere seg med egne ord (Johannessen et al., 2021, s. 105) .

3.2.1 Rekruttering av informanter

I følge Johannessen et al. (2021, s. 57 og 70) er det å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse en veldig viktig del av all samfunnsforskning. Før jeg kunne begynne rekrutteringer var det en rekke beslutninger jeg måtte ta. Mitt utvalg av informanter var strategisk. Jeg ønsket å snakke med personer som hadde en del erfaring med å jobbe i Nav. På bakgrunn av mine forskningsspørsmål var det også viktig for meg at jeg fikk snakke med både ledere og veiledere. Det var spesielt viktig for meg at mine informanter kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle tema (Thagaard, 2018, s. 54). Det var også viktig å ta hensyn til min tilknytning- og min lederstilling i Nav. Jeg ønsket å sikre et godt og bredt

utvalg av informanter og samtidig passe på at jeg ikke har noen nær tilknytning til noen av dem. Jeg vurderte det som hensiktsmessig i forhold til min problemstilling at informantene hadde en viss erfaring med å jobbe i Nav. Utover det satte jeg ikke noe grense for varighet og tilknytning. Av lederne var det heller ikke viktig for meg at informantene hadde vært ledere over en viss tid.

På grunn av min tilknytning til Nav har jeg også tilgang til mange ulike kanaler som f.eks. Teams, e-post gjennom Outlook, og egne interne Nav-sider hvor jeg kan hente ut kontaktinformasjon til Nav-ansatte. På denne måten fikk jeg anledning til å sende ut e-poster til Nav-ledere i et stort geografisk område. De fikk tilsendt e-post med informasjon om studiet mitt og med forespørsel om å delta. I e-posten fikk de også tilsendt et informert samtykkeskjema. Jeg sendte også ut e-post til store Nav-kontor med forespørsel til veiledere og avdelingsledere om de kunne tenke seg å delta.

3.2.2 Forberedelser og gjennomføring av intervju

I gjennomføringen av dybdeintervjuene benyttet jeg meg av semistrukturerte intervju. Ut ifra mine forskningsspørsmål utarbeidet jeg en intervjuguide med tema jeg ønsket svar på. Denne metoden gav meg som forsker fleksibilitet i spørsmål, tema og rekkefølge. Dette igjen bidro til at jeg fikk til å lage en uformell atmosfære som egnet seg godt når jeg skulle snakke om litt personlige tema (Johannessen et al., 2021, s. 198).

I følge Tjora (2021, s. 159) kan dybdeintervjuer formes på mange ulike måter. Han mener likevel alle går igjennom tre faser. Oppvarming, refleksjon og avrunding. Jeg satt av ca. 45 minutter til refleksjonsdelen i intervjuene og ca. 15 minutter til oppvarming og avrunding. Dette for å sikre at både informant og jeg som intervjuer klarte å holde fokus, og for at vi skulle ha god tid til å etablere god kontakt. Dette gjorde at jeg fikk tid til å avslutte på en god måte. Thagaard (2018, s. 105) fremhever betydningen av å etablere en betydningsfull og tillitsfull atmosfære i intervjusituasjonen. Dersom dette ikke gjøres, vil det ifølge forfatter føre til intervju med dårlig kvalitet. Ifølge Kvale et al. (2012, s. 51) er det et asymmetrisk

maktforhold mellom forsker og den som deltar i studien. Fordi jeg selv jobber i Nav, var det helt naturlig for meg å be om litt omvisning og en liten prat også i forkant av intervjuene de gangene informantene hadde tid til å ta imot meg litt før. Dette opplevde jeg bidro til en enda bedre relasjon mellom meg og informantene og intervjuene opplevdes fra min side som gjensidige i forhold til maktrelasjonen.

Kvale og Brinkmann (2015) i Johannessen et al. (2021, s. 105) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Gjennom samtalen kan mennesker forstå hverandre, svare på spørsmål, kommentere utsagn og handlinger og beskrive intensjonene vi har. Vi kan snakke om hva vi føler, og hva vi tenker.

Dybdeintervjuer kan også gi noen begrensninger. Det kan for informantene være vanskelig å dele sine tanker og følelser rundt tema. Temaet mitt er ikke spesielt sensitivt, men det berører områder som omhandler hvordan ansatte påvirkes av et dårlig omdømme, og hvordan dette påvirker deres følelser. Dette kan være utfordrende å få tak i, både for informantene selv og for meg som forsker. Jeg brukte en intervjuguide spørsmål om selvvalgte tema. Dette kunne oppleves som begrensende for informantene selv om jeg selv var nøye på å stille åpne spørsmål. Intervjuene ble gjennomført som planlagt både i tid og sted, og jeg opplevde at jeg fikk god kontakt med informantene og at det var en god kjemi. Informantene ga mye nyttig informasjon som har blitt brukt videre i analyse og drøftingskapitlene. Det virket som om informantene var komfortable i situasjonen og åpne om sine følelser og tanker. Det ble lagt vekt på å stille åpne spørsmål i intervjuguiden, slik at informantene kunne gi sine egne synspunkter uten å føle seg begrenset.

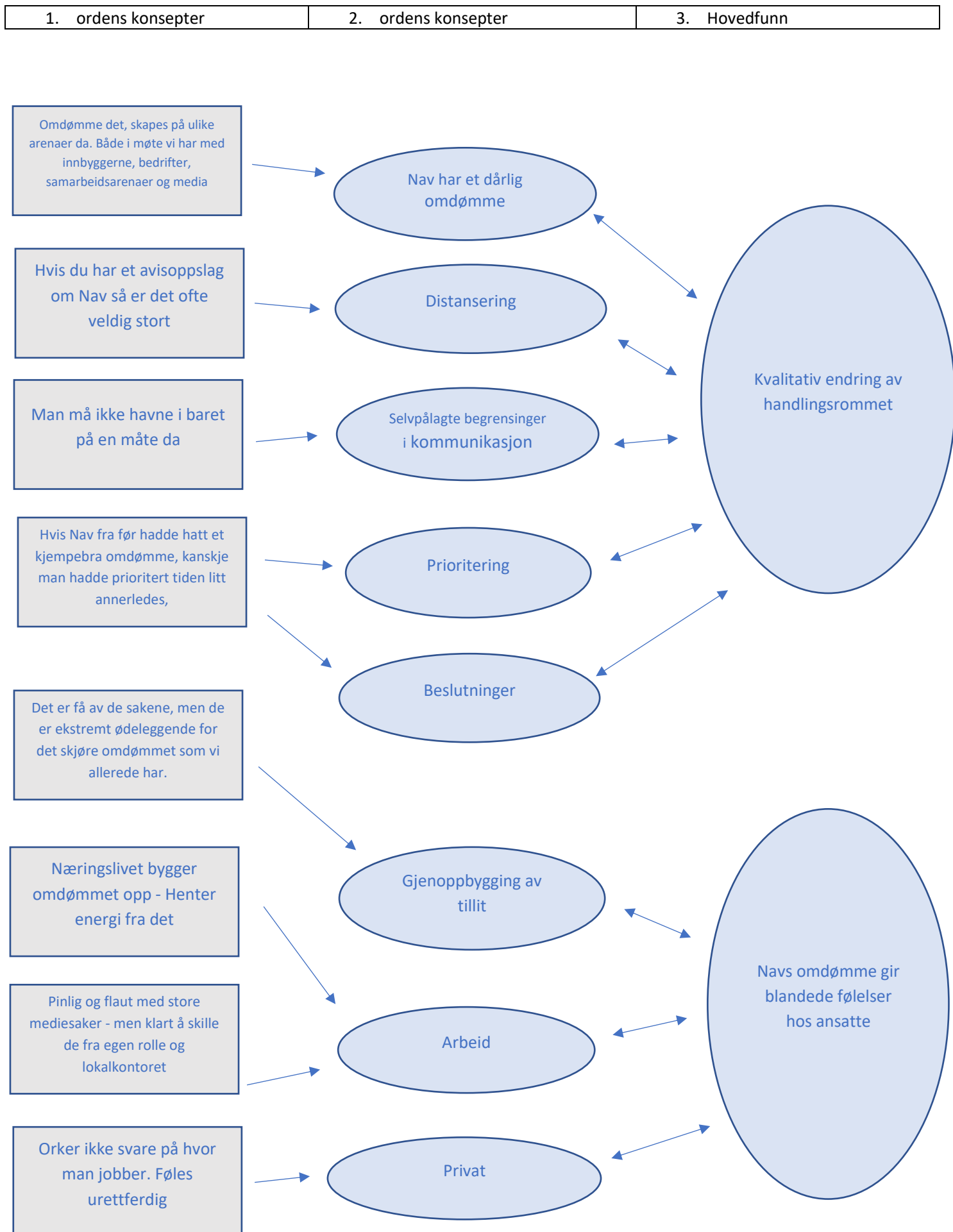
3.3 Analyse og koding

Tjora (2021, s. 184) anbefaler bruk av lydopptak og en fullstendig transkribering i etterkant av dybdeintervjuer. Intervjuene ble tatt opp og lagret i et forhåndsgodkjent nettskjema som jeg transkribere ordrett rett i etterkant av gjennomføringen. Dette for å være helt sikker på at jeg fikk med meg stemningen og detaljene slik jeg husket det. På denne måten unngikk jeg å miste viktig informasjon.

Dataanalysen begynte allerede mens jeg gjennomførte intervjuene og transkriberte. Jeg ble inspirert av flere metoder for dataanalyse og brukte Gioia et al. (2013, s. 21) sin modell som utgangspunkt. I tillegg til modellen til Gioia har jeg benyttet meg av kategorisk inndeling som blir beskrevet av Johannessen et al. (2021, s. 154) som en metode for å konstruere et system som indekserer datamaterialet. Som vil si «merke» setninger og avsnitt som gjør det mulig å identifisere og finne igjen temaer i datamaterialet.

Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønster i data (Braun & Clarke, 2006, s. 4). I min analyse har jeg brukt innslag av tematisk analyse slik som Skilbrei (2019, s. 278) har gjengitt den. Tematiske analyse handler om å se etter temaer i dataene, hvor tema her forstås som en kategori hvor det er data med viktige fellestrekk. Tematisk analyse er en enkel men grundig oppskrift på hvordan du kan gå frem for å finne noe interessant i dataene dine. Den kan brukes systematisk og følges til punkt og prikke, eller som en inspirasjon slik som jeg har gjort. Tematisk analyse er med å forenkle analysen for forsker og spesielt studenter, og gir en grunnleggende og fleksibel tilnærming som kan brukes alene eller sammen med andre teorier og perspektiver (Skilbrei, 2019, s. 278). Ifølge Skilbrei er målene med denne analysen å gruppere i større kategorier og viser til fire steg eller faser for å gjøre dette. Første steg handler om å få oversikt over data, noe jeg opplevde at jeg fikk gjennom en grundig transkribering hvor jeg benyttet meg av blant annet fargekoder på ulike tema for å holde en god oversikt, og at jeg underveis markerte meg særlig interessante uttalelser. På denne måten var det lett å sammenligne og sammenfatte hva de ulike informantene fortalte om. Fra dette utarbeidet jeg deskriptive førstegangskoder som jeg satte opp på samme måte som i Gioias modell (2013). Figur 2 viser hvordan jeg fra de deskriptive kodene kom frem til åtte tema innenfor allerede definerte kategorier som jeg hadde med meg fra intervjuguiden. Jeg opplevde prosessen som tidkrevende, men veldig oversiktlig.

Figur 2. Modell som viser hvordan jeg strukturerte data:



3.4 Forskningens troverdighet

En sentral dimensjon ved grunnleggende forskning er dens vitenskapelige relevans, at den bidrar til faglig utvikling og frembringer nye vitenskapelige erkjennelser (Forskningsrådet, 2015-2020). For å få til dette er det et helt grunnleggende spørsmål om dataens pålitelighet og at vi må rette oppmerksomheten mot forskningens troverdighet (Thagaard, 2018, s. 181). Reliabilitet, validitet og overførbarhet er derfor sentrale begreper for å vurdere forskningsprosjektets troverdighet. Dette gir uttrykk for kvaliteten av prosjektet. I det følgende vil jeg redegjøre for hver av dem.

Reliabilitet handler om nøyaktigheten til data som er utviklet i undersøkelsen, hvordan det er samlet inn, bearbeidet og brukt. I utgangspunktet er reliabilitet et begrep som er innarbeidet i kvantitativ forskning og referer til spørsmålet om en annen forsker ville kommet frem til samme svar gitt brukt samme metode. I kvalitativ metode handler reliabilitet i hovedsak om å redegjøre for utviklingen av data i løpet av forskningsprosessen i et forsøkt på å overbevise leser om kvaliteten i forskningen og dermed også verdien av resultatene (Thagaard, 2018, s. 188). Jeg har benyttet meg av et etablert forskningsdesign i min studie og har forsøkt å gjengi min framgangsmåte på en konkret, enkel og forståelig måte. Med dette ønsker jeg å styrke troverdigheten til min studie (Thagaard, 2018, s. 188-189).

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2021, s. 256). Hvordan vi tolker dataene er derfor viktig for validiteten. Denne styrkes ved en kritisk gjennomgang av analyseprosessen. I min analyse har jeg vært opptatt av min forforståelse og erfaring i organisasjonen jeg forsker i. Jeg har vært opptatt av å redegjøre for hvordan jeg har utviklet data, og av å vise til alternative tolkninger i min analyse. Jeg har benyttet meg av veileder og studentkollega som har gjennomgått min analyse og kommet med tilbakemeldinger på tolkningene jeg har gjort i denne.

I kvalitative undersøkelser vil man utvikle en forståelse av fenomenene vi studerer, og derfor er det tolkningen av resultatene som gir grunnlag for overførbarhet. Jeg må spørre meg selv om tolkningen jeg gjør innenfor rammen av min studie også kan være relevant i andre sammenhenger. I følge Johannessen et al. (2021, s. 257) utvikles forståelse gjennom en systematisk og grundig analyse av teorier, begreper og fortolkninger som belyser fenomenet man studerer på en måte som er nyttig også på andre områder. Jeg håper at min validitet styrkes av mitt grundige analysearbeid. Og at jeg også har klart å styrke det gjennom å vise til alternative tolkninger av analysen i min drøfting. Jeg anerkjenner at jeg har datagrunnlag fra et relativt lite utvalg og at validiteten ville blitt styrket om studien var større i omfang.

3.5 Etske vurderinger og hensyn

I en kvalitativ studie hvor dybdeintervju brukes som metode for å skape data innebærer det en nær kontakt mellom forsker og informanter. NESH (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora) beskriver spesielle etske forholdsregler som gjelder for studier som innebærer behandling av personopplysninger. De presiserer blant annet betydningen av at forsker skal respektere informanters autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse. De etske retningslinjene definerer rettighetene til informantene i forskningsprosjekter og forskers ansvar overfor dem. Som forsker må man også forholde seg til forskningsetikkloven som har som formål å bidra til at forskning i offentlig og privat regi skjer i henhold til anerkjente forskningsetiske normer (Forskningsetikkloven, 2017).

På bakgrunn av dette fremstår det særlig relevant å vurdere det faktum at jeg selv er Nav-leder når jeg gjennomførte intervjuene. Det at jeg selv er leder var med på å etablere et tillitsvekkende forhold når jeg intervjuet andre ledere. Jeg var også bevist at min rolle som leder kunne føre til en større distanse til informantene som ikke var ledere. For meg var det naturlig å fremheve at jeg i denne settingen bare fungerte som forsker og ikke som Nav-leder. Min oppfattelse av situasjonen var at informantene ikke hadde noen utfordringer med at jeg var Nav-leder og jeg har aldri fungert som leder for noen av informantene mine.

Det er spesielt viktig å sikre anonymitet i kvalitativ undersøkelse med mye sensitiv informasjon. Nerdrum (1998) i Johannessen et al. (2021, s. 45) fremhever tre typer hensyn som en forsker må tenke igjennom. Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi som handler om at den som spørres om å delta i studien selv skal kunne bestemme over deltakelsen sin. Deltaker skal gi en uttrykkelig informert og frivillig samtykke. Deltaker skal også til ethvert tidspunkt kunne trekke seg fra studien uten å oppleve negative konsekvenser.

På bakgrunn av de etiske vurderingene sendte jeg i forkant av intervjuene ut samtykkeskjema der jeg beskrev formålet med studien, problemstilling, min rolle, hvilken rolle informantene skulle ha og dataene jeg innhentet skulle brukes til. I studien har jeg i tillegg til å anonymisere informantene heller ikke gjengitt informasjon om tredjeperson som kan være med på å identifisere hvilket Nav-kontor-informanten representerte.

I min analyse bruker jeg mange ulike sitater fra mine informanter. Jeg har valgt å bruke fiktive navn og nevner heller ikke steder, personer eller situasjoner som kan identifisere informant eller Nav-kontor her. Det jeg har beholdt av informasjon og som er presentert i funn er om informantene er veileder eller Nav-leder. Informantene er også gitt pseudonym slik at det fremkommer hvem som har sagt hva. All data jeg har innhentet har blitt anonymisert og beholdes bare frem til studien avsluttes.

3.6 Studiens styrker og begrensninger

Studien har som hensikt å se om det er en sammenheng mellom omdømme til Nav og om omdømmet påvirker den Nav ansattes følelser eller handlingsrom. Det er et tema det eksisterer lite forskning på, og på denne måten vil det positivt kunne bidra til økt kunnskap og nysgjerrighet rundt denne problemstillingen.

Selv om denne masterstudien gir verdifull innsikt i hvordan en organisasjons omdømme kan påvirke ledernes handlingsrom, og ansattes følelser er det viktig å merke seg noen begrensninger. Utvalget mitt består kun av ansatte i Nav, og funnene mine kan derfor ikke nødvendigvis generaliseres til andre organisasjoner eller yrkesgrupper. Utvalget er også relativt lite og dermed ikke nødvendigvis representativt for alle ansatte. Videre kan det være at de ansatte som frivillig valgte å delta i studien, kan ha hatt en tendens til å ha en spesiell interesse eller engasjement i temaet som også kan påvirke hvorvidt de er representative for alle ansatte.

Nettopp av samme grunn som at lite teori på et felt kan skape noe nytt og spennende, kan det også gjøre forskningen vanskeligere. Jeg har ikke hatt mye forskning å ta utgangspunkt i, og har på bakgrunn av det valgt en litt åpen problemstilling. Jeg har ikke hatt mulighet å spisse denne etter hva som tidligere har kommet frem rundt samme fenomen i særlig grad. Mine funn kan være preget av at inngangen til min problemstilling ikke er god nok. Jeg har heller ikke hatt mulighet å argumentere for validiteten i min studie ved å sammenligne resultat opp mot andre studier (Thagaard 2018 s. 191).

Kvalitativ metode har mindre fokus på årsakssammenhenger enn kvantitativ metode. Denne metoden er mer opptatt av å få en innsikt i hvordan mennesker oppfatter verden (Thagaard 2018 s. 191). Den kvalitative metoden gir forhåpentligvis et nyansert og godt forstått bilde av problemstillingen min, mens en kvantitativ metode i større grad ville sett på om det var en sammenheng mellom omdømme og uavhengige variabler som for eksempel skam eller handlingsrom.

Som forsker i egen organisasjon, har det krevd ekstra bevissthet. Jeg har hatt mulighet til å utvikle en forståelse innenfra. Det vil si at erfaringene jeg har fra Nav har hjulpet med å utvikle forståelsen som jeg presenterer. Men det kan også ha gjort at jeg har oversett andre viktigheter som er forskjellig fra egne erfaringer. Til tross for begrensningene, mener jeg at

denne studien har gitt viktig innsikt i hvordan negativt omdømme påvirker ansatte og ledere i Nav.

4 Funn

I dette kapittelet skal jeg presentere funnene mine. Informantene har ulike oppfattelse, erfaring med, og forståelse av hvordan et svakt omdømme preger dem. Mine empiriske data er hentet fra dybdeintervjuer med veiledere og ledere i Nav og min problemstilling «Hvordan preges ansatte av et svakt omdømme» har vært førende. Datamaterialet mitt er strukturert i modell etter inspirasjon fra Gioia et al. (2013) og presentert i metodekapittel.

Jeg vil først presentere resultatene av mitt første forskningsspørsmål: «Fører hensyn til omdømme i Nav til begrensninger i leders handlingsrom?» Deretter vil jeg presentere resultatene av det andre forskningsspørsmålet mitt: «På hvilken måte påvirker Nav-ansattes følelser av et svakt omdømme?» Mine andre ordens koder, eller tema i analysen vil du finne igjen i underkapitlene i mine funn.

Det er viktig å påpeke at selv om jeg har to separate hovedfunn som svarer på hvert sitt forskningsspørsmål, så overlapper de og gir mening i sammenheng med hverandre.

4.1 Kvalitativ endring av handlingsrommet

Mitt første funn handlet om hvordan omdømmet til Nav ble opplevd og påvirket informantene. Funnene viste at omdømmet til Nav påvirket veiledere og ledere i Nav på ulike områder. Det var flere informanter som innledningsvis opplyste at de ikke hadde reflektert så mye over hvordan omdømmet påvirket dem. Samtlige av veilederne startet med dette, mens to av tre ledere også påpekte at de ble mer bevisste underveis i intervjuet. Alle informantene hadde klare opplevelser og tanker rundt omdømmet etter hvert som jeg stilte mer konkrete spørsmål. Alle informantene opplyste om at de opplevde at Nav hadde et dårlig omdømme. Halvparten av dem nyanserte det og fremhevet at Nav hadde et godt omdømme lokalt, og trakk spesielt frem arbeidsgivere som Nav samarbeidet med.

Mitt første forskningsspørsmål omhandler hvorvidt omdømmet til Nav førte til begrensninger i leders handlingsrom. Informantene var delt i sine tanker rundt dette. Det som kom tydeligst frem, var at alle informantene mente at omdømme gjorde at andre enn dem selv ble påvirket. Det var påfallende at alle mente at ledere over dem hadde begrensninger i handlingsrommet sitt som følge av dårlig omdømme eller redsel for ytterligere negativ omtale i media. To av tre ledere sa at de opplevde at handlingsrommet til veilederne ble påvirket på en eller annen måte. Det var også interessant at alle informantene innledningsvis var bestemte på at deres beslutninger ikke ble påvirket av Navs omdømme. Likevel kom mange av dem frem til underveis i intervjuet at de indirekte ble påvirket, og at omdømmet var med i bakhodet eller som et "bakteppe" hele tiden.

4.1.1 Nav har et dårlig omdømme

Informantene ble spurt om umiddelbare tanker rundt problemstillingen. Som jeg innledningsvis nevner så var det flere informanter som svarte at de ikke hadde tenkt så mye over det.

Sånn umiddelbart så tenker jeg at jeg ikke tenker så mye over det. Og at jeg kanskje tenkte mer over før jeg begynte å jobbe i Nav. Så det preger ikke min hverdag egentlig.

(Veileder, Hilde)

Selv om noen av informantene nøyte litt i starten når de ble spurt om umiddelbare tanker rundt problemstillingen, ble de desto tydeligere jo mer presist spørsmålene ble stilt. Alle var enige om at Nav hadde et dårlig rykte, selv om noen nyanserte det ved å nevne at Nav hadde et godt rykte flere steder lokalt, spesielt blant næringslivet. For å være sikker på at informantene var enige i tolkningen av begrepet "omdømme", ble de bedt om å forklare hvordan de tolket det. Samtlige informanter hadde lignende tolkninger av begrepet.

Hvordan vi blir sett på av det publikum som vi skal tjene og hjelpe. Hvordan de ser på oss. Ser de oss som en fiende, som en moralens pekefinger. Eller ser de på oss som en støtte og hjelp. Det legger jeg i omdømme

(Veileder, Frank)

Det første jeg tenker på når jeg tenker omdømme, er hva folk tenker om oss og sier om oss. Og snakker om oss da. Ryktet vårt. Basert på egne erfaringer, eller også andres erfaringer.

(Leder, Ina)

Informantene ble spurt om hvordan de selv opplevde Nav sitt omdømme. Her oppgav alle at de opplevde at Nav hadde et dårlig omdømme.

At det generelt er et dårlig inntrykk av Nav sånn i samfunnet vil jeg si da.

(Veileder, Anette)

Også tenker jeg bare videre at jeg opplever det selv at vi i stor grad har et dårlig omdømme, og at vi har en stor jobb å gjøre for å rette det.

(Leder, Ina)

Noen av informantene var ikke enige i at Nav utelukkende hadde et dårlig omdømme. De skilte på omdømme generelt og lokalt. Jeg kommer tilbake til hvordan informantene ble påvirket av merkevaren i kapittel 4.1.2.

Jeg synes ikke Nav har et utelukkende dårlig rykte da. Men det er en annen sak. Men jeg synes i mange tilfeller at Nav har et godt rykte.

(Veileder, Frank)

Frank fortalte at der han jobbet hadde de hatt et veldig godt samarbeid med det lokale næringslivet. Han opplevde at hele kontoret hadde et godt rykte, og at næringslivet i mange sammenhenger framhevet Nav og viste at de satte pris på samarbeidet. Frank fortalte også at dette var noe han satte stor pris på. Kathrine fortalte noe av det samme. Hun beskrev Nav sitt omdømme slik:

Det handler litt om hvilke historier du har lyst å fortelle liksom. Hvis jeg skulle tatt omdømme iblant bedriftene i regionen her så tror jeg det ville vært kjempebra. De har et veldig godt inntrykk av oss

Katrine ga et godt inntrykk av hvordan Nav-ansatte differensierte og skilte mellom Nav lokalt og Nav som organisasjon.

Jeg velger å tro at vi har et godt omdømme, men så vet jeg jo at vi ikke har det og. Mine flinke medarbeidere har et godt omdømme fordi de har erfaring og er hyggelige å samarbeide med, og leverer en god tjeneste. Men hvis du går og spør på gata hva slags omdømme Nav har, så ville det være hele Nav. Så ville hjernen din gi et bilde av et fælt oppslag på dagbladet eller noe sånt.

Selv om informantene kom fra ulike "hierarkiske linjer" i Nav og forskjellige regioner, var det ganske klart for meg at de skilte mellom organisasjonen Nav og Nav lokalt når de snakket om hvordan de ble påvirket av Navs omdømme. Flere av informantene var todelt i svarene sine når det gjaldt om Nav fortjente sitt rykte. Alle var enige om at Nav stort sett gjorde en god jobb og ga gode tjenester. En av informantene svarte på følgende måte når han ble spurt om Nav fortjente sitt dårlige rykte.

Nei jeg syns ikke det. Det er mye ved denne organisasjonen som kunne vært bedre. Men jeg syns, min erfaring er at Nav gir svært gode tjenester.

(Leder, Kathrine)

Flere av informantene fortalte at selv om de opplevde at Nav hadde et ufortjent dårlig rykte, så kunne de likevel forstå hvorfor Nav hadde et dårlig omdømme. Noen av informantene uttrykte det slik:

Så kan jeg også tenke at det er jo ikke rart at folk har et dårlig inntrykk av Nav, men kanskje aller mest tenker jeg at ofte er det ikke slik det fremstilles. Det er jo veldig sjeldent av man får frem de gode historiene, og jeg som Nav ansatt er jo veldig klar over det.

(Veileder, Hilde)

Eh nei. Vi fortjener ikke det omdømmet vi har. Men i noen sammenhenger ja. Det er jo både og.

(Veileder, Anette)

Alle informantene uttalte seg på forskjellige måter om hvordan de tolket omdømme, hvordan de opplevde Nav sitt omdømme og hvordan de ble påvirket av dette. Alle var enige i at Nav hadde et dårlig omdømme. Men ikke alle var enige i at Nav utelukkende hadde dårlig omdømme. Samtlige informanter fortalte at de på en eller annen måte kunne forstå at Nav hadde et dårlig omdømme, men de differensierte mellom deres eget Nav-kontor og resten av Nav som organisasjon.

Jeg vil i neste kapittel komme litt mer innpå det jeg nevner her i forhold til Nav som merkevare, og differensieringen jeg opplever informantene viser i sin opplevelse av omdømmet til Nav.

4.1.1 Distansering mellom Nav som organisasjon og Nav-lokalt

Er det noen man kan skylde på, så skylder man på Nav

(Veileder, Frank)

Avslutningsvis i punkt 4.1.1 ble det nevnt at informantene skilte mellom hvordan de forstod Nav sitt omdømme i organisasjonen og lokalt på Nav-kontorene de tilhørte. Samtlige informanter uttalte seg i ulik grad om at Nav var en stor og kompleks organisasjon, og at negativ omtale eller dårlig omdømme ett sted kunne påvirke et annet. De poengterte at Nav som organisasjon var en sårbar merkevare som kunne «overdøve» det positive lokale ryktet. Lederne uttalte seg mer om dette enn veilederne, men alle informantene skilte mellom Nav lokal og Nav generelt, og det ble oppfattet som en distansering.

En informant sammenlignet Nav med sykehusene i Norge. De offentlige sykehusene var organisert i ulike helseforetak og styrt av de fire regionale helseforetakene. Når et sykehus gjorde en feil og dette ble en mediasak, var det ofte Sykehuset Nordland, Ahus, Ullevål osv. som ble omtalt. Mens i Nav ble det ofte bare Nav som ble omtalt negativt. Informanten fremhevet at dette var med på å forverre et allerede skjørt omdømme.

Det handler jo også om forventinger til Nav da. Man tenker at Nav skal omfavne absolutt alt. Helse, bolig, penger. Ikke sant. Absolutt alt. Også er det egentlig ikke alt vi skal omfavne som f.eks. Helsehjelp. Nav blir hakkekyllingen.

(Veileder, Anette)

Det er Nav som omtales og det er hele Nav uansett hva det måtte være. Så jeg tenker jo, det har noen en uheldig opplevelse med den ene delen av Nav så påvirker jo det helt klart generelt sett vil jeg tro.

(Veileder, Hilde)

Ta det første først da. Nav har blitt en merkevare, som har blitt atskillig bedre de to-tre siste årene vil jeg påstå - Vi har ansvar for så ekstremt mye i samfunnet. Alle er jo innom Nav en eller mange ganger i løpet av livet. Enten de vil eller ikke. Da kan det fort bli en huggestabbe.

(Veileder, Frank)

Nav er Nav, og det er kjempesvært da. Så vi får jo masse ting som ikke berører meg personlig [...] Folk forstår ikke forskjellen da.

(Leder, Petter)

Men nå som jeg er leder må jeg stå mer inne for hva hele Nav gjør da, og resten av Nav, og det jeg var inne på som ikke berører Nav lokalt

(Leder, Petter)

Så alle de vanskelige enkeltsaker vi har på lokalkontorene, og skaper livendrende situasjoner for folk ikke sant. Vi hjelper jo så mange. Det hjelper ikke det, så lenge noen fikk et klønete brev. Det er stort, og det er bra at det er oppe for vurdering at man ser på organisering. For du greier ikke skille på lokalkontor og Nav i sin helhet

(Leder, Kathrine)

To av informantene fortalte om hvordan de opplevde at omdømmet til Nav påvirket samarbeidende tjenesteytere i kommunen. De fremhevet at de opplevde at omdømmet til Nav påvirket hvordan andre tjenester så på Nav.

Jeg tror ikke de forstår seg på Nav, eller forstår hva det er [...] Greier ikke helt så skille mellom det lokalkontoret er..(). Jeg tror det handler om mangel på kunnskap og.. ja..

Jeg merker at de ikke forstår seg på Nav. Nav blir noe stort og vanskelig for dem. Komplisert.

(Leder, Kathrine)

Vi møter jo andre samarbeidspartnere som ikke er så «fan av Nav». Og det merker man veldig fort. Og så overføres det til brukeren, også sitter man i samarbeidsmøter, og det vet jeg at veldig mange Nav veiledere føler på, at man sitter i et møte, samarbeidsmøte med mange forskjellige instanser, og så er det alltid Nav som blir angrepet da egentlig.

(Veileder, Anette)

Kanskje Nav hadde hatt masse å hente på å markedsføre seg helt annerledes inn mot kommuner. Og bli flinkere å fortelle hva vi driver med på de ulike nivåene da

(Leder, Kathrine)

4.1.2 Selvpålagte begrensinger i kommunikasjon

Alle informantene var innom kommunikasjon på en eller annen måte når man snakket om hvordan omdømme påvirket handlingsrommet. Flere nevnte at de var spesielt forsiktige. Lederne fortalte mest om at de var varsomme i kommunikasjonen av hensyn til omdømmet. En veileder fortalte at hun selv var spesielt varsom i skriftlig kommunikasjon av frykt for at noe skulle oppfattes feil, og at hun hadde blitt mer varsom med erfaring og tid i etaten. En annen veileder var ikke like sikker på om hun selv var varsom, men sa at det alltid var med i bakhodet.

Jeg er veldig sånn over-redd for å skrive noe som kan virke. Altså at jeg gir feilinformasjon. Eller at jeg kan virke krass på meldinger. For jeg tenker at vedkommende kan gå til media. «jeg fikk en krass melding fra Nav». Jeg er veldig veldig forsiktig med hva jeg sier. Og hvordan jeg formulerer meg både muntlig og

skriftlig. Det er ikke sånn at jeg har blitt mer varm i trøya med åra. Jeg har blitt mer forsiktig.

(Veileder, Anette)

Jeg tror man er redd for at det skal bli noen sak, at det skal komme ut i media. Også blir man jo litt redd for at man kanskje har gjort feil. Og at det er en sak for noen tenker jeg. At man er ny, ikke helt trygg på lovverket. Så kan det være veldig belastende.

(Veileder, Anette)

Så er det jo enkelte ganger at vi stiller oss spørsmålet. «okay, tenkt hvis dette hadde kommet ut, hvordan ville det sett ut for Nav, for brukeren som er involvert, eller for arbeidsgiver som er involvert. Så sånn sett så påvirker det jo handlingsrommet. At det har noe å si da i beslutningen man har valgt å ende opp med.

(veileder Hilde)

Lederne fortalte at de var strategiske og tok hensyn til omdømmet i kommunikasjonen. De var opptatt av å unngå dårlig omdømme eller å bygge godt omdømme. Alle lederne fortalte at de tenkte nøye gjennom hvordan de uttalte seg. Én leder påpekte at hun hadde lang erfaring som leder og derfor ikke var like bevisst på omdømmet lenger. Hun trodde at det ville vært mye mer «fremme i panna» hvis hun var ny.

Jeg sa til en annen (tatt bort navn av hensyn til personvern – red), jeg tror ikke det blir så lett for de å vri dette til noe negativt. Fordi svarene mine... jeg har passet på å skrive det slik at det er positivt for Nav-kontoret. Jeg tror ikke de klarer å vinkle dette dårlig. Ja jeg er jo strategisk. Absolutt.

(Leder Kathrine)

Det gjør at man er litt sånn forsiktig på en måte. Man må alltid veie ordene sine, man må alltid tenke på at dette her blir en sak. Du må tenke på de ansatte og hva de gjør og skriver, for det kan bli en sak utav det. Så det påvirker jo i den grad, både i hvordan man leder. Men også i ja, veldig sånn i hverdagen med fokus og med hvordan man ordlegger seg og sånn.

(Leder, Petter)

Det er absolutt noe man tanker på, at man må ikke havne i baret på en måte da - så det gjør at man må tenke at enhver ting er noe man kan face i media egentlig.

(Leder, Petter)

Hvis du skriver noe så må du være klar for å ta det som kommer i etterkant. Så enkelte kan vegre seg noe. For du slipper mye støy da, hvis du ikke er så aktiv i media og legger ut ting.

(Leder, Kathrine)

Det blir min oppgave som leder å synliggjøre det bra vi gjør da. Så da blir jeg jo opptatt av det. Og litt forsiktig.

(Leder, Kathrine)

4.1.3 Prioriteringer

Redselen for negativ omtale i media påvirket lederne og satte dagsordenen. De opplevde at deres prioriteringer ble påvirket av Nav sitt negative omdømme, og at de kanskje ville gjort ting annerledes hvis ikke omdømmet var så dårlig. Veilederne var mer tydelige på at deres oppgaver ikke ble påvirket av omdømmet, siden de hadde klare rammer for hva de skulle gjøre uavhengig av dette. Deres prioriteringer fulgte føringer fra ledelsen. To informanter

mente at ledernes prioriteringer ble påvirket av omdømmet og at dette påvirket prioriteringene indirekte nedover i organisasjonen.

Lederne hadde ulik ledererfaring, og den lederen med minst erfaring var tydeligst på at media var med på å sette dagsorden. De opplevde også at lederne over seg satte dagsorden og føringer for hvor mye omdømme hadde å si. Jeg vil her innledningsvis vise til funn i forhold til prioriteringer. Dette henger tett sammen med funnene om beslutninger som jeg går dypere inn på i punkt 4.1.5.

Jeg opplever det, hvordan Nav blir omtalt i media og sånn påvirker egentlig veldig mye av hva som er viktig for Nav da.

(Leder, Petter)

Det kan også være kanskje ting som kanskje ikke er så viktig for oss, men som er viktig mer sånn utad kanskje. Noe av det kan bli litt mer som symbolpolitikk og symbolledelse kanskje, mer enn det reelle da. Så jeg opplever at det påvirker Nav og kommunen også i ganske stor grad. Hvis Nav fra før hadde hatt et kjempebra omdømme, kanskje man hadde prioritert tiden litt annerledes.

(Leder, Petter)

Sånn som når vi nå skrev strategidokument for eksempel. Så var jeg mye mer opptatt av samfunnsaktørrollen og at jeg må levere på den, enn det jeg var før. Og det kommer fra et sted. Og mye mer bevisst når vi for eksempel, skulle utvide åpningstidene. Før var jeg ikke så opptatt av å skulle fortelle om det. Men nå var det noe av det første jeg tenkte på. Vi må få tatt bilde og det skal kommuniseres hit og dit. Fordi jeg skal bygge omdømme.

(Leder, Ina)

En leder påpekte at fylkesledelsen var opptatt av at Nav skulle bygge omdømme og renommé, og at dette indirekte påvirket hennes handlingsrom gjennom krav til hennes samfunnsaktørrolle. Veilederne mente også at omdømmet hadde noe å si for prioriteringene til lederne.

Man er sikkert redd for at det kommer frem saker i media hvis man er Nav leder eller avdelingsleder fordi man har et større ansvar også. Man kan jo ikke ha kontroll på hva som skjer hele tiden, men man har jo et ansvar for å vite hva som skjer også.

(Veileder Anette)

Hvis et omdømme påvirker en leder så vil det alltid gå nedover helt ubevisst. Sett tendenser at de er farget av omdømmet til Nav

(Veileder Frank)

4.1.4 Beslutninger – Andre blir påvirket

Flertallet av informantene mente at deres beslutninger ikke ble påvirket av Navs omdømme. Jeg har allerede påpekt at de selv mente deres prioriteringer påvirkes av omdømme, men de var mer skeptiske til spørsmål rundt egne beslutninger. Det som kom tydeligst frem var at alle informantene mente at Navs omdømme påvirket alle andres beslutninger.

Som jeg også påpekte i punkt 4.1.5 "Prioriteringer", kom det ikke frem at veilederne følte at omdømmet til Nav påvirket deres beslutninger og prioriteringer.

Jeg kan ikke huske at det har vært noen konkrete situasjoner hvor jeg har måttet ta det i betraktning i så veldig stor grad. Faktisk. Mm....Det er sjelden jeg har blitt truet med at noen skal gå ut med noe, eller, også hvis det i tilfelle jeg har vært redd for det,

så har jeg vært såpass trygg på at jeg vet hvordan det ser ut fra vår side at det har ikke påvirket siste beslutning uansett.

(Veileder, Hilde)

Jeg påvirkes i svært liten grad. For jeg kan ikke la et omdømme påvirke hvordan jeg skal gjøre jobben min. Jeg har mine rammer uavhengig av omdømme til Nav.

(Veileder, Frank)

Jeg har ikke selv følt på at egne beslutninger fører til at Nav stilles i dårligere lys,

(Veileder, Anette)

Flere av informantene mente at omdømmet til Nav påvirket beslutningene til andre veiledere. Lederne mente også at veilederne ble begrenset av dette..

Fordi jeg tror man er redd for at det skal bli noen sak, at det skal komme ut i media. Også blir man jo litt redd for at man kanskje har gjort feil. Og at det er en sak for noen tenker jeg. At man er ny, ikke helt trygg på lovverket. Så kan det være veldig belastende.

(Veileder, Anette)

Det er relevant i forhold til om det kan påvirke saksbehandling, kan det påvirke hvordan vi behandler folk? Kan det påvirke hvilke prioriteringer vi gjør og sånn? For det tror jeg absolutt det gjør.

(Leder, Petter)

Jeg vet at det er mange veiledere som er veldig redd for å gjøre feil i de sakene. Fordi det er jo ofte man får beskjed om at Nav har gjort meg sykere fordi at jeg har lite penger og jeg får ikke den oppfølgingen jeg skal ha. Dere gjør livet enda verre. Det gjør jo noe med en.

(Veileder, Anette)

At det begrenser seg. Det går på egenutvikling. Villighet til å ta ansvar. Engstelse for å jobbe ute og mer utadrettet slik vi skulle gjort. At vi gjør mindre fordi vi er redde. Jeg tror faktisk at du blir veldig opptatt av å følge reglene.. Fordi det tryggeste er å følge reglene slavisk.

(Leder, Kathrine)

Informantene mente at andres handlingsrom og beslutninger ble påvirket av Navs omdømme. Selv mente de at deres egne beslutninger som ledere ikke ble begrenset av Navs omdømme. To av lederne mente at omdømmet ikke førte til begrensninger, men påvirket dem positivt. Det kom likevel tydelig frem at omdømmet var med som et bakteppe.

Det tror jeg ikke har påvirket meg noe. Ikke på handlingsrom og beslutninger og sånn. Jeg tror jeg bare jobber på for det jeg tror på uansett. Også blir omdømmet litt på siden.

(Leder, Kathrine)

Jeg har aldri latt være å gjøre noe. Eller at det har begrenset meg på noen måte. Det har vel heller motivert til å lage noe større og bedre da.

(Leder, Kathrine)

Omdømmet har påvirket meg i mine beslutninger fordi jeg ønsker virkelig å lage gode tjenester for Nav. Men jeg har aldri latt være å gjøre noe.

(Leder, Ina)

Omdømmet påvirker beslutningene mine veldig lite. Fordi igjen da, jeg tror det henger sammen med det enorme fokuset mitt om at jeg bare kan gjøre noe med det som er under min kontroll. Jeg tror at det kommer med erfaring. Så blir man trygg i lederrollen. Det kommer nesten på automatikk i det nå at jeg tar et skritt tilbake ikke sant. Og tenker igjennom før jeg tar noen beslutninger.

(Leder, Ina)

Jeg opplever ikke at omdømmet innskrenker handlingsrommet, men det kan være jeg ikke har vært bevist det. Fordi ubevisst så har det kanskje vært med da. Men jeg skal ikke være bastant og si at det ikke har vært med i vurderinger, for det har det nok.

(Leder, Ina)

Jeg tror at kan være begrensende for nye ledere. Og med ny leder så tenker jeg helt nye ledere som ikke har mye ledererfaring.

(Leder, Ina)

Omdømmet påvirker kanskje litt sånn i forhold til det med å være leder, så påvirker det på godt og vondt.

(Leder, Petter)

man ofte agerer veldig mye på når det kommer opp saker da, for eksempel i media særlig. Så agerer man på en måte ganske mye på det da og løfter fram det da. Agendaen styres en del etter omdømme på en måte for meg som leder da.

(Leder, Petter)

Det som kom tydeligst frem, var at alle informantene mente at handlingsrommet og beslutningene til personer høyere opp i organisasjonen enn de selv jobbet, ble begrenset på grunn av hensyn til eller redsel for negativt omdømme. Veilederne mente at lederne over dem ble påvirket av dette, mens lederne mente at øvrig ledelse høyere opp i Nav-organisasjonen ble påvirket og at dette igjen påvirket nedover i organisasjonen.

Det legger litt demper på kanskje å tenke litt offensivt og nytt. Man holder igjen for å ta vare på omdømmet. Det er sjelden å se de (lederne – red) ute i media for å si noe om hva de får til. De skryter innad i Nav, i lukkede forum som linkedIn. ikke ut.

(Veileder, Frank)

Også har jeg følelsen av at kommer vi litt høyere så er det litt mer forsiktig da. Da kommer dette omdømmet vi skal ta vare på og ikke få så dårlig omtale i media [...] De er litt konfliktsky og litt forsiktig med å si noe som kan oppfattes feil da.

(Veileder, Frank)

Jo høyere du kommer opp i en næringskjede dess større tror jeg den frykten er. Som veileder så der har du dine oppgaver og skal gjøre sånn og sånn innenfor rammene. Og så lenge du holder deg innenfor rammene så er ikke omdømmet så står bekymring egentlig.

(Veileder, Frank)

Ja jeg tror egentlig det påvirker lederne. Hvis jeg tenker meg litt opp. F.eks. Nav-leder på et kontor så sitter man jo med, det er du som har hovedansvaret. Og til syvende og sist sitter med det ansvaret og må møte det om det skulle ha oppstått en situasjon. Jeg hadde vært fall vært bevist på det om det var jeg som var øverste leder.

(Veileder, Hilde)

Når jeg tidligere her har nevnt drøftesaker og situasjoner er det helt klart at det ofte er leder på et eller annet nivå involvert i den drøftingen. Hvor man da, hvor leder også er med på den tanken å se for seg hvordan dette kan se ut utenifra. Så sånn sett vil jeg tro at leder også påvirkes. Eller at det påvirker handlingsrommet.

(Veileder, Hilde)

Men så tør de (lederne – red) ikke gjøre det fordi det vil bli en stor sak av det fordi Nav er en stor sak allerede. Så man er redd for at det skal bli noe mer negativt.

(Veileder, Anette)

Lederne var også tydelige på at de trodde handlingsrommet til lederne over dem igjen ble påvirket eller innskrenket på grunn av hensyn til omdømme.

Nå har jo Nav kommet med en strategi frem til 2030 på en måte. Og jeg opplever at det er mye å ta tak i de sakene og tingene som berører Nav sitt omdømme da. Pålitelig saksbehandling, god ledelse, god kommunikasjon og ting i den strategien som er direkte utledet av samfunnsdebatten om Nav. Så det tenker jeg at styrer mye.

(Leder, Petter)

Ja det er klart, for leddet over meg igjen da, sitter jo med ansvaret for Norges største Nav-region. Og blir sikkert sett til i mange sammenhenger. Og Direktorat og departementer titter sikkert ekstra vil jeg tro. Så jeg vil jo tenke at de vil ha et større blick og mer overordnet blick enn meg igjen. Mens jeg kan sikkert bli litt navlebeskuende på denne kommunen igjen da. Så jeg tror nok at det er forskjell på hvor du sitter i hierarkiet. Det tror jeg.

(Leder, Ina)

Ja jeg tror kanskje fallhøyden blir større. For jo høyere opp du sitter og mer ansvar du har, så kanskje er du ekstra redd for omdømmet da. Så er det lett å begynne å piske nedover.

(Leder, Kathrine)

4.1.5 Oppsummering

Mine funn viste at informantene opplevde at kvaliteten på handlingsrommet endret seg på grunn av Navs dårlige omdømme. Både ansatte og ledere i Nav opplevde eller oppfattet en indirekte påvirkning i lederes handlingsrom. De var enige om at Nav hadde et generelt dårlig omdømme, noe som førte til en distansering fra organisasjonen. Videre beskrev de en selvbegrensende kommunikasjon og tanker og vurderinger i forkant av beslutninger. De snakket også om prioriteringer som kanskje ville vært gjort annerledes hvis omdømmet hadde vært bedre.

4.2 Navs omdømme gir blandede følelser hos ansatte

Mitt andre forskingsspørsmål spør hvordan Nav-ansattes følelser påvirkes av et svakt omdømme. Svaret på dette er på mange måter delt. Nav-ansattes følelser ble påvirket av Navs svake omdømme. Dette var ikke på grunn av at de ikke var stolte av å jobbe i Nav, eller at de opplevde negative følelser knyttet til jobben sin. Mange av dem vegret seg imidlertid for å fortelle hvor de jobbet i private sosiale settinger. Reaksjonene fra omverdenen påvirket

dem også, og de orket ikke å forsvare Nav og jobben de gjorde. Det ble klart at veilederne spesielt opplevde at de kom i en form for omdømme-minus i møte med brukere og samarbeidspartnere.

Det ble også avdekket at stoltheten knyttet til å jobbe i Nav var relatert til informantenes egen arbeidshverdag eller det lokale Nav-kontoret de jobbet på, og ikke nødvendigvis til Nav som organisasjon. Dette ble tolket som en viss distanse til Nav som organisasjon. Videre var det verdt å merke seg at to av de tre lederne uttrykte at de var mindre stolte av å jobbe i Nav nå enn tidligere.

Nedenfor vil jeg presentere funnene som støtter mitt andre hovedfunn om at Navs omdømme gir blandede følelser hos ansatte.

4.2.1 Gjenoppbygging av tillit

Informantene opplevde at omdømmet påvirket tilliten i befolkningen. Og at dette igjen fikk en innvirkning på og preget de ansatte i Nav. Informantene opplevde at det er en kollektiv oppfatning i samfunnet om Nav som noe negativt, og at dette er med på å skape farlige situasjoner. Flere informanter fortalte at brukere som kommer til dem er preget av, og snakker om mediasaker som nettopp har vært. En leder fortalte at ansatte kunne merke på brukerne når Nav nylig hadde vært et tema i media. Alle fortalte at de opplevde at omdømmet på denne måten preget dem.

Veilederne var tydelige på at Nav sitt omdømme påvirket tilliten innbyggerne har i møte med Nav.

De har kanskje gått inn og vært litt tredd, også viser det seg at det var ikke så skummelt som de trodde. Har også brukere som har kommentert på det i starten, at de trodde det skulle være sånn eller sånn, men så viste det seg at det var mer fleksibelt eller mer positivt enn hva de var redd for.

(Veileder, Hilde)

«Jeg er opptatt av det første møtet, nettopp fordi jeg tror de kommer med en veldig negativ holdning til systemet da.»

(Veileder, Hilde)

Vi opplever en del negative holdninger fra brukere [...] Når Nav kommer i media er det ekstremt sjelden det er noe positivt.

(Veileder, Frank)

Det tar ganske lang tid å bygge opp tillit til brukerne da. Det gjør det. De fleste har hørt noe negativt eller hatt negative opplevelser med nav før. Og det kan være vanskelig i relasjonen også å få ting til fordi de stoler ikke, det er sånn mistillit, så de stoler ikke på det vi sier.

(Veileder, Anette)

Avslutningsvis i punkt 4.1.2 viste jeg til at informantene opplevde at omdømmet påvirket samarbeidspartnerne til Nav. Informantene fortalte at de opplevde det krevende at både egne innbyggere som de følger opp og av samarbeidspartnere opplever mistillit som følge av det dårlige omdømmet.

I møte med samarbeidspartnere har jeg hørt at det er gitt at Nav er vanskelige å samarbeide med. At du blir den historien som fortelles om deg da. Er disse narrativene som eksisterer, myter.

(Leder, Kathrine)

Det er noen som kvier seg veldig for det samarbeidet med andre instanser, fordi man føler at det alltid er ubehagelige diskusjoner. Hvem skal gjøre hva, det er alltid en mistillit til Nav der at Nav ikke gjør det de skal... Eh. Så man kanskje unngår de der situasjonene da. Og det går jo igjen ut over brukeren. Så ja absolutt, jeg tenker at det påvirker kanskje mer enn du tror i jobben da.

(Veileder, Anette)

Noe av det mest alvorlige informantene delte, var at de opplevde at Navs dårlige omdømme skapte en kollektiv forståelse av Nav som noe negativt, og på grunn av dette følte at brukerne ble farligere i møte med veilederne.

Det er lov å trække litt ekstra på Nav-ansatte, eller blir litt ekstra sint i samtalen fordi at sånn kan du oppføre deg mot Nav. Det blir en veldig subjektiv opplevelse fra meg da. Men jeg tror ja, det kan skape farlige brukere. Men det er derfor det er så utrolig viktig at vi leverer en god tjeneste. Fordi ryktet er skjørt da.

(Leder, Kathrine)

Fordi det er så lett, med tanke på det dårlige omdømme til Nav, så er det så lett å angripe oss også. Det skal liksom ikke så mye til tenker jeg. Så det påvirker jo selvfølgelig jobben.

(Veileder, Anette)

Det blir en slags kollektiv forståelse av at Nav er idioter. Så ja.. jeg tror det er lettere for folk som har tendenser til å bli voldelige at de blir det da. Så jeg tror at omtalen og omdømme til Nav gjør at terskelen for vold og trusler er lavere også.

(Leder, Petter)

4.2.2 Arbeid

Informantene fortalte om ulike følelser knyttet til Nav som følge av omdømmet. Alle uttrykte positive følelser rundt jobben sin og Nav, men det dårlige omdømmet og reaksjonene fra omgivelsene de må forholde seg til vekket også negative følelser i dem. Veilederne viste klart mest stolthet over jobben i Nav.

Ja jeg er veldig stolt av jobben min. Det er jeg. Men på en annen side så sier jeg ikke til ukjent folk hvor jeg jobber. Da sier jeg at jeg jobber i staten. Eller det det handler egentlig ikke om stolthet, men mer frykt for reaksjonen kanskje.

(Veileder, Anette)

Jeg er stolt av å jobbe i Nav ja. Ellers så hadde jeg ikke fortsatt å være her. Jeg tenker at det er viktig at vi nå har fokus på at vi skal utvikle tjenestene våre. Og at vi ledere blir gitt tillit til å utvikle tjenestene lokalt. Og at vi fokuserer på det handlingsrommet vi har.

(Leder, Ina)

Og det, det er jo det som gjør meg stolt av å jobbe i Nav. At det er for meg veldig meningsfullt. Det som er meningsfullt for meg er det å kunne se at man bidrar med noe, hjelper noen andre. Kanskje spesielt som en Nav-ansatt, nettopp på grunn av omdømmet, ehm at da føles det ekstra fint å kunne vise at det er ikke sånn som mange ser i media.

(Veileder Hilde)

Ja det er jeg, uten tvil stolt av å jobbe i Nav. I alle mine sammenhenger. For det første så representere vi jo sikkerhetsnett for folk. Når alt i livet rakner, du mister jobben, familien går i oppløsning, huset går på tvang hvor går du hen da. JO du går til Nav. Og her sitter vi og hjelper folk på beina att. Vi er sikkerhetsnett. Bare det er grunn nok til å jobbe i Nav.

(Veileder Frank)

Informantene fortalte om tanker rundt hva som ble presentert i media, og at det kunne føles urettferdig at den harde og gode jobben de gjorde ble underminert av dårlig eller negativ omtale. Til tross for dette uttrykte informantene en følelse av tilhørighet blant sine kolleger og at det var gode og trygge arbeidsmiljøer internt i Nav.

Fordi det er jo masse flinke folk med mye kompetanse og vi gjør jo veldig mye bra. Det er bare det at det aldri kommer frem i media eller... det er bare det negative. Men da føler jeg på et sånn samhold, da kan man prate. Man prater ikke om andre om jobben sin, men da kan man prate med kollegaer og det er veldig godt. For det er ingen andre som skjønner jobben vår tror jeg.

(Veileder, Anette)

Jeg blir jo da mer sint enn jeg blir lei meg. Og sint blir jeg når du får den typen negativ omtale som ikke forstår forskjellen på lovgiver og forvalter. Da blir jeg irritert. Også blir jeg, de få gangene jeg blir lei meg, så er det når de tar alle ansatte over en kam og sier at det er generelt sett veldig dårlig kompetanse for eksempel.

(Leder, Ina)

Det er alltid mye som ikke kommer frem. Syns ikke vi fortjener det som mange oppfatter som et dårlig rykte, omdømme utad. Det syns jeg ikke. Det har med yrkes stoltheten og stoltheten for arbeidsgiverne mine å gjøre. Samt kunnskapen jeg har om hva som skjer bak mange av de tilfellene som kommer frem.

(Veileder, Frank)

Samtlige informanter fortalte at de var stolte av å jobbe i Nav i en eller annen grad. To av lederne uttalte at de kanskje var mindre stolte nå enn tidligere, og at det hadde blitt vanskeligere å finne den følelsen. Selv om det ikke var helt tydelig, virket det som om det var en viss distanse i følelsene rundt Nav. Stoltheten kom mer frem når det ble snakket om lokale ting, som var nære og som informantene selv jobbet med. Som jeg nevnte i punkt 4.1.2 "Distansering", var det også en viss distanse til det som handlet om Nav som organisasjon, også i følelsene.

Men jeg kjenner liksom sånn fra tidligere at jeg syns jeg må bruke litt ekstra krefter på å være stolt av egen organisasjon da. Fordi det er akkurat som du må rettferdiggjøre noe. Klarer ikke helt å forklare det. «ja du jobber i Nav ja, vi gjør mye bra. Så må du dytte ekstra mye på for å fortelle hvor bra det

(Leder, Kathrine)

Alltid vært veldig stolt av jobben min egentlig. Men merker over mange år at det tærer på. Og kanskje Nav skandalen var litt sånn ekstra tung kanskje. For den var så omfattende liksom. Mange folk som har sittet i fengsel og hele pakka». Ja så føler jeg kanskje at da nå som jeg er mindre involvert i enkeltsakene at jeg ville scoret litt lavere på det å være stolt av å jobbe i Nav. Ja du merker kanskje litt mer presset litt høyere oppe.

(Leder, Petter)

Det gode samarbeidet med næringslivet og fylkeskommunen er med å bygge oss opp. Og det henter man energi fra.

(Leder, Kathrine)

Jeg har vært mye arbeidsgiverkontakt, jeg har vært i mange fora der. Og de skryter Nav opp i skyene mange. Og der har vi et godt omdømme og de ønsker mer samarbeid. Mange arbeidsgivere har hjertet utenpå for de vi jobber med i Nav. Hvorfor kommer dere ikke oftere. Og da er det godt å jobbe i Nav.

(Veileder, Frank)

4.2.3 Privat

Samtlige informanter fortalte uoppfordret om et skille mellom arbeidsliv og privatliv når de snakket om hvordan omdømmet påvirket følelsene deres. Flere av veilederne fortalte om reaksjoner de får i private settinger når de forteller at de jobber i Nav. Lederne skiller også på arbeid og privat, og anerkjenner denne delingen. Men de var ikke like tydelige at de unngår å si hvor de jobber.

Man merker jo det i sosiale sammenhenger også, at hvis man sier at man jobber i Nav så blir folk veldig rare. Fordi folk har et veldig dårlig inntrykk av Nav da.

(Veileder, Anette)

Det gjør noe med deg etter hvert. Kommer du i sosiale settinger privat. Du flagger ikke alltid at du jobber i Nav. Du prøver å la det ligge litt kanskje. Og det kan farge oss litt i samfunnsdebatten også.

(Veileder, Frank)

For å ta noe helt konkret da. I familieselskaper eller i relasjoner på privaten så har jeg merket meg med tiden at det ikke er så mange som spør meg om min jobb..... Jeg får ofte bare en kommentar om at «åja du jobber i Nav ja, det er en tøff jobb» Det er ofte det de har å si, at de ikke spør noe mer. Jeg tenker det har nok noe å si hvordan de er kjent med Nav og hvordan de omtales i media og andre steder

(Veileder, Hilde)

Jeg bare opplever at det er litt tabu eller skambelagt da. Dette med Nav generelt. Med en gang jeg nevner det ordet.

(Veileder, Hilde)

Jeg tenker jo på det. At det er litt forskjell på at hvis man sitter i en sosial setting og man tar en runde på hva folk driver med, så kan jeg innimellom kjenne på at jeg syns det kan være ubehagelig å si at jeg jobber i Nav. ... men jeg vet jo hva denne jobben innebærer. Så for meg er den jo supermeningsfull. Det er ikke fordi jeg ikke er stolt av å jobbe i Nav, men det er mer det at jeg er redd for reaksjonene på det.

(Veileder, Hilde)

Flere av veilederne fortalte at de ikke orket å forsvare Nav til utenforstående. De sa at det ikke handlet om at de følte på skam eller dårlige følelser for å jobbe i Nav, men at andre utenforstående ikke tilstrekkelig forstår kompleksiteten i Nav og tjenestene.

«Jeg orker ikke høre dritt om Nav. Det er sånn, for jeg blir så provosert av det. Jeg går i sånn forsvarsposisjon. Jeg får så lyst å forsvare Nav da. Det er mer det at jeg ikke gidder å gå i en diskusjon om hvordan Nav egentlig er fordi jeg blir så irritert og forsvarer Nav»

(Veileder, Anette)

Ja for da har jeg litt inntrykk av at folk ser litt ned på Nav-ansatte. Folk er litt sånn «du jobber i Nav ja, da er du udugelig» det er nesten litt sånn.

Du er en av de som ikke gjør en god jobb.

(Veileder, Anette)

Jeg bretter ikke ut med mindre jeg blir spurt. Ikke ofte i alle fall. Men får jeg muligheten, så griper jeg gjerne den til å få frem at det er egentlig veldig fint å jobbe i Nav, og det er veldig meningsfullt å treffe alle menneskene man treffer og bidra til noe positivt da.

(Veileder, Hilde)

Jeg vet at jeg har mange kollegaer som ikke vil si at de jobber i Nav og det er skam da. Vet ikke, skam. At man føler at man blir litt sett ned på fordi folk har så dårlig inntrykk av Nav.

(Veileder, Anette)

Lederne var ikke så tydelige på at de kjente på negative følelser eller reaksjoner privat. De var mer nyanserte og hadde kanskje med seg en annen form for legitimitet inn i disse settingene. På bakgrunn av erfaring mener jeg at ledere i større grad er innstilt på å måtte forsvare beslutninger de tar i større grad enn veilederne. Det kunne synes som at lederne var mer omforent med en rolle som forvarer i møte mot Navs dårlige omdømme enn veilederne.

Så jeg er aldri den som «nei jeg sier ikke hvor jeg jobber» Å si at jeg jobber i offentlig forvaltning eller noe sånt noe. Det er ikke meg da. Jeg sier høyt og tydelig hvor jeg jobber.

(Leder, Ina)

Jeg er ikke den som ikke tør å si jeg jobber i Nav i festlige lag og sånne ting. Jeg liker å si at jeg jobber i Nav. Jeg liker å si hva jeg jobber med. Også når jeg får lov å kjenne på det negative omdømmet da. Det er klart at hvis jeg har en dårlig dag da så kan jeg også blir litt. «ah må du komme med det nå» men normalt sett blir jeg da trigget til å nyansere det.

(Leder, Ina)

4.2.4 Oppsummering

Det jeg tenkte med en gang er, ja det blir man farget av omdømmet. Det gjør noe med deg å jobbe i Norges mest utskjelte organisasjon. Jeg tror Nav ansatte må kjempe litt ekstra for å rettferdiggjøre den gode jobben de gjør

(Leder, Kathrine)

Dette sitatet fra en Nav-leder opplever jeg oppsummerer mine funn på en god måte. Både med at det gjør «noe» med deg, og det at ansatte må rettferdiggjøre jobben de gjør, kanskje spesielt i private settinger. Dette «noe» er litt udefinert. Hvor det for noen betyr at de skjermer seg for reaksjoner, distanserer seg. Eller at de blir ekstra skjerpet i møte med omgivelser. Det skaper en reaksjon.

5 Drøfting

I dette kapittelet drøfter jeg funnene mine opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg vil også analysere funnene opp mot det teoretiske rammeverket som jeg presenterte i kapittel 2, som vil bidra til å belyse hva som påvirker ansattes følelser og leders handlingsrom. Drøftingen er organisert på samme måte som mine funn. Det vil si at jeg først vil presentere mine funn som besvarer mitt første forskningsspørsmål, deretter presenterer jeg funn som bevarer mitt andre forskningsspørsmål. Jeg oppsummerer under hvert punkt.

5.1 Handlingsrommet til ansatte påvirkes på mange områder av et svakt omdømme

I dette avsnittet vil jeg diskutere mine funn fra studien om hvordan et svakt omdømme påvirker ledernes og ansattes handlingsrom i Nav. Mine funn vil i størst mulig grad besvare den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmål 1: "Fører hensyn til omdømme i Nav til begrensninger i ledernes handlingsrom?"

Ansatte opplever at ledere oppover i Nav-organisasjonen preges av svakt omdømme i den forstand at de må være gode «merkevareambassadører» Det må settes av tid til omdømmebygging. Ledere opplyser også om at de er strategiske i kommunikasjonen av hensyn til omdømme. I mitt andre hovedfunn presentert i avsnitt 5.2 viser jeg at spesielt Nav-ledere har en økende form for ansvarsfølelse for «hele Nav» - Dette funnet presenteres senere i oppgaven, men er en viktig kontekst til at ansatte opplever at omdømme påvirker handlingsrommet til ledere jo høyere opp i organisasjonen man kommer.

5.1.1 Ansatte identifiserer seg ikke med det svake omdømmet til Nav

Funn: Nav er en stor organisasjon med dårlig omdømme, og de ansatte identifiserer seg ikke med denne siden av Nav. De skiller mellom den lokale delen av Nav i kommunen og Nav som organisasjon, og preges derfor ikke i veldig stor grad av Nav sitt dårlige omdømme.

Brønn og Ihlen (2009, s. 13) sier at omdømme er omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid. Mine analyser viser at informantene oppfatter omdømme på samme måte. Som analysen viser referer de til mange viktige poeng om omdømme når de snakker om sin forståelse av dette. «Omdømme handler om ryktet vårt», «hva folk tenker og sier om oss» og «hvordan folk ser på oss». Omdømme er mer komplisert, og som Wæraas (2011a, s. 35) viser til så er det etter en gjennomgang av flere forskere funnet nesten 50 ulike definisjoner av omdømme.

Nav som organisasjon har et dårlig omdømme. Dette kommer også fram i denne studien. Informantene refererer til mange ulike negative hendelser i media, og trekker også frem den store «Nav skandalen» (ref. innledningsvis i kapittel 1). Ansatte i Nav er tydelige på at de opplever reaksjoner fra omgivelsene som underbygger denne oppfattelsen av omdømmet. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i punkt 5.2. Det som også kommer fram i studien er at synet på omdømmet blant de ansatte ikke er så «svart-hvitt».

Spesielt lederne i studien fremhever at Nav ikke utelukkende har et dårlig rykte eller omdømme. De opplyser at Nav i egen region har et godt samarbeid med næringslivet og at Nav har et godt omdømme her. En veileder snakker også om det gode ryktet og samarbeidet Nav har med næringslivet lokalt. Det er et «både og»-spørsmål om Nav har dårlig omdømme.

Slik jeg tolker dette så opplever og anerkjenner informantene at Nav har et dårlig rykte generelt sett og nasjonalt. Men de nyanserer bildet når vi kommer lokalt. Hovedinntrykket er at de opplever Nav som en stor, udefinerbar merkevare som de ikke helt klarer å identifisere seg med. I følge Wæraas (2011a, s. 34) har interessen for omdømme i offentlig sektor økt voldsomt i Norge. Slik jeg tolker utviklingen av samfunnet etter 2011 vil jeg ikke tro at interessen for omdømme har gått tilbake etter at han skrev dette. De forteller at det er uenighet i hvorvidt denne problematikken er relevant for offentlig sektor. Noen mener at

offentlig sektor kaster bort tid og penger på omdømmebygging og at et nøytralt omdømme bør være målet. Motsatt viser de til forskning og meninger som fremhever viktigheten av godt omdømme i offentlig sektor. De trekker spesielt fram at alle virksomheter trenger tillit og legitimitet i befolkningen for å fungere.

Det som styrker funnet, og også teorien om at godt omdømme i Nav ikke er av veldig stor betydning for ansatte, er at det kan virke som at informantene distanserer seg fra omdømmet til Nav og at det ikke betyr noe i den store sammenhengen for dem. De distanserer seg fra Nav som noe utelukkende dårlig og baserer sine tanker og følelser for etaten på sine egne erfaringer. De forteller at Nav er en merkevare som får dårlig omtale i media uten nyansering og forklaring på hvilken del av Nav det nå er snakk om. Det blir noe som ikke angår dem selv i så stor grad. Så lenge den negative omtalen ikke gjelder egen enhet, angår det ikke dem. Informantene fremhever betydningen av samfunnsoppdraget de er satt for å løse. De forteller om motivasjon og stolthet for jobben sin helt uavhengig av omdømmet. Det er også klare på at de også opplever at de har et godt omdømme i mange sammenhenger og at dette faktisk betyr noe for dem.

Noe av det som svekker funnet er at flere av lederne forteller om at de som leder må ta inn over seg «hele» Nav. De må stå inne for de delene av Nav som ikke bare er eget lokalkontor. Både veiledere og ledere forteller også om hvordan omdømmet til Nav påvirker deres samarbeid med andre instanser på en negativ måte. Dette tolker jeg som at omdømmet til Nav likevel er noe som preger informantene.

Det fremstår for meg som at ansatte i Nav opplever Nav som en stor merkevare de ikke helt identifiserer seg med i forhold til omdømme. Dette gjelder spesielt lederne. De anerkjenner at Nav har dårlig omdømme, men nyanserer bildet og snakker om positive omtaler og omdømme lokalt. Informantene forteller at de opplever at publikum ikke forstår hvor stort Nav er, eller hva som skiller Nav lokal og Nav som merkevare eller organisasjon. Likevel forteller Nav ledere og ansatte om påvirkningen Nav sitt omdømme har på publikum og

samarbeidende tjenesteapparat. For meg ser det ut til at jo mer man går i detaljene rundt omdømme og hva det betyr for informantene jo mer innser de og anerkjenner de at det preger dem. Jeg vil komme tilbake til denne påvirkningen i noen av de andre funnene mine og totalt sett mener jeg at dette funnet isolert ikke står seg. Det må ses i sammenheng med resterende funn i studien.

5.1.2 Tid på omdømmebygging i Nav

Funn: Hensyn til omdømme i Nav fører til at lederne bruker tid på omdømmebygging, og at de er forsiktige i kommunikasjonen. Lederne selv mener ikke at deres handlingsrom begrenses, men at det påvirkes.

Funnene i studien viser at lederne er forsiktige i sin kommunikasjon som følge av bekymringer rundt omdømme. Veilederne er også redde for at det de skriver skal komme ut i media, men er tydelige på at dette gjør at de er påpasselige og nøye i kommunikasjonen, ikke at det er begrensende for handlingsrommet. Lederne er mer strategiske og forteller at de ønsker å bygge godt omdømme og ikke påvirke til det negative. Det synes å være en sammenheng mellom ledererfaring og i hvilken grad lederne føler seg begrenset av omdømmet.

Wæraas et al. (2011c) viser til at offentlig sektor i lys av å ha et godt omdømme kan la seg «rive med» og overkommunisere positive budskap og ha en strategisk framturen som gir ønskelige assosiasjoner hos publikum. Funnene i denne studien viser til at ledere i alle høyeste grad er opptatt av hva de kommuniserer og hvordan de ønsker at Nav skal oppfattes. De er forsiktige og strategiske. Slik jeg tolker dette kan det både ha positive og negative effekter. Siden Nav har så dårlig omdømme som de har kan denne strategiske kommunikasjonen føre til en bedring av omdømme over tid. Men det kan også være med på å underbygge det svake omdømmet med at Nav ikke klarer å «innfri» det som kommuniseres ut over tid fordi de til syvende og sist et forvaltningsorgan.

Omdømmebrillene er definitivt på oppover i organisasjonen og hos politikerne. Nav skal være til service for brukerne og kommuniserer på mange måter ut at «alle skal få». Det negative omdømmet skal rettes opp, og slik jeg tolker funnene kan det føre til at Nav overkommuniserer et positivt budskap for å bygge bedre omdømme. Det er usikkert å si om vi har kommet dit hen at Nav er «avslørt» fordi vi over tid overkommuniserer det positive, eller om Nav bare så vidt er i gang med å bygge opp igjen det som er brutt ned.

Funnene mine viser at lederne ikke oppfatter begrensninger i sitt handlingsrom og prioriteringer. Det som svekker disse funnene, er at alle informantene opplever at omdømme påvirker dagorden og prioriteringer høyere opp i organisasjonen. Flere peker også på at dette da indirekte har konsekvenser nedover. Det er ikke entydig at disse konsekvensene faktisk handler om begrensninger i handlingsrommet.

At ledere er strategiske i sin kommunikasjon er nok ikke spesielt for ledere i Nav. Det som likevel er interessant er at de anerkjenner at de må bruke mye tid på omdømmebygging og at dette er blitt mye tydeligere kommunisert de siste årene i strategier høyere opp i Nav. Om handlingsrommet til en leder begrenses fordi de må bruke ekstra mye av tid og ressurser på omdømmebygging er kanskje ikke entydig, men at det påvirker handlingsrommet indirekte i den forstand at det er viktig for leder å ta hensyn til det virker klart.

5.1.3 Handlingsrommet påvirkes jo høyere opp i Nav du kommer

Funn: Leders handlingsrom påvirkes jo høyere opp i Nav organisasjonen du kommer.

Jeg avsluttet i forrige avsnitt med at leders handlingsrom påvirkes indirekte. Det er ikke belegg for å kunne si at leders handlingsrom begrenses. Likevel mener informantene at ledere høyere opp i Nav påvirkes i en eller annen form.

I følge Fafo-undersøkelse fra 2022 er det vanlig for organisasjoner å ha egne rutiner for hvem og hvordan ansatte skal uttale seg i media. Organisasjonene oppretter på bakgrunn av omdømmekulturen egne kommunikasjonsstrategier og retningslinjer for hvem og hvordan organisasjonene skal uttale seg i det offentlige.

At ansatte opplever at Nav har slike strategier fremkommer ganske klart i mine funn. De mener at det er tydeligere jo høyere opp i organisasjonen man kommer, og at dette indirekte påvirker lederne. Det som svekker mine funn er at jeg ikke har snakket med ledere høyere opp i organisasjonen, slik at disse funnene kun er basert på hva andre ser og tolker. Det som svekker funnet ytterligere, er at veilederne mener at lederne blir påvirket, og at det styrer noen av prioriteringene og beslutningene deres. Nav-lederne jeg har snakket med mener selv at de ble påvirket, men ikke i den grad at det var begrensende for handlingsrommet.

Uttalelsene til informantene om kommunikasjonen i etaten kan settes i sammenheng med redsel for å ytre seg offentlig på en negativ måte om Nav, og på den måten blir uthengt som «illojal», eller at en fjerner seg fra omdømmestrategier sentralt i Nav.

Det å kunne ytre seg kritisk om statens virksomhet og andre forhold er nedfelt i etiske retningslinjer for statstjenesten. Men i en studie som Ytringsfrihetskommisjonen på oppdrag fra Kultur- og likestillingsdepartementet (NOU 2022:9) har gjennomført viser at mange arbeidstakere ikke ønsker å delta i en offentlig ordskifte i kraft av sin stilling. Funnene i denne studien bekrefter på mange måter dette bildet av at Nav ansatte er redde for å si noe kritisk, eller si noe som kan brukes negativt i media. Samtidig, i kraft av hva jeg tidligere har fortalt i oppgaven om et utelukkende positivt ordskifte og omdømmestrategi påvirket av det private, kan Nav-lederne sin forsiktige strategi føre til ytterligere mistillit i befolkningen og på sikt føre til et enda dårligere omdømme. Det er svekkende for mitt funn at redsel for å uttale seg offentlig ikke handler om et innskrenket handlingsrom. En kultur der ytringsfriheten oppleves innskrenket vil kanskje også påvirke merkevareambassadører. Det

er kanskje både motstridende i omdømmebyggingssammenheng og selvforsterkende i det å skape dårligere omdømme.

Ansatte i Nav mener at handlingsrommet påvirkes jo høyere opp i Nav-organisasjonen du kommer. Jeg har ikke data fra «høyere opp» i Nav som sier noe direkte om dette. Men andres tanker og tolkninger av hva som er viktig for Nav som organisasjon er viktig å ha med seg. Jeg mener det er troverdige kilder som har nok grunnlag for å mene noe om det. Jo høyere opp vi kommer i Nav som organisasjon jo høyere opp i hierarkiet kommer vi. Ledere her har et enda større og bredere ansvar for hele Nav som organisasjon. Sett i sammenheng med opplevelsene til Nav-ledernes økende form for ansvarsfølelse for «hele» Nav vil jeg også se det som sannsynlig at denne ansvarsfølelsen for hele Nav også øker jo høyere opp i organisasjonen man kommer.

5.1.4 Alle andre i Nav påvirkes av omdømme, men ikke meg

Funn: Alle andre enn meg selv blir påvirket av omdømme.

Ledere har et sett med fortolkningsrammer som sier noe om hvordan ledere forstår en komplisert og turbulent verden. Modellen er mental, og ledere har den med seg i hodet som hjelp til å forstå og finne frem i et bestemt terreng (Bolman et al., 2018). Det er snakk om en situasjonsbevissthet som erverves over tid gjennom erfaring og innsats. Fortolkningsrammer eller situasjonsbevisstheten er sammensatt av ulike perspektiver som ledere må ha med seg. De må være flinke til å «skifte briller» ut ifra ulike fenomen.

Handlingsrommet til ledere påvirkes av leders tenkemåte, motivasjon og kompetanse. Forventingene, føringene og kravene er noe som kan tolkes. Handlingsrommet til leder er derfor noe leder selv subjektivt kan definere og forme (Rønning et al., 2013, s. 110-111). Dette styrker funnet i min studie om at handlingsrommet til andre godt kan påvirkes eller begrenses selv om man selv ikke opplever det på samme måte.

Lederne i studien som hadde mest erfaring, var de som var tydeligst på at de ikke opplevde at handlingsrommet deres ble innskrenket. De mente at andre, både ledere over seg, og veiledere ville kunne ha begrenset handlingsrom. Lederne uttrykte at lite erfaring og trygghet i rollen som en årsak til dette.

At lederne opplevde i mindre grad at omdømmet begrenset handlingsrommet deres kan ses i sammenheng med deres fortolkningsrammer, erfaring og tid som ledere. Dette styrkes av at leder med kortest ledererfaring var den som tydeligst uttrykte at omdømmet ble påvirket.

Rønning et al. (2013) forteller at ledere som har utviklet åpenhet, refleksjon, tillit og kompetanse vil kunne bruke handlingsrommet sitt på en annen måte enn en leder som er orientert mot det trygge og vante og som har liten toleranse for skiftende forhold og kompleksitet. Dette styrker også funnet om at det oppleves som at andres handlingsrom påvirkes mer enn eget. Flere av lederne påpeker at de er trygge i rollen sin, og at de bruker det dårlige omdømmet mer som en «trigger for å gjøre det bedre.

Samtidig kan det nettopp være det trygge og vante i en rolle du har hatt lenge være med på å dempe litt sensitiviteten for hvordan omdømme påvirker deg. Noen av de trygge lederne i studien kom frem til at de kanskje ikke er bevist at de handlet ut ifra føringer ovenfra som opprinnelig stammet fra strategier i omdømmebygging. De bekreftet at de indirekte brukte tid og ressurser på omdømmebygging som de kanskje ellers ikke ville gjort om det ikke var for de føringene. De fremkom likevel ikke at de opplevde denne tidsbruken som innskrenkende på handlingsrommet.

Om føringer ovenfra og ned i Nav som organisasjon utelukkende handler om omdømmestrategier eller om det bunner i politiske føringer kan være vanskelig å skille på. Men at det kommer føringer om hvordan Nav-ledere skal være gode «ambassadører» eller

samfunnsaktører er tydelig. Funnene peker på at Nav ansatte, både ledere og ansatte mener disse føringene setter dagsorden på ett eller annet vis. Funnene viser også at Nav ansatte tror det handler om omdømme og at de over dem påvirkes av dette. Funnene er heller ikke her entydige på at handlingsrommet innskrenkes, men indikerer at ledere, særlig de med lite ledererfaring, opplever at de må prioritere og sette av tid til omdømmebygging.

5.2 Nav sitt omdømme gir blandede følelser hos ansatte

I dette avsnittet vil jeg diskutere mine funn fra studien om hvordan et svakt omdømme påvirker ansattes følelser. Mine funn vil i størst mulig grad besvare den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmål 2: «På hvilken måte påvirker Nav-ansattes følelser av et svakt omdømme?».

Ansatte i Nav forteller om en grunnleggende mistillit fra innbyggerne, både brukerne av tjenestene de leverer, men også av samarbeidspartnerne i andre velferdstjenester. De forteller om krevende relasjonsbygging og frustrerte brukere som de må forholde seg til. Nav-ansatte er delte i opplevelsen av å dele informasjon privat om hvor de jobber. Flere informanter, spesielt veilederne forteller at de ofte unnlater å fortelle om hvor de jobber. At man vurderer hvorvidt man vil fortelle hvor man jobber viser at mange Nav-ansatte i en eller annen form er preget av omdømmet til Nav. En lærer, lege eller en annen kommuneansatt ville mest sannsynlig opplyse om yrket sitt uten «en tanke» på negative reaksjoner. Som funnene viser påvirker ikke dette selvbilde eller jobbtilfredsheten i stor grad. Det kan likevel være at «turnover» og rekruttering i Nav påvirkes av dette.

5.2.1 Dårlig omdømme fører til mistillit og frustrasjon

Funn: Det dårlige omdømme til Nav gjør at brukere av tjenestene har en grunnleggende mistillit med seg inn i relasjonen til veileder og som velferdstjeneste og brukerne tillater seg å vise sinne og frustrasjon i større grad enn i møte med andre offentlige tjenester.

Wæraas et al. (2011b, s. 254) tar fram legitimitet og omdømme som to beslektede begreper som begge handler om blant annet tillit. De definerer legitimitet som en generalisert antakelse om at en organisasjon opptrer i overensstemmelse med viktige normer og verdier. Omdømme handler også om hvordan organisasjonen oppfattes, men også om utvikling mot nye og høyere mål. Legitimitet handler om å opprettholde et visst nivå av tillit og aksept. Forfatterne fremhever at for organisasjoner som for eksempel Nav, ikke nødvendigvis trenger et godt omdømme, men en nødvendig legitimitet for å kunne operere som en del av staten. Aksepten er viktig fordi man i Nav må ta upopulære avgjørelser. De sier videre at det er helt nødvendig at befolkningen oppfatter Nav som akseptabel, nødvendig og riktig. Det å få frem hva Nav er, bygge aksept og forståelse er derfor viktig.

Nav har et negativt omdømme. Jeg har ikke forsket på om Nav har liten legitimitet i befolkningen generelt, men tolker det som at Nav ansatte opplever mistillit fra omgivelsene og i møte med innbyggerne. Spesielt veilederne opplyser at de må bruke lang tid på relasjonsbygging for at innbyggerne skal ha tillit til at de gjør jobben sin på en god måte og at de får hjelpen de har krav på ut ifra sin situasjon.

Brønn og Ihlen (2009, s. 99) forteller at det aller viktigste i omdømmebygging er å vise i praksis over tid hva vi gjør. Og at atferden må stemme overens med interressentenes forventinger til organisasjonen og at relasjonsbygging er viktig for at interessentene skal få et godt inntrykk av organisasjonen. Det er i møte med veiledere på de lokale Nav-kontorene at relasjonsbyggingen hovedsakelig foregår i Nav. De som trenger mest hjelp fra Nav og som har de største helse- og/eller sosiale utfordringer er de som mottar trygdeytelser som sykepengene, arbeidsavklaringspenger eller dagpenger. Samt de som mottar økonomisk sosialhjelp. Veiledere som jobber i lokalt Nav-kontor, er veiledere til innbyggere som i all hovedsak mottar en eller flere av disse ytelsene.

Mine funn peker på at disse innbyggerne som de møter lokalt har med seg lite tillit i møte med veilederen sin. Flere av informantene fortalte at de bruker lang tid på å bygge opp tillit,

og at de opplever at innbyggerne ikke bare ikke har tillit, men kommer til Nav med en mistillit. Dette kommer fra «et sted» er det en som sier. Jeg har selv jobbet mange år i Nav både som veileder og leder og kan bekrefte at jeg også har opplevd denne mistilliten.

Det kan være mange sammensatte årsaker til at innbyggerne kommer til Nav med stor grad av mistillit. Det kan være fordi de tidligere har blitt møtt på en dårlig måte og sitter igjen med dårlige selvopplevde erfaring. At de ikke har fått den hjelpen de har krav på, eller som de selv mener de har krav på. Eller fordi de på bakgrunn av omdømmet tror at Nav og de ansatte der er «idioter», som en av informantene opplevde det. Mine funn svekkes av at vi ikke kan vite med sikkerhet at informantene kommer til Nav med mistillit på grunn av dårlig omdømme. Mest sannsynlig kommer også en del av innbyggerne til Nav med mistillit fordi de har egne erfaringer som tilsier at de burde ha det. Mitt utgangspunkt er at det er mange nyanser her, men at omdømmet også handler om erfaringsdeling og at man oftere deler dårligere enn gode erfaringer med offentlige tjenester.

Brønn og Ihlen (2009, s. 98) mener at omdømmet legger grunnlaget for tillit fordi det er en stor sannsynlighet at en som har godt omdømme også er pålitelig. Deres syn på omdømme og tillit styrker mine funn. Det krever mer av ansatte å møte innbyggere som kommer med en grunnleggende mistillit enn å møte noen som har et nøytralt syn på hvem du er og tjenestene du representerer.

Veilederne i Nav møter mennesker i sårbare situasjoner. De har utfordringer med det som handler om primærbehov. Helse, utenforskap, økonomi. Mange har liten tilknytning til arbeidslivet og har psykiske problemer. Mennesker som er i en sårbar situasjon, kan ha et annen «toleransevindu» enn mennesker som opplever mestring i livet. Det har betydning for hvordan de mestrer negativt stress som igjen kan påvirke oppmerksomhet, relasjoner og affekt. Hvordan mennesker reagerer i stressende situasjoner er veldig komplekst og i utgangspunktet ikke det denne studien handler om. Men det er med på å underbygge funnene om at negativt omdømme kan føre til mer vold og trusler mot ansatte i Nav.

Wæraas et al. (2011a, s. 21) beskriver hvordan "omdømmesamfunnet" har blitt stadig mer fremtredende, og at det er en utbredt oppfatning at et godt omdømme er viktigere enn gode økonomiske resultater. Dette synet har også blitt adoptert av norske politikere. Imidlertid kan fokuset på å opprettholde et godt omdømme føre til at offentlig sektor overdriver positive budskap og har en strategisk fremtreden som gir ønskede assosiasjoner hos publikum. Dette kan føre til problemer når for eksempel Nav ikke klarer å leve opp til forventningene som er skapt rundt deres omdømme, og det oppstår en mismatch mellom deres budskap og virkeligheten. Dette kan føre til frustrasjon både blant publikum og ansatte. Veilederne i Nav opplever at innbyggerne møter Nav og veileder med en mistillit. De opplever at de må bruke ekstra tid på å bygge en god relasjon og at dette er krevende. At det negative omdømmet også fører til økt frustrasjon og aggresjon fra noen av de mest ustabile brukerne av Nav er ikke like tydelig selv om flere av informantene opplever det sånn. Det er mange andre årsakssammenhenger i samfunnet som kan forklare sinne, aggresjon og fortvilelse i møte med Nav-veileder. Jeg mener likevel at funnene her er interessante.

5.2.2 Omdømme påvirker ikke selvbilde

Funn: Nav ansattes selvbilde påvirkes ikke negativt av Navs dårlige omdømme. Ansatte opplever negative reaksjoner og kjenner på negative følelser, men bruker ulike forsvarsstrategier i møte med negativt omdømme.

Müller (2017) påpeker at dersom ansatte kan føle seg stigmatiserte gjennom merkevaren eller omdømme kan det ha en innvirkning på ansattes selvfølelse både på jobb og privat.

Tidligere i drøftingen har jeg vært innom begrepet merkevareambassadører. I omdømmebygging snakker litteraturen om intern merkevarebygging som en utvidelse til kulturledelse med fokus på merkevare. Intern merkevarebygging handler om normativ kontroll og har som formål og regulerer de ansattes indre liv, selvfølelse, følelser og identitet

og ansatte brukes som ambassadører for organisasjonen i kontakt med forbrukerne. Denne interne merkevarebyggingen påvirker og visker ut skillelinjene mellom ansattes arbeid og privatliv. Ansatte kan føle seg kontrollerte av merkevaren når de møter utenforstående (Müller, 2018).

På mange måter oppleves det som at ansatte nettopp i privatlivet kjenner på denne kontrollen gjennom Nav sitt dårlige omdømme. De forteller om opplevelser som gjør at de kjenner på negative følelser som sinne, frustrasjon og irritasjon i møte med reaksjoner fra omgivelsene. Andre forstår ikke Nav, og klarer ikke ha det nyanserte bildet som ansatte selv har. Noen av informantene anerkjente de negative reaksjonene, men kunne oppleve det annerledes, at de ble trigget til å nyansere bildet, vise og forklare hva Nav er og hva Nav gjør for de som ikke forstår. Dette gjelder kanskje i hovedsak mest lederne.

I litteraturen som omhandler omdømmebygging er Wæraas et al. (2011) opptatt av at ansatte burde inkluderes i en omdømmebyggende kommunikasjon. Nav har egne regionvise strategier hvor samfunnsaktørrollen er beskrevet. «vi opptre, snakker og skriver på en enkel og tillitsvekkende måte» står det blant annet i strategien. Dette sammen med andre kulepunkter i strategien viser at Nav i aller høyeste grad er opptatt av merkevareambassadører og omdømmebygging. Helt i tråd med omdømmesamfunnet. Ut i fra egne opplevelser handler dette om å bygge godt omdømme gjennom relasjoner til innbyggerne over tid. Men for at dette skal fungere sier Wæraas og Dahle i sin studie (2020) at de ansatte må ha tro på budskapet de skal levere.

Funnene i denne studien viser at ansatte i Nav opplever omdømmet til Nav todelt. I arbeidslivet og blant kolleger har de god støtte. De opplever at omdømmet til Nav generelt er feil. Nav, og de selv leverer gode tjenester. De tror på budskapet. På en annen side opplever noen informanter en form for skam i møte med omverdenen. Noen av lederne opplyste også at de syns det var vanskeligere å være stolte av å jobbe i Nav nå enn tidligere.

Det kan det være flere grunner til at de føler, men en leder fortalte at en av årsakene til hva han følte var at han nå måtte stå inne for «hele Nav».

Intern merkevarebygging kan viske ute skillelinjene mellom ansattes arbeid og privatliv sier Müller (2018). Funnene mine viser at informantene per nå har disse skillelinjene intakt. De klarer å være merkevareambassadører og være tro til budskapet fordi de tror på Nav sine verdier og egen innsats. Nav-ansatte kjenner på negative følelser, men det går tilsynelatende ikke på selvfølelsen. De kan bli sinte og frustrerte, men det handler om å kjenne på urettferdighet og manglende forståelse. På en annen side forteller informantene om at følelsene for Nav har endret seg, det er vanskeligere å kjenne på positive følelser nå enn før. De som uttaler dette har jobbet lenge i Nav og kjent på tilbakemeldinger fra omdømmet i lang tid.

Ingen av informantene jeg har intervjuet viser tegn til dårligere selvbilde som følge av Navs svake omdømme. De skiller mellom seg selv og sitt arbeid, og Nav som en merkevare. Dette indikerer en form for distansering til organisasjonen. Imidlertid er det en begrensning ved funnet mitt, da jeg ikke har snakket med noen som har valgt å slutte i Nav og som kanskje ville ha opplevd dette annerledes. Det kan synes som at det er noe som er i endring her. Det kan være at samfunnet og fokuset på omdømme har endret seg, eller at Nav som organisasjon har endret seg. En annen mulig forklaring kan være at ledere i Nav i større grad må ta ansvar for hele organisasjonens omdømme, og dette kan føre til en økt utfordring knyttet til å oppleve stolthet over arbeidet sitt. Det er imidlertid ikke nok grunnlag til å konkludere definitivt om hva som forårsaker endringen i ansattes holdninger.

5.2.3 Jobbtilfredsheten i Nav er stor til tross for dårlig omdømme

Funn: Jobbtilfredsheten i Nav er stor. Omtalen gjør at ansatte, spesielt de som er trygge i rollen sin ønsker å være samfunnsaktører som viser omverden at omdømmet ikke stemmer.

Noen av informantene mine bruker uttrykk som «å mobilisere», «å bli bevisst» og «å bli trigget» når de snakker om Navs dårlige omdømme. Selv om de er klar over at Nav har et dårlig omdømme, opplever de ikke negative følelser i forbindelse med dette. For disse informantene er Navs omdømme todelt, og det negative aspektet handler om faktorer som ligger utenfor organisasjonen selv. Dette kan motivere dem til å fremheve alt det positive arbeidet som Nav gjør og bli gode ambassadører for organisasjonen. Deres mål er å vise omverdenen at Nav ikke er slik omdømmet tilsier, og å rette opp i misoppfatninger ved å vise hva Nav faktisk gjør.

Jobbtilfredshet er viktig for å forstå individets atferd i organisasjoner. Dette er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 293) en evaluerende tilstand som uttrykker ens formodninger, tilfredshet og positive følelser i relasjon til jobben. Sosial status knyttet til jobben, autonomi og kvaliteten på mellommenneskelige relasjoner er årsaker til jobbtilfredshet.

Noe av det som svekker dette funnet er at informantene viser til at det å jobbe i Nav gir lav sosial status. De ønsker ikke å fortelle omverdenen at de jobber i Nav i særlig grad. De orker ikke forholde seg til responsen de får, og den ene informanten fortalte også at hun opplevde laper interesse i omgangskretsen sin når det gjaldt hennes arbeidsliv og jobb i Nav. Likevel er det ingen som forteller om at dette påvirker deres selvbilde eller at de ønsker å bytte jobb. Det er et klart skille mellom lederne og veilederne i det å fortelle om jobben sin. Lederne forteller at de ikke vegrer seg, og at de liker å fortelle hvor de jobber. Det er mange måter å forstå det på. Det kan være at «leder» i seg selv gir så høy status at det visker ut en eventuell negativ sosial status Nav-ansatte ellers møter. Eller det kan være fordi Nav-leder kan ha en positiv emosjonell tilstand på grunn av erfaringene de har hatt over lang tid som leder.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) utvikler medarbeideren en sterk tro på organisasjonens mål og verdier og er villige til å yte mer på organisasjonens vegner dersom de har det som de omtaler som jobbforpliktelse som er en annen dimensjon av

jobbtilfredshet sier de. Det handler om flere ting som blant annet kontinuitet, jobbtilfredshet og en overordnet positiv jobbrelatert mental tilstand. Det er en form for lykke og velvære i det å holde på med meningsfulle oppgaver. Denne teorien styrker funnet om at jobbtilfredsheten i Nav er stor på tross av dårlig omdømme. De ansatte definerer ikke jobbtilfredsheten ut ifra omdømmet, men ut ifra ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgaveviktighet, autonomi og tilbakemelding på utført arbeid (Einarsen et al., 2017, s. 140). Ulike former for ledelse har også vist seg å ha sammenheng med jobbengasjement.

Mine funn styrker teorien om at disse tingene er viktigere enn omdømme for å kjenne på jobbtilfredshet. Funnene til Muller (2018) og Wæraas (2011a) som jeg har nevnt tidligere i forhold utvisking av skillelinjer jobb og privat er likevel med å svekke funnene. Min studie er for liten, og går heller ikke inn i årsakene til at Nav ansatte påvirkes følelsesmessig av omdømme. Mine funn sier bare at Nav ansatte følelser blir påvirket.

Det er ikke forsket på hvordan et svakt omdømme påvirker jobbtilfredshet, "turnover" og rekruttering i Nav. Mine funn viser imidlertid at til tross for et dårlig omdømme, opplever de ansatte en stor jobbtilfredshet. De ansatte har et eget bilde av Nav basert på sine erfaringer, yrkes stolthet og oppfatninger om samfunnsoppdraget. Likevel har det kommet frem utsagn og funn som viser at Nav-ansatte kan kjenne på negative følelser og opplever en lav sosial status. Dette kan påvirke "turnover" og muligens også rekruttering til Nav. Mens de ansatte i Nav har en intern forståelse av organisasjonen og kan gi et mer nyansert bilde, kan det fra utsiden virke mer negativt, og det er ikke usannsynlig at dette påvirker rekrutteringsprosessen negativt.

6 Avslutning

I dette avsluttende kapitlet vil jeg oppsummere mine funn og foreslå mulige retninger for videre forskning før avsluttende kommentar.

Som beskrevet i metodekapitlet, har jeg gjennomført en kvalitativ studie der jeg intervjuet ansatte i Nav for å undersøke hvordan negativt omdømme påvirker dem. Ved å benytte en hermeneutisk og sosialkonstruktivistisk tilnærming og dybdeintervjuer har jeg tolket funnene mine og kommet frem til flere påstander som gir innsikt i hvordan Navs omdømme påvirker de ansatte.

6.1 Oppsummering og betydning

Formålet med denne studien var å undersøke hvordan svakt omdømme påvirket ansatte på individnivå i en organisasjon som Nav. For å oppnå dette stilte jeg to forskningsspørsmål: Påvirket svakt omdømme leders handlingsrom, og hvordan påvirket det ansattes følelser? Gjennom dybdeintervjuer fikk jeg innsikt i informantenes oppfatninger, tanker og følelser knyttet til temaet. Analyseprosessen ga en dypere forståelse av informantenes perspektiver, og gjennom presentasjon og drøfting forsøkte jeg å tolke og sette meningsinnholdet i deres utsagn i en større sammenheng.

Det første hovedfunnet viste at både ledere og ansatte i Nav opplevde eller oppfattet en indirekte påvirkning i handlingsrommet til lederne som følge av Navs dårlige omdømme. Dette kom til uttrykk gjennom en selvpåført begrensning i kommunikasjonen, hvor redsel eller varsomhet rundt Navs omdømme kunne føre til at man unngikk å ta opp viktige saker eller kommunisere klart og tydelig. I tillegg viste funnene mine at det var prioriteringer som ville blitt gjort annerledes om omdømmet til Nav var bedre.

Lederne som ble intervjuet, anerkjente at de måtte bruke tid på omdømmebygging, og at føringer i forhold til dette var tydeligere nå enn tidligere. Samtidig viste mine funn at flere opplevde at andres handlingsrom ble påvirket av Navs dårlige omdømme, spesielt når man gikk høyere opp i organisasjonen. Nav ble også oppfattet av de ansatte som en stor merkevare som de ikke helt klarte å identifisere seg med. Funnene mine viste at ansatte distanserte seg fra Nav som organisasjon, og heller forholdt seg til sitt lokale Nav-kontor og arbeidet de utførte der. Det kunne være vanskeligere å gjennomføre denne distanseringen i en lederstilling, hvor man måtte ta et større ansvar for å representere Nav som en helhet. Samlet viste funnene mine at Navs dårlige omdømme ga en kvalitativ endring av handlingsrommet til ledere og ansatte i organisasjonen. Dette kan ha konsekvenser for hvordan Nav som organisasjon håndterer sine oppgaver og oppnår sine mål.

Mitt andre hovedfunn viste at ansatte i Nav ble påvirket av organisasjonens dårlige omdømme. Flere ansatte opplevde at de stadig måtte forsvare jobben sin overfor eksterne parter og brukte forsvarsmekanismer når de møtte omgivelsene. Spesielt veiledere opplevde en grunnleggende mistillit fra brukere og samarbeidspartnere, noe som førte til tidskrevende og utfordrende relasjonsbygging. De rapporterte også om en økt risiko for farligere brukere som lettere viste misnøye gjennom frustrasjon og aggresjon. Dette kunne føre til en belastning på veiledernes arbeidsmiljø og helse. Til tross for disse utfordringene rapporterte alle ansatte at de var stolte av jobben sin i Nav. Imidlertid viste lederne seg å være mer nyanserte i sin stolthet enn andre ansatte. Omdømmet påvirket ikke jobbtilfredsheten til de ansatte, men det kunne virke som om de strevde med å være utelukkende stolte og viste heller en form for distansering. Det var verdt å merke seg at Nav-ansatte ikke viste tegn til å ha dårligere selvbilde på grunn av omdømmet. Likevel opplevde de negative følelser rundt Navs omdømme og opplevde lav sosial status i privatlivet. I sum viste mine funn at Navs dårlige omdømme hadde en innvirkning på både handlingsrommet til lederne og følelsene og opplevelsen til de ansatte. Tidligere forskning har ikke undersøkt hva som skjer med handlingsrommet eller hvordan ansattes følelser påvirkes av et dårlig omdømme. Dette er et ubehandlet tema i eksisterende forskning som jeg håper å kunne til å belyse.

Tidligere forskning har påvist at omdømme i offentlig sektor er av økende betydning, og den har avdekket flere viktige funn om hvorfor omdømme er viktig på et organisatorisk nivå. Omdømme i offentlig sektor er et viktig tema, og mitt forskningsprosjekt har bidratt til å undersøke hvordan svakt omdømme påvirker ansatte på individnivå i en organisasjon som Nav. Til tross for at ansatte tilsynelatende ikke hadde Nav sitt dårlige omdømme i tankene i sitt daglige arbeid, har min studie avdekket mange aspekter ved Nav sitt omdømme som likevel var viktige og som informantene var opptatt av.

Funnene i studien antyder at et dårlig omdømme kan få konsekvenser hvis det varer over tid. Så lenge Nav-ansatte er tilfredse med jobben sin, vil ikke et dårlig omdømme ha like store konsekvenser for "turnover" eller rekruttering av nye ansatte. Nav er ikke en "gammel" organisasjon, verden vi lever i går stadig framover, og omdømmesamfunnet har vi kanskje bare sett starten av. Jeg har funn som kan antyde at negativt omdømme kan være med på å skape farligere brukere. Jeg har funn som viser at Nav ansatte møter mennesker og samarbeidspartnere som har mistillit til de på grunn av dårlig omdømme. Jeg har funn som viser at leders handlingsrom og kommunikasjon preges av dårlig omdømme. Hvordan negativt omdømme på sikt påvirker ansatte er veldig usikkert. De negative følelsene ansatte kjenner på kan være en forløper til økt problematikk rundt ønske om å jobbe i Nav. Det burde være en bekymring for lederne og også tema for videre forskning som jeg kommer litt mer inn på i punkt 6.2.

6.2 Videre forskning og avsluttende kommentar

Videre forskning relatert til omdømmets påvirkning på jobbtilfredshet, «turnover» og rekruttering vil være spesielt spennende fordi omdømmet til en organisasjon kan ha betydelig innvirkning på hvordan ansatte oppfatter sin jobb og arbeidsmiljøet, og dermed også på deres jobbtilfredshet. Dersom en organisasjon har et dårlig omdømme, kan dette føre til økt «turnover» og problemer med å rekruttere nye medarbeidere. Dette kan igjen påvirke organisasjonens evne til å opprettholde og forbedre tjenestekvaliteten. Derfor vil videre forskning på dette området være viktig for å forstå hvordan organisasjoners omdømme påvirker deres ansatte og deres evne til å tiltrekke seg og beholde talentfulle

medarbeidere. Mange av omdømmets implikasjoner synes å påvirke hva vi som ansatte tenker om oss selv i jobben vår. En del av dette kommer også fra omdømme. Noen vil nok mene at så lenge samfunnsoppdraget til Nav er klart og tydelig for de ansatte så vil ikke et omdømme ha så stor påvirkning på selvbilde eller jobbtilfredsheten.

En annen interessant retning for videre forskning kan være å se på hvordan ledernes handlingsrom påvirkes av et dårlig omdømme høyere opp i organisasjonen. Det kom fram i denne studien at alle mener at andre spesielt ledere høyere opp i organisasjonen påvirkes av Navs dårligere omdømme, og indirekte viderefører dette i kommunikasjonen nedover i linja. Videre forskning på omdømmets påvirkning på fylkesledelse og direktorat ville vært interessant. Det er ikke så spennende å undersøke om og hvordan Nav driver omdømmebygging, men det er viktig å se på i hvilken grad dette påvirker tjenestene som forventes levert av Nav. Det er også interessant å se hvordan fylkesledelse, direktorat og politikere klarer å skille mellom Nav som tjenesteyter for innbyggere og som forvalter av velferdsressurser. Det kan synes som om omdømmesamfunnet kamuflerer disse grunnleggende forskjellene, og det er viktig å undersøke om dette bidrar til å viske ut hva velferdstjenestene egentlig skal gjøre - nemlig omfordele samfunnets ressurser på en rettferdig måte.

Hvordan organisasjonens omdømme påvirker samarbeid med andre organisasjoner og bedrifter, kan også være en interessant retning for videre forskning. Spesielt når det gjelder å utvikle samarbeidsprosjekter. Det kan være interessant å se om et godt omdømme kan være en viktig faktor for å lykkes med slike initiativer og omvendt, hvordan et dårlig omdømme kan hindre muligheter for samarbeid.

Denne studien håper jeg kan være med på å øke bevisstheten på hvordan omdømme påvirker på individnivå i organisasjoner. Et annet ønske er at studien også kan bidra til å synliggjøre utfordringen som Wæraas (2011) nevner, om at omdømmebygging kan føre til

manglende samsvar mellom hva som kommuniseres ut og hva tjenestene faktisk skal levere og hva dette kan bety i praksis for den ansatte.

7 Litteratur

- Alvesson, M. (1990). *Organizations: From Substance to Image*, *Organization Studies* 11, (ss. 173-194).
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research* (Third edition. utg.). SAGE.
- Bolman, L. G., Deal, T. E., Skaug, M. & Thorbjørnsen, K. M. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg. utg.). Gyldendal.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt : omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., Skogstad, A. & Keeping, D. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Eliassen, K. A. & Sitter, N. (2008). *Understanding public management*. Sage.
- Eliassen, M. (2010). *Omdømme- betydning for andre enn toppledelsen?* [Masteroppgave, Tromsø].
- Forskningsetikkloven. (2017). *Lov om organisering av forskningsetisk arbeid* (LOV-2017-04-28-23). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23>
- Forskningsrådet. (2015-2020). *Grunnleggende forskning 2015-2020 Forskningsrådets policy*.
- Fossestøl, K. & Andreassen, T. A. (2011). *NAV ved et veiskille : organisasjonsendring som velferdsreform*. Gyldendal akademisk.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hampden-Turner, C. (1992). *Creating corporate Culture: From discord to harmony*. MA Addison-Wesley.
- Hysing-Olsen, B. (2023). *Vold og trusler mot ansatte i NAV* (2, 2023). (Oppdatert kunnskap og forslag til tiltak, Issue. Nav, KS.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse* (Bd. 1). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Kokkinn, J. (2005). *Profesjonelt sosialt arbeid* (2. utg. utg.). Universitetsforl.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50, 569.
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk : om å forstå og fortolke* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *Lancet*, 358(9280), 483-488. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(01\)05627-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(01)05627-6)
- Müller, M. (2017). 'Brand-centred control': A study of internal branding and normative control. *Organization Studies*, 38(7), 895-915.
- Müller, M. (2018). 'Brandspeak': Metaphors and the rhetorical construction of internal branding. *Organization*, 25(1), 42-68.
- Nerdrum, P. (1998). Mellom sannhet og velferd. Ethiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel. *Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo*.
- NOU 2022:9. (2022). *En åpen og opplyst samtale*. Kultur- og likestillingsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2022-9/id2924020/?ch=2>
- NRK. (2019). *Trygdeskandalen*. NRK.no. Hentet 15.11.2019 fra <https://www.nrk.no/norge/dette-er-trygdeskandalen-1.14760396>
- Regjeringen.no. *Arbeids- og Velferdsetaten (NAV)*. https://www.regjeringen.no/no/dep/aid/om-arbeids-og-inkluderingsdepartementet/etatstyring/underliggende-etater/arbeids_og_velferdsetaten/id1511/
- Regjeringen.no. *Tillitsreformen*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/c93c9caad6d44466bff45b8fd6b85ed2/no/pdf/h-2535-om-tillitsreformen.pdf>
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., Mathiesen, S. B., Aff, A. S. & lederundersøkelse, A. F. (2013). *Livet som leder : lederundersøkelsen 3.0*. Fagbokforl.

- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in organizational behavior*, 1, 54.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder : planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (1. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Thomassen, E. (2021). *Trepartsaarbeid*. Universitetet i Sørøst-Norge.
<https://snl.no/trepartssamarbeid>
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis : innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.
- Trygstad, S. C. & Ødegård, A. M. (2022). Ytringsfrihet og varsling fra et arbeidsgiverperspektiv. <https://www.spekter.no/getfile.php/1313252-1660220604/Dokumenter/Dokumenter%20til%20nyhetsartikler/Rapport%20-%20Ytringsfrihet%20og%20varsling%20fra%20et%20arbeidsgiverperspektiv.pdf>
- Tsoukas, H. (2005). *Complex knowledge : studies in organizational epistemology*. Oxford University Press.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2011a). *Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og framturen*. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot, & S. I. Angell, *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (ss. 15-29). Universitetsforlaget.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2011b). *Hvordan oversette omdømmeoppskriften for offentlige organisasjoner?* I A. Wæraas, H. Byrkjeflot, & S. I. Angell, *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (ss. 249-261). Universitetsforl.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2011c). *Substans og Framturen - Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Universitetsforl.
- Wæraas, A. & Dahle, D. Y. (2020). When reputation management is people management: Implications for employee voice. *European management journal*, 38(2), 277-287.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.010>

Vedlegg

vedlegg 1: Godkjenning av SIKT

vedlegg 2: informasjonsskriv Masterprosjekt

vedlegg 3: Samtykkeerklæring

vedlegg 4: Fremdriftsplan

vedlegg 5: Intervjuguide

1. Godkjenning av SIKT

02.05.2023, 16:16

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Hvordan virker et svakt omdømme inn på ansatte i Nav?](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
546273

Vurderingstype
Standard

Dato
14.11.2022

Prosjekttittel

Hvordan virker et svakt omdømme inn på ansatte i Nav?

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for sosialfag / Fakultet for sosialfag Oslo

Prosjektansvarlig

Arild Wæraas

Student

Helene Aasen

Prosjektperiode

17.10.2022 - 15.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skyklagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

FORUTSETNINGER FOR VURDERINGEN

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke, må det sendes ny invitasjon.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlig, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

2. Informasjonsskriv om masterprosjekt

Informasjon om deltakelse i forskningsprosjektet

«Hvordan preges ansatte av et svakt omdømme?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ansatte i Nav påvirkes av Nav sitt svake omdømme. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I denne masteroppgaven i verdibasert ledelse ønsker jeg å undersøke på hvilken måte ledere og ansatte i Nav preges av Nav sitt omdømme på individnivå.

Jeg jobber selv i Nav og har derfor et ønske å knytte masterprosjektet opp mot noe som kan være interessant for hele Nav.

Prosjektet vil ta utgangspunkt i dybdeintervjuer av ansatte/ledere i Nav og vil foregå våren 2023.

Intervjuene vil være grunnlaget for analyse og drøfting av prosjektets problemstilling:

«Hvordan preges ansatte av et svakt omdømme?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID Vitenskapelige Høgskole og undertegnende er ansvarlig for prosjektet. Arild Wæraas er min tildelte veileder fra VID.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir invitert til å delta i forskningsprosjektet ut ifra din stilling og ansiennitet i Nav. Utvalgsriterier er blant annet hvor lenge du har vært ansatt i Nav, hvilken rolle og hvilken stilling du har i dag.

Årsaken til at du blir invitert med er at jeg tror du kan ha interessant og relevant erfaring og informasjon å komme med til dette forskningsprosjektet.

.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen gjennomføres ved at du deltar i et individuelt dybdeintervju. Intervjuet vil bestå av spørsmål rundt problemstillingen og er på rundt 20 spørsmål. Det er beregnet at intervjuene vil ta ca. 60 minutter å gjennomføre.

Det vil bli gjort opptak av intervjuene. Opptakene gjennomføres i tråd med retningslinjer for forskning og forskningsetikk, og norsk senter for forskningsdata (NSD). Opptakene fra intervjuene vil bli skrevet ned av forskeren i etterkant og bli brukt som grunnlag for analysen. I etterkant av prosjektet vil både lydopptak og nedskrevne intervju bli slettet forskriftsmessig

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Opplysningene som kommer frem i intervjuet blir ikke delt med arbeidsgiver eller brukt i jobbsammenheng. Informasjonen du kommer med i dine svar er utelukkende grunnlag for analyse, drøfting og konklusjon i dette forskningsprosjektet

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun jeg som vil ha tilgang på opplysningene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Min veileder ved VID, vitenskapelige høgskole, Arild Wæraas vil ha tilgang på svarene fra intervjuene.
- Alle opplysninger om deltakere og enheter vil anonymiseres fortløpende, og deltakere skal ikke kunne gjenkjennes i besvarelsen. Det er kun relevante sammenhenger og funn for problemstilling som vil bli publisert.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i juni 2023. Datamaterialet vil bli slettet etter endt prosjekt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige Høgskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID, vitenskapelige høyskole ved Arild Wæraas, arild.waeraas@vid.no
- Student: Helene Aasen, helene.aasen@nav.no

Vårt personvernombud: personvernombud@vid.no

Har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost: personverntjenester@sikt.no
- Tlf: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Arild Wæraas
(forsker/veileder)

Helene Aasen
 (Masterkandidat)

3. Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Hvordan preges ansatte av et svakt omdømme?**» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i Intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Fornavn: _____

Etternavn: _____

Dato: _____

(Signert av prosjektdeltaker)

4. Fremdriftsplan

Aktiviteter	Mai- juni 22	Aug- Sept 22	Okt - Des 22	Jan - mars 23	apr.23	mai.23
Start						
Problemstilling og utforme en prosjektskisse						
NSD/ SIKT godkjenning						
Kontkate informanter						
datainnsamling						
Litteratursøk						
Skrive						
Innlevering						

5. Intervjuguide

INTERVJUGUIDE			
Spørsmål	utdypende spørsmål innenfor tema	Andre spørsmål som evt. Dukker opp i forbindelse med opprinnelig spørsmål:	Annet
Innledende spm Ledere:			
Navn, alder, utdanning, ansiennitet i Nav	Hvor lenge har du vært leder i Nav?		Utdypende spørsmål omkring personens tilhørighet til Nav, samt
Omdømme for ledere:			
Umiddelbare tanker rundt problemstilling?	Har omdømme noe mer å si for ledere i Nav enn veiledere?	På hvilken måte tror du omdømme påvirker veiledere i Nav?	
Hvordan tolker du begrepet omdømme?	På hvilken måte er omdømme relevant for ansatte i Nav som offentlig organisasjon	Hvordan vil du beskrive NAV sitt omdømme?	hvilke tanker og refleksjoner har du rundt nav sitt omdømme
Fortjener Nav omdømmet sitt?	På hvilken måte synes du selv at Nav sitt omdømme påvirker jobben du gjør?	Ville et bedre omdømme ha noe å si for deg? Ville et bedret omdømme endret måten du jobber på?	
Stemmer omdømmet med virkeligheten?	På hvilken måte har media og sosiale medier skyld i omdømmet til Nav?		
Innledende spm veiledere:			
Navn, alder, utdanning, ansiennitet i Nav	Hvor lenge har du jobbet i Nav? Hva jobber du med i Nav?		Utdypende spørsmål omkring personens tilhørighet til Nav, samt
Omdømme for veiledere:			
Umiddelbare tanker rundt problemstilling?		ER det forskjell på hvordan omdømme påvirker ledere og veiledere tror du?	På hvilken måte tror du omdømme påvirker ledere i Nav?
Hvordan tolker du begrepet omdømme?	På hvilken måte er omdømme relevant for ansatte i Nav som offentlig organisasjon	Hva tenker du om Nav sitt omdømme?	
Fortjener Nav omdømmet sitt?	På hvilken måte synes du selv at Nav sitt omdømme påvirker jobben du gjør?	Ville et bedre omdømme ha noe å si for deg? Ville et bedret omdømme endret måten du jobber på?	Tror du tanken om dårlig omdømme er mer relevant i den kommunale delen av Nav der det er stor del av skjønnsutøvelse bladt
Stemmer omdømmet med virkeligheten?	Kan Nav sitt dårlige omdømme skyldes mediene og de sosiale mediene		
Følelser:			
Er du stolt av å jobbe i Nav?	Hva gjør at du er stolt av å jobbe i nav? Evt. Hva gjør at du ikke er stolt av å jobbe i Nav?	Er det ulike følelser når du er privat og når du er på jobb?	
Er du stolt av jobben du gjør i Nav?	Har du ulike følelser rundt jobben du gjør og tilhørigheten til Nav som		
Har du noen gang opplevd at du ikke ønsker at noen skal vite at du jobber i Nav?	Kan du fortelle om denne opplevelsen	Hvilke følelser vil du si at du kjente på i denne sammenhengen?	Skam? Flau? Urettferdighet Orker ikke å måtte forsvare Nav på privaten
Handlingsrom:			
På hvilken måte har omdømmet til Nav påvirket deg i dine beslutninger?	Har du vært redd for at eventuelle konsekvenser av dine beslutninger skal føre til at Nav stilles i dårligere lys?	På hvilken måte har du tatt avgjørelser ut ifra en ide om at det vil ta seg dårlig ut dersom dette kom ut i	Tror du at avgjørelser i Nav påvirkes av at den enkelte er redd for konsekvensene det kan ha for omdømmet til
Er det slik du ser det begrensinger i handlingsrommet til ledere i Nav på grunn av Nav sitt svake	Har det vært episoder der du har valgt å gjøre noe annerledes enn du først tenkte på grunn av redsel for		

