



Uit

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

# Opplevelsen av organisasjonsidentiteten i Forsvarsbygg

*Er det motsetninger mellom den formelle uttalte- og opplevelsen av identiteten blant ansatte ved hovedkontoret og i Indre Troms?*

---

**Cathrin Amundsen Strømseth**

*Masteroppgave i Master i ledelse juni 2019*







# Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
1 Innledning.....	2
1.1 Bakgrunn .....	3
1.2 Forsvarsbygg .....	5
1.2.1 Et kort historisk tilbakeblikk .....	5
1.2.2 «Den store omorganiseringen».....	6
1.2.3 Virkemidler .....	7
1.2.4 Visjon og verdier .....	7
1.2.5 Litt mer om Forsvarsbyggs endringer i senere tid.....	8
2 Teori (litteratur review) .....	9
2.1 Organisasjon.....	9
2.2 Organisasjonsendringer .....	9
2.2.1 Endringsdrivere .....	11
2.3 Organisasjonsidentitet .....	12
2.3.1 Ulike perspektiver .....	14
2.3.2 Organisasjonsidentitet som identifisering .....	15
2.3.3 Styring av identitet .....	16
2.3.4 Identitet i organisasjonsuttrykk .....	16
2.3.5 Tap av identitet.....	17
2.3.6 Hva organisasjonsidentitet ikke er .....	17
2.4 Viktige sammenhenger knyttet til organisasjonsidentitet .....	17
2.4.1 Identitet og omdømme .....	17
2.4.2 Bedriftsimage og organisasjonsidentitet .....	18
2.4.3 Organisasjonsendring og organisasjonsidentitet .....	20
2.4.4 Organisasjonsidentitet, image og kultur .....	20
2.5 Oppsummering .....	23

3	Metode.....	25
3.1	Innledning.....	25
3.2	Metodevalg.....	25
3.3	Kvalitativ metode.....	25
3.4	Case studie.....	26
3.5	Datainnsamling - individuelle intervjuer.....	27
3.6	Valg av respondenter.....	28
3.7	Intervjuguiden.....	29
3.8	Gjennomføring av dybdeintervjuene.....	30
3.9	Bearbeiding av datamateriell.....	31
3.10	Begrensninger.....	32
3.11	Min rolle som forsker i egen organisasjon.....	32
4	Funn og analyse.....	34
4.1	Innledning.....	34
4.2	Forskningsspørsmålene.....	35
4.3	Sentrale særtrekk i Forsvarsbygg.....	36
4.4	Forsvarsbyggs egenart.....	39
4.4.1	Samfunnsoppdraget.....	41
4.4.2	Unik- og mangfold i kompetanse, unik portefølje.....	43
4.5	Forsvarsbyggs verdigrunnlag.....	45
4.5.1	Verdier.....	46
4.5.2	Visjoner og mål.....	48
4.5.3	De ansatte om FB image og identifisering.....	50
4.5.4	Arbeidsplassen FB.....	53
4.6	Grad av stabilitet over tid (varighet).....	55
5	Sammenstilling av funn.....	58
5.1	Særtrekk.....	58

5.2	Egenart .....	58
5.3	Grad av stabilitet over tid (varighet) .....	61
6	Avslutning .....	62
	Referanseliste .....	64
	Vedlegg 1 .....	66

## Forord

Mange har bidratt i prosessen for at det skulle være mulig for meg å gjennomføre denne oppgaven. Jeg vil takke en velvillig arbeidsgiver som har gitt meg anledningen til å studere egen organisasjon, min leder og nærmeste kolleger som har vist forståelse når jeg har vært fraværende og overlatt «skuta» til dem.

Jeg vil spesielt rette en takk til respondentene som stilte opp med egne erfaringer og betraktninger. Jeg ble tatt godt imot ved begge lokasjonene.

Så vil jeg takke min veileder Bård Borch Michalsen, Førstelektor ved Handelshøgskolen ved UiT Norges Arktiske Universitet, for faglig innsikt, gode råd, konstruktive tilbakemeldinger og han egen evne til å motivere med godt humør underveis i prosessen.

Til sist, men ikke minst må jeg takke min familie og venner for oppmuntrende og støttende ord, og ikke minst aksepten for at jeg har brukt solskinnsdager og feriedager til å sitte ved kjøkkenbordet med oppgaven.

# 1 Innledning

Jeg har alltid syntes temaet organisasjonskultur har vært interessant og hadde innledningsvis gjennom år to i studiene bestemt meg for å skrive oppgave om organisasjonskultur i Forsvarsbygg. Gjennom veiledningen min ble jeg gjort oppmerksom på at et slikt prosjekt ville være alt for ambisiøst for en masteroppgave, og det ble pekt på om ikke «*organisasjonsidentitet*» kunne være interessant. Etter noen litteratursøk rundt tema, ser jeg at organisasjonsidentitet kan være mer håndfast og konkret og et passende tema for min masteroppgave. Som Hatch & Shultz (2002) påpeker når de sammenligner kultur med identitet så sier de at kultur er kontekstuell og taust enn hva identitet er, at kultur er noe dyptliggende som ligger i organisasjoner mens identitet kan defineres som det vi sier vi er, og det er enklere å ta fatt i.

De aller fleste har en oppfatning av hva identitet er, som man kan si er svaret på spørsmålet: Hvem er jeg? Eller for vår del i en organisasjon eller bedrift; Hvem er vi? Identitet kan knyttes opp mot ulike begreper, men i denne studien vil jeg da knytte begrepet til organisasjoner, og vise hvordan organisasjonsidentitet kan ha betydning for organisasjonene og for de ansatte som jobber her helt konkret i Forsvarsbygg.

Men hva ligger egentlig i begrepet organisasjonsidentitet? Colman (2014) *definerer organisasjonsidentitet* som organisasjonens oppfatninger av *hva som kjennetegner den*, altså organisasjonens svar på «*hvem vi er*». Hun tar utgangspunkt i Albert og Whettens (1985) definisjon av organisasjonsidentitet.

Gro Kvåle og Arild Wæraas (2017:15) definerer organisasjonsidentitet som «*relasjonelt konstruerte eigenskapar og særtrekk, og som er i stadig utvikling både som medvite identitesarbeid for å skape legitimitet, og som ein meir umedviten del av dei daglege aktivitetane*»

Hatch & Shultz (2002) sier at meninger, uttrykk, følelser, fantasier, håp og forventninger er alle med på å definere organisasjonsidentitet.



## 1.1 Bakgrunn

Bakgrunnen for at organisasjonskultur og det seneste organisasjonsidentitet har pekt seg ut som tema, ligger som sagt i min lange fartstid i Forsvarsbygg (FB). Etter 20 år og flere stillinger i ulike avdelinger har det slått meg hvor ulikt det tross alt er, selv om vi er *ett* Forsvarsbygg. De siste årene har det vært gjort store organisatoriske grep og endringer, der nettopp dette med ETT Forsvarsbygg er i fokus. Jeg er fremdeles litt opphengt i dette med at det finnes ulikheter innenfor organisasjonen FB, og ønsker å se på hva de ansatte selv tenker om dette. Samtidig er det jo spennende å se på om de ansatte er enige med meg, og om det bare er «min følelse» av ulikheter eller om vi kan se noen mønster.

Med dette som bakteppe har jeg sett på følgende case: *Organisasjonsendringen i Forsvarsbygg – fra byråkratisk hierarki til hierarki med matriseorganisering.*

Dette kan være interessant fordi det setter søkelyset på en aktuell problemstilling spesielt nå som en ser at endringer ikke lengre bør være store omveltende prosesser som tas med 10 års mellomrom, men en pågående prosess for kontinuerlig forbedring. Endringer er kommet for å bli en del av hverdagen tenker jeg. Identiteten er viktig å ha med seg i dette arbeidet, og må derfor settes på agendaen. Dersom man relativt jevnlig opplever behov for endringer i struktur eller i endringer av bemanningssituasjonen i organisasjonen finnes det mye forskning på virkningene dette har på arbeidsmarkedet, men det synes som om få har interessert seg for hva slike endringer gjør med identiteten til en organisasjon. Dette caset kan også være interessant da det kan synes som om det er mangel på empirisk forskning som har til formål å forstå hvordan identitetsdifferensiering oppstår i organisasjoner og konsekvensene av denne differensieringen for organisasjonene der den forekommer.

*«Selv om teori og forskning har identifisert muligheten for at flere organisatoriske identiteter eksisterer i en organisasjon, er det lite empirisk bevis på hvordan differensiering oppstår eller hva dens innflytelse er for organisasjonen» (Corley, 2004).*

Det er identiteten de ansatte opplever i organisasjonskonteksten jeg vil kartlegge. Det ville videre vært veldig interessant å belyse om det har vært endringer i denne opplevde identiteten etter den siste store omstillingen i FB, men siden jeg ikke har datafangst på hvordan den var før omstillingen, betyr dette at jeg kun får et øyeblikksbilde av hvordan dette er nå, og noen tanker og meninger av det respondentene mener var før og evt funn om endringer.

Colman (2014) hevder at organisasjonsidentitet, strategi og endring er nært knyttet til hverandre, og at organisasjonsendring kan påvirke strategiske valg og strategisk endring på flere måter. Hun hevder også at endringer som er i tråd med den eksisterende oppfatningen av «hvem vi er» som organisasjon vil være enklere å gjennomføre. Organisasjonsidentitet kan med andre ord både hemme og fremme strategiske endringer (Colman, 2014:87).

Corley (2004) sier at organisasjonsidentitet kan betraktes som et felles svar på spørsmålet «hvem er vi som en organisasjon?», og at det representerer innsidens (de ansattes) oppfatninger, og er oppfatninger om hva som skiller deres organisasjon fra andre og kan danne grunnlag for å presentere bilder av organisasjonen til utenforstående. Forskere som skriver om organisasjonsidentitet, behandler det ofte som om det var et enkelt, helhetlig fenomen i en organisasjon. Det vil si at deres teoretiske posisjoner og empiriske design antar at en enkelt identitet deles av alle medlemmer av organisasjonen. Gitt kompleksiteten involvert i en stor gruppe mennesker som deler en enkelt enhetlig identitet, er potensialet for identitetsdifferensiering sannsynligvis høyt (Whetten & Godfrey, 1998).

Organisasjonsidentitet er viktig for organisasjoner av flere grunner. Blant annet har det sterk innvirkning på commitment (engasjement) og dermed de ansattes produktivitet. Identitet vil dessuten også påvirke organisasjonsmedlemmenes valg, og har derfor innvirkning på ressursallokeringsprosessen (Johannesen, Olaisen & Olsen, 2009).

Problemstillingen min er utformet slik:

*Hvordan er opplevelsen av organisasjonsidentiteten hos de ansatte i Forsvarsbygg ved hovedkontoret og hvordan er den i en mindre avdeling i Nord-Norge?*

Jeg ønsker å samle data fra de som jobber på disse to utvalgte lokasjonene, for å få et innblikk i hvordan de opplever sin organisasjonsidentitet i dag. Jeg har knyttet følgende forskningsspørsmål til problemstillingen:

1. Hvordan er den formelle identitetspåstanden til Forsvarsbyggs ledelse?
2. Hvordan er den opplevde identiteten til de ansatte versus den formelle, uttalte identiteten til Forsvarsbygg? Finnes det motsetninger?

Innledningsvis ønsker jeg å starte med en beskrivelse av min case, Forsvarsbygg.

## 1.2 Forsvarsbygg

Jeg ønsker her å presentere et kort overblikk om hvem Forsvarsbygg (FB) er, og vil presisere at innholdet er en blanding mellom det formelt uttalte og mine synspunkter knyttet til enkelte temaer.

Slik er det Forsvarsbygg (FB) presenterer seg selv:

### OM OSS

Forsvarsbygg er eit statleg forvaltingsorgan underlagt Forsvarsdepartementet. Vi utviklar, byggjer, driftar og avhendar eigedom for forsvarssektoren. I tillegg tilbyr vi ekspertkompetanse til andre delar av offentleg sektor innanfor sikring av bygg, kulturminnevern og avhending. Egedomsporteføljen vi forvaltar, inneheld mange av dei mest særigne og krevjande bygga i landet: frå dei 15 festningane som er tilgjengelege for ålmenta, til militærleirar, skyte- og øvingsfelt og flystasjonar for Forsvaret. Vi har hovudkontor i Oslo med lokasjonar over heile landet, deriblant Hamar, Harstad, Bergen, Stavanger og Trondheim.

Figur 1: "om oss" hentet fra [www.forsvarsbygg.no](http://www.forsvarsbygg.no)

### FORSVARSBYGG SINE OPPGÅVER

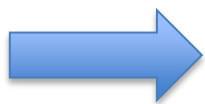
Det viktigaste arbeidet Forsvaret gjer, er å forsvare landet vårt. Oppgåva vår er å syte for at Forsvaret har effektive og fleksible fasilitetar for å øve, lære og bu, og kostnadseffektive løysingar som gjer at vi frigjer ressursar til å styrkje kjerneverksemda i Forsvaret. På den måten bidreg vi til å byggje forsvarsevne, kvar einaste dag.

Figur 2: Forsvarsbygg sine oppgaver, hentet fra [www.Forsvarsbygg.no](http://www.Forsvarsbygg.no)

#### 1.2.1 Et kort historisk tilbakeblikk

Forsvarsbygg ble etablert i 2002, hvor tidligere Forsvarets bygningstjeneste (FBT) ble, sammen med den lokale forvaltningen av Eiendom, bygg og anlegg (EBA) i Forsvaret, slått sammen til en organisasjon. Fokuset ble endret fra å være nært knyttet opp mot Forsvaret til å bli en mer bransjeorientert organisasjon med mer sivil «overhead» og den statlige krona ble fjernet fra vår logo. Vi skulle bli en mer profesjonell eiendomsaktør og fokuserte på

Forvaltning og drift, utvikling – og salg av eiendommer. Herunder ble vi delt inn i tre forretningsområder.



I perioden 2002 – 2016 utviklet organisasjonen seg og vi var et på et tidspunkt et konsern med eget styre, og vi hadde 6 ulike forretningsområder. Utvikling, Skifte eiendom og Utleie hadde regionale ledd med en overbygning sentralt i Oslo (sentrale staber).

### 1.2.2 «Den store omorganiseringen»

I 2016 fikk Forsvarsbygg ny direktør, og oppdraget fra Forsvarsdepartementet var klart; Forsvarsbygg skal forbedre arbeidsprosesser og leveranser - og effektivisere organisasjonen. Dermed ble et omfattende omstillingsarbeid satt i gang, og siden 2002 har det ikke vært så store og omfattende endringer i organisasjonen.

Bakteppet for omstillingen og det helt klare mandatet til ny direktør antar jeg var konsultentselskapet McKinseys rapport (2015), med tittelen «Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren». Det ble identifisert mulige besparelser i årlige driftskostnader i størrelsesorden 550-1000 millioner kroner, konkret knyttet til eiendom, bygg og anlegg (EBA). I tillegg presenterer McKinsey ytterligere besparelser innenfor HR, IKT og økonomi.

#### **Hvorfor omorganiserer vi Forsvarsbygg?**

*Svar: Den sikkerhetspolitiske situasjonen i verden er dramatisk endret. Forsvaret er i dag ikke tilpasset de utfordringene Norge står overfor. Dette påvirker oss. Vi må bidra til mer forsvarsevne for mindre penger. Innen 31.12.2020 skal vi ha spart en kvart milliard kroner.*

*Det betyr at vi må endre måten vi jobber på og tjenestene vi leverer. Derfor omorganiserer vi Forsvarsbygg. I nye Forsvarsbygg bruker vi mer tid til produksjon, og mindre til administrasjon. Vi har sterke fagmiljøer og spesialiserer oss. Vi bruker kompetansen vår der den trengs mest. Vi deler felles ressurser. Vi er ett Forsvarsbygg.*

*-Torbjørn Thoresen DIR.FB*

Når vi nå skriver 2019 er det meste i vedtatte endringer iverksatt og organisasjonen har nå 4 avdelinger og dertil 4 avdelingsdirektører. Det som imidlertid er klart er at det er klare føringer og forventninger om at Forsvarsbygg skal drive med kontinuerlig forbedring, slik at de ikke skal være nødt til å gjøre så store strukturelle endringer i en smell flere ganger. Det betyr at «vi» som medarbeidere må forvente at det vil komme endringer i strukturen dersom det betyr at «vi» endrer oss for å gjøre forbedringer.

### 1.2.3 Virkemidler

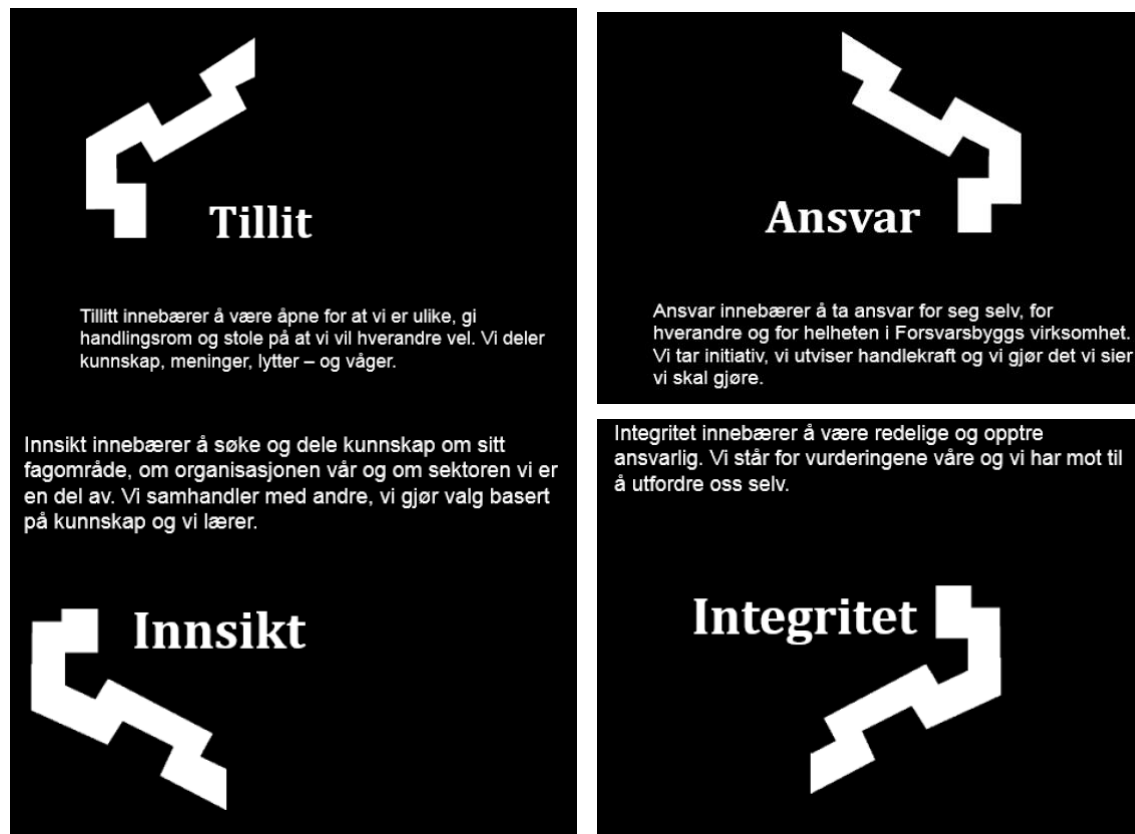
Innføringen av FLYT er et av virkemidlene for også å dreie kulturen til organisasjonen gjennom å jobbe med kontinuerlig forbedring av alle våre prosesser.

Gjennom omorganiseringen har FB redusert ledelses-, stab- og støttefunksjoner gjennomgående i hele virksomheten, kraftsamlet fagmiljøer og innført *Lean* metodikk gjennom et eget *flyt*-program som verktøy for kontinuerlig forbedring av våre arbeidsprosesser. Forsvarsbygg har valgt å kalle sitt systematiske arbeid med å fjerne ikke verdiskapende aktiviteter (sløsing) for Flyt. Flyt er basert på Lean som ledelsesfilosofi.

### 1.2.4 Visjon og verdier

Forsvarsbyggs visjon ble ikke endret i den siste omorganiseringen, men den ble funnet så god at den videreføres: «**Vi bygger forsvarsevne hver dag**»

I 2017 ble våre verdier gjennomgått og de nye verdiene ble presentert slik;



Figur 3: Forsvarsbyggs verdier

Ett av virkemidlene i *nettopp* identitetsbyggingen, var å ta tilbake den tidligere logoen fra FBT. Bakgrunnen for dette var å synliggjøre både for omverden og de ansatte at vi er en del av Forsvarssektoren og en statlig etat. For FB ledelse er det viktig å vise at vi står samlet som

EN sektor og ETT Forsvarsbygg. FB mener man med logobyttet kan tydeliggjøre dette bedre, visuelt.



Figur 4: Forsvarsbygg «nye logo»

### 1.2.5 Litt mer om Forsvarsbyggs endringer i senere tid

Ny Regjeringsmakt (2013) betyr ofte at etatene i Staten pålegges endringer i måten man virker. Det første som traff Forsvarsbygg, og som organisasjonen virkelig fikk kjenne på var at de måtte slutte å levere renholdstjenester til Forsvaret (i 2014). Dette, som et ledd i å effektivisere leveransen i sektoren og rendyrke Forsvarsbygg sin rolle som forsvarssektorens eiendomsekspert.

Forsvarsbygg gikk inn i 2017 med en klar målsetning fra sin eier Forsvarsdepartementet, om å effektivisere. Det kom en ny langtidsplan (St.Prop. 151 S – «kampkraft og bærekraft») for forsvarssektoren gjeldende for årene 2017-2020. Ambisjonen i denne planen er å gi Forsvaret en bærekraftig struktur og relevant kampkraft for fremtiden. Langtidsplanen tok inn over seg effektiviseringstiltak som kunne endre årsverkene fra kontortid til kampkraft for å si det enkelt. Som for eksempel i at årsverkene som sitter på kontor i Sjøforsvaret skal brukes på båtene og øke antall mulige seilingsdøgn for fartøyene.

Utredninger i forsvarssektoren i forkant av siste langtidsplan avdekket et betydelig effektiviseringspotensial, som gjennom ny langtidsplan kom som oppdrag til sektoren. Forsvarsbygg måtte også ta sin del av effektiviseringen. I lys av dette så Forsvarsbygg seg nødt til å gjøre store grep, som fikk konsekvenser for hvordan vi er organisert, lokalisert og tjenestene vi skal levere i årene fremover. Direktøren vår *ytret* i allmøter at det ikke kunne ses bort i fra at noen kunne bli overtallige.

*«Vi har redusert ledelses-, stab- og støttefunksjoner .....innført Lean- metodikk gjennom et eget flyt-program som verktøy for kontinuerlig forbedring av våre arbeidsprosesser... Vi skal spare en kvart milliard kroner til høyere prioriterte oppgaver i sektoren innen utgangen av 2020» (Forsvarsbyggs årsrapport, 2017).*

## 2 Teori (litteratur review)

I dette kapittelet vil jeg presentere og redegjøre for aktuell teori som kan knyttes opp til min masteroppgave og dens problemstilling. Det sentrale i oppgaven er begrepet organisasjonsidentitet. Da Forsvarsbygg nettopp har gjennomgått en stor omorganisering ønsker jeg å knytte nettopp endringer opp mot identiteten.

Hvordan kommer så organisasjonsidentitet til uttrykk, og hva er det som påvirker organisasjonsidentiteten i Forsvarsbygg? Disse spørsmålene og sammenhengene mellom spørsmålene danner alle grunnlaget for oppgavens tolkningsramme. I dette kapittelet vil jeg også redegjøre for tolkningsrammen ved å presentere foreliggende og relevante studier, typologier og begreper.

### 2.1 Organisasjon

Organisasjon kan defineres som «*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*» (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Det *sosiale* består i at organisasjonen er laget av mennesker som samhandler. *Systemet* indikerer at menneskene er avgrenset fra omgivelsene, ved at de samhandler for å oppnå ett bestemt mål. Organisasjonen er opprettet for å oppnå noe med den, dermed kan en si at organisasjoner er bevisst konstruert (Jacobsen & Thorsvik 2016). Berg (2008), sier at personligheten blir skapt i hjerte og hodet til de ansatte i organisasjonen, dette omhandler med andre ord mennesker og derfor vil kommunikasjon være av betydning. Det er gjennom de interne og eksterne kommunikasjonsprosessene at det unike med organisasjonen skapes, gjennom kontinuerlig interaksjon med andre.

### 2.2 Organisasjonsendringer

Endringer har mange ulike definisjoner, og mange inneholder en variant av ulike tilstander. Endring er et komplekst fenomen som omfatter forholdet mellom det stabile og det skiftende. Jakobsen (2018) definerer det slik: «*En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter*» En kan si at det er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon.

Det kan være flere årsaker til at en organisasjon ser behov for å endres. Jacobsen & Thorsvik, (2016) fremhever at kjennetegnet for organisasjoner tidligere gjerne var stabilitet og

forutsigbarhet, og det var også det jeg la vekt på ved min start i yrkeslivet. Staten og Forsvarssektoren, det var akkurat det. I det moderne samfunnet vi lever i nå, er kjennetegnet innenfor organisasjoner nettopp endring. Organisasjoner som ikke klarer å utvikle nye produkter eller løsninger, er ille ute i dagens konkurranse. Endringer skjer hyppigere etter hvert som verden preges av stadig raskere flyt av varer, kapital, arbeidskraft og informasjon over landegrenser, og økende internasjonal konkurranse (Jacobsen & Thorsvik, 2018). Eksempler på dette er: (1) Endringer av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi (2) Endringer av organisasjonens struktur, noe som innebærer endringer i hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres, hvordan man kontrollerer og styrer, (3) endring i organisasjonens kultur, (4) endring i organisasjonens demografi og (5) endring i prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring. Alle disse formene for endring vil også føre til at interne maktforhold i organisasjonen endres, og at organisasjonen endrer sitt forhold til omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2018:386).

Martin Bratt (2016) hevder i en av sine artikler et av de viktigste spørsmålene for en moderne leder er *«hvordan man bygger en organisasjon som kan møte samfunnsendringer på en konstruktiv måte?»*. Han trekker frem analyser utført av McKinsey, som fremhever betydningen av å skape *smidige* organisasjoner som raskt tilpasser seg nye utfordringer. Smidige organisasjoner kombinerer *stabilitet* (motstandsdyktighet, soliditet og effektivitet) med *dynamikk* (hurtighet, bevegelighet, tilpassingsdyktighet). De har strukturer, styringsmekanismer og prosesser *der de mest grunnleggende aspekter ligger fast*, men som også integrerer løsere, mer dynamiske elementer som raskt kan tilpasse seg nye utfordringer. Bratt (2016) *hevder at* organisasjoner med best resultater over tid er de som kan forene hurtighet og fleksibilitet med en stor grad av stabilitet i kjernen. *«Forutsetningen for å lykkes er å få på plass en riktig adferd blant de ansatte»* (Bratt, 2016) altså bygge kulturen og *«hvordan vi gjør ting her»*

I mitt case har vi en endring i struktur som kommer av at organisasjonen må redusere kostnader på grunn av effektiviseringskrav som fulgte i lys av regjeringsskifte og det var fokus på reduksjon av ledelse, støtte og administrasjon. Det er også gjennomført endringer på oppgaver gjennom effektivisering av prosesser og hvordan oppgavene utføres. I Forsvarsbygg er det altså gjennomført en større organisatorisk endring, og jeg vil i de videre avsnittene komme litt inn på hva en slik endring er og hvordan den kan påvirke organisasjonen, og da spesielt organisasjonsidentitet.



## 2.2.1 Endringsdrivere

Ett av de viktigste trekkene ved samfunnsutviklingen som kan skape press for en endring som jeg vil fremheve her nettopp på grunn av aktualitet for min case er (1) teknologisk utvikling som skaper nye muligheter både i form av nye produksjonsmåter og (2) politisk styring og tiltak som påvirker konkurransesituasjonen eller rammebetingelser for virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2018). Ved siste regjeringsskifte og Høyres inntog i regjering var ett av de første grepene de påla Forsvarssektoren å outsource renhold fra Forsvarsbygg. De mente at denne tjenesten var i direkte konkurranse mot sivile leverandører og påla Forsvarsbygg å si opp alle renholdere og videre måtte Forsvaret kjøpe denne tjenesten i markedet. I tillegg kom effektiviseringskravene som hadde sitt utspring i McKinseys rapport fra 2015, om potensialene for innsparing. Ved direktørbyttet i 2016, hadde den nye direktøren et klart mandat fra sin arbeidsgiver (Forsvarsdepartementet) og det ble planlagt og gjennomført en hierarkisk styrt endring. En planlagt og hierarkisk styrt endring er ofte forankret i en idé om hvordan ting kan gjøres bedre, og en planlagt endring er ofte knyttet til strategisk ledelse hvor man er opptatt av å tilpasse organisasjonen til forandringer i omgivelsene. Organisatoriske endringer som skjer som en direkte respons på en ekstern hendelse kalles *reaktive endringer*. Man kan si at reaktive endringer er *påtvunget* organisasjonen og finner sted etter at det har skjedd noe som organisasjonen må ta hensyn til og tilpasse seg. Et eksempel på en slik endring kan være nettopp effektiviseringskravene som Forsvarsbygg har fått pålagt av Forsvarsdepartementet som skal realiseres innen 2020. På den andre siden har man *proaktive endringer* som er endringer som baseres på en forventning. Dette innebærer at en forsøker å endre organisasjonen før hendelsen inntreffer. Disse endringene skjer som en følge av at noen mener at noe vil skje i fremtiden og som man bør endre seg for å møte (Jacobsen & Thorsvik, 2018).

Endringene vi ser på i mitt case er en *reaktiv endring* som er et resultat av både indre og ytre drivkrefter. Endringene ble drevet frem som en føring i «iverksettingsbrev» fra eier (FD). Uten et stort fokus fra regjeringen vedr effektivisering og digitalisering ville kanskje ikke FB gjennomført en så stor omorganisering uten påtrykk og «ordre» fra FD? Det er likevel fullt mulig endringen ville kommet likevel i og med at vi fikk ny direktør, da det er naturlig at en ny toppler vil sette sitt preg på organisasjonen den skal lede.

## 2.3 Organisasjonsidentitet

I dette kapittelet ønsker jeg å vise til definisjoner på organisasjonsidentitet. Deretter vil jeg forsøke å lage en oversikt over de forskjellige retningene som berører organisasjonsidentitet.

*«Organizational identity is defined as a set of statements that organization members perceive to be central, distinctive, and enduring to their organization». (Albert & Whetten, 1985)*

*«Organisasjonsidentitet svarer ofte på spørsmål som «hvem er vi som organisasjon?» (Colman, 2014:5). Utdypende kan dette svares med at organisasjonsidentitet som selvrefererende, sosialt konstruert og relativ (Colman, 2014:16).*

*«Begrepet organisasjonsidentitet refererer til medlemmenes opplevelser av og forestillinger om organisasjonene som helhet» (Hatch, 2011:282)*

*«Organisasjonsidentitet kan være «relasjonelt konstruert eigenskapar og særtrekk, og som er i stadig utvikling både som medvite identitetsarbeid for å skape legitimitet, og som ein meir umedviten del av dei daglege aktivitetane» (Kvåle & Wæraas, 2017:15).*

*«På grunn av massiv forskning på begrepet organisasjonsidentitet i de siste 20 årene fremstår begrepet i dag som en sentral variabel for å forstå organisasjonsmessig adferd.» (Bush, Hammervold & Wennes, 2011)*

Bush, Hammervold og Wennes (2011) mener det i vitenskapen fremdeles er meningsforskjeller om hva som er den mest fruktbare definisjonen på *begrepet organisasjonsidentitet* og hvordan begrepet skal relateres til nærliggende begreper som individuell identitet, organisasjonskultur, omdømme og image. *«Innenfor sosial identitetsteori har Albert & Whetten (1985) skapt en avgrensning av organisasjonsidentitetsbegrepet ved å legge vekt på tre dimensjoner; identiteten skal være opplevd som et sentralt særtrekk ved organisasjonen, den skal gi klare skillelinjer i forhold til andre organisasjoner og den skal representere en viss grad av stabilitet over tid. De diskuterer også spørsmålet hvorvidt en organisasjon kan ha multiple identiteter, og behandler spesielt doble identiteter.»*

Jeg har forøkt å ramme inn hvem som er de store teoretikerne innenfor organisasjonsidentitet, og de som ofte refereres til og krediteres for å ha introdusert begrepet er Albert og Whettens artikkel fra 1985 – “organisational Identity”. Albert og Whetten definerte

organisasjonsidentitet som **de sentrale, karakteristiske og varige karakteristikkene** til en organisasjon. Sentral karakter (essensen i organisasjonen), Egenart (det som skiller organisasjonen fra andre sammenlignbare organisasjoner) og varighet (elementer som er relativt stabile eller utviser kontinuitet over tid).

Colman (2014) tar også utgangspunkt i Albert & Whettens (1985) konseptualiseringer av organisasjonsidentitet når hun redegjør for hva organisasjonsidentitet er. Colman fremhever også at det er *forskjellige oppfatninger* om hvordan organisasjonsidentitet skal defineres. Flere begreper er empirisk og teoretisk tett knyttet til identitet, og det kan synes som det er forvirring rundt hva de forskjellige begrepene inneholder og hvordan en skiller de fra hverandre. Men hun tar utgangspunkt i deres definisjon som er definert som organisasjonens oppfatninger av hva som kjennetegner den, altså *organisasjonens svar på «hvem vi er»* (Colman, 2014:51).

Albert & Whetten (1985) og Hatch & Schultz (2002) knytter skillet mellom hvordan en organisasjon ser på seg selv og hvordan andre ser på organisasjonen opp mot hvordan en amerikansk psykolog Georg Herbert Meads (1934) hevder at individuell identitet er noe rasjonelt, og han skiller mellom *jeg* og *meg*. Han hevder at hvordan andre oppfatter en selv «meg» spiller en rolle for hvordan individet «jeg» ser på seg selv (Kvåle & Wæraas, 2017).

Corley (2002) påpeker at organisasjonsidentiteten er ulik ut ifra hvilket perspektiv en ser på organisasjonen knyttet til hierarkisk struktur. Han har i sin artikkel «organizational identity differentiation» påpekt at ledelsen ser på organisasjonsidentitet som en driver for organisasjonsstrategi og som et resultat av strategien;

*“Not surprisingly, the members of senior leadership saw organizational identity, first and foremost, as a **driver of organizational strategy** and as an outgrowth of the organization’s strategy. For these executives, who they were as an organization was reflected in what the organization’s mission and purpose was, how it distinguished itself from its competitors, and how the organization was compared with its rivals in the competitive landscape of the industry. Likewise, their chosen strategic direction also became the basis for asserting who they were when questions of identity arose – ‘We’re the largest independent [tech service provider] company in North America – that’s our purpose and it drives who we are’ (CEO). “*

Jacobsen & Thorsvik (2016: 314) hevder at «*logikk om hva som er passende i organisasjoner er tett knyttet til identitet*». De sier «*identitet knyttet til organisasjoner utvikles gjennom sosialiseringprosesser hvor ansatte over tid former en felles opplevelse av et kollektivt «vi» som jobber for å realisere samme mål, og definerer sine roller og relasjoner til hverandre (hva er min oppgave, hva forventes av meg, hvordan skal jeg forholde meg til de andre?). Medarbeidere i organisasjoner har imidlertid vanligvis sammensatte identiteter, og ikke bare én identitet.*» De hevder også at dette kommer til syne når for eksempel et medlem i organisasjonen ikke tar hensyn til de regler som gjelder i gitte situasjoner dersom den mener at regelen passer til de problemene man er satt til å løse.

I følge Bush, Hammervold & Wennes (2004) har flere forskere pekt på at organisasjonsidentitet ikke bør betraktes som *en* masse (monolittisk konstruksjon) og at det er mer nærliggende å anta eller forutsette at en organisasjon kan ha doble eller multiple identiteter. Begrepet blir ytterligere problematisert ved at det også åpnes for at identitetene både kan være helt fremme i dagen eller eksistere i det skjulte. Hvilken organisasjonsidentitet som manifesterer seg på et bestemt tidspunkt, vil være avhengig av konteksten – dette kan både være krav fra tekniske eller institusjonelle omgivelser eller spesielle interne forhold som krever organisasjonsmedlemmenes oppmerksomhet. Kvåle & Wæraas (2017) mener at det finnes tre ulike perspektiver å se på organisasjonskultur som kan belyse identiteten, der (1) integreringsperspektivet er når man har en *felles identitet*, (2) differensieringsperspektivet har man en skillelinje internt i organisasjonen som medfører subkulturer hvor en kan få utslag av *ulike identiteter*. Fragmenteringsperspektivet (3) er den siste som man finner der det for eksempel er sterke siloer innad i organisasjonen, der man er opptatt av ulike ting til ulike tider, slik at organisasjonen hele tiden rommer mange ulike typer retorikk og praksis. Dermed blir også *identiteten et lappeteppe* heller enn et fast mønster som er klart og gjenkjennelig. Dette igjen medfører at ingen i organisasjonen kan gi et klart svar på «hvem vi er».

### **2.3.1 Ulike perspektiver**

Ulike definisjoner på organisasjonsidentitet kan knyttes til ulike forskningsperspektiver. I boken til Colman (2014) gjengir hun at Gioia mfl. deler forskningen på organisasjonsidentitet inn i fire kategorier: sosialkonstruktivistisk, sosial aktør-, institusjonelt og populasjonsøkologisk perspektiv. Her påpekes det at disse perspektivene varierer ift. hvordan organisasjonsidentiteten kommer til uttrykk, hvem det er som definerer «hvem organisasjonen er» og hvilken rolle omgivelsene har.

Kvåle & Wæraas (2017) påpeker at det er to hovedtilnærminger innenfor studiet av organisasjonsidentitet (jf Hatch og Schulz 2000), det organisasjonsteoretiske og den bedriftsøkonomiske. Den organisasjonsteoretiske tilnærmingen som har sitt utspring fra fag som psykologi, sosialantropologi og sosiologi og er nært knyttet til det indre livet i organisasjoner og har mye til felles med organisasjonsteorien. Den bedriftsøkonomiske er nært knyttet til begrepene omdømme og image og brukes mye i sammenheng med markedsføring, merkevarebygging og kommunikasjon. Kvåle & Wæraas (2017) hevder i så måte at det er fire sentrale retninger innenfor den organisasjonsteoretiske tilnærmingen som alle er kjennetegnet av et nokså avgrenset perspektiv på organisasjonsidentitet. De fire er, gammel-institusjonelt-, ny-institusjonelt-, narrativt og identifiseringsperspektiv.

Jeg har forsøkt å sammenstille de teoretiske innfallsvinklene som er beskrevet av både Coleman (2014) og Kvåle & Wæraas (2017), for å se om det er fellestrekk i deres kategorisering av organisasjonsidentitet. Jeg ser her at de refererer til i stor grad forskjellige sentrale forfattere i sine kategorier, slik at det ikke er helt sammenfallende kategorisering og ei heller sammenlignbare. Jeg legger også merke til at Kvåle og Wæraas i større grad henviser til eldre litteratur en hva Colman baserer sine utsagn fra. Dette sier meg at det fremdeles ikke er helt enighet rundt hva organisasjonsidentitet egentlig er?

### **2.3.2 Organisasjonsidentitet som identifisering**

Identifisering blir ofte nevnt separat i litteraturen rundt organisasjonsteoretiske tilnærminger. Som Kvåle & Wæraas (2017:30) fremhever er det, er spørsmål som «hvem er vi som organisasjon» kalt et «*identity-of*»-fokus, og spørsmål som ser nærmere på forholdet mellom ansatte og organisasjonen, et «*identification with*»-fokus. Identifisering handler om i hvilken grad de ansatte identifiserer seg med organisasjonen og det de oppfatter den står for. En ansatt identifiserer seg altså med organisasjonen dersom en føler seg i ett med organisasjonen eller at de synes organisasjonens verdier stemmer godt overens med ens egne verdier. Her er altså ikke hva identiteten egentlig er i fokus, men hva organisasjonsidentiteten kan få slags konsekvens for måten de ansatte knytter seg til organisasjonen på, og hvilken grad av identifisering som eksisterer i relasjonen mellom den enkelte ansatte og organisasjonene. «*Sterk grad av identifisering kan være eit teikn på at organisasjonsidentiteten er attraktiv, og dette kan være eit gunstig ideal for mellom andre moderne kunnskapsorganisasjonar som ønskjer å trekkje til seg og halde på kompetent arbeidskraft. I motsatt fall vil organisasjonen ha eit problem han må forsøkje å gjere noko med. Høg grad av identifisering kan resultere i*

*større arbeidsinnsats og dermed i meir effektiv produksjon og til sjuande og sist auka profitt og konkurransevne». (Kvåle & Wæraas, 2017)*

### **2.3.3 Styring av identitet**

Organisasjonsidentitet er en prosess og som alltid over år vil være i kontinuerlig endring og utvikling. Dette gjelder både som et ledd av at man har relasjoner til og samhandler med andre, men også aktører som har faglige eller annen normativ autoritet som gir retningslinjer for hva som er ønskelig adferd og ønskelig identitet. En identitetsutvikling innebærer en målrettet håndtering av forventninger hos en selv og i omgivelsene til hva en er og hva en står for som organisasjon, for å så samle organisasjonsidentiteten til et felles uttrykk som en kan kommunisere eksternt på en så konsistent og egenskapelig måte som mulig. (Kvåle & Wæraas, 2017).

### **2.3.4 Identitet i organisasjonsuttrykk**

I dette kapittelet vil jeg forklare litt hva som er med på å uttrykke og skape organisatorisk identitet som man gjerne benytter som supplement til de offisielle historiene om sin organisasjon, verdiene sine og visjonene.

Alle virksomheter i den høyteknologiske verden vi lever i, forventes i dag å vise fram hvem de er og hva de står for. Dette gjøres som nevnt overfor gjennom ulike uttrykk som verdier, visjoner og andre selvpresentasjoner. I dag er en av de viktigste formidlerne av en organisasjons identitet dens nettside. Internett er med på å forsterke en organisasjons transparens eller gjennomsiktighet, noe som er viktig for omgivelsenes tillit til organisasjonen.

Andre eksempler på dette kan være grafisk profil, arkitektur, interiør og arbeidsuniformer mm. Slike uttrykk taler til våre sanser, de fysiske så vel som de estetiske og er med på å signalisere hvem organisasjonen er og ønsker å være. Når man bruker dette aktivt og forenkler budskapet i fysiske gjenstander eller visuelle tegn kan det kommuniseres lettere, mer knirkefritt og motstandsløst (Kvåle & Wæraas, 2017). Logobruk er ett virkemiddel. Som jeg nevnte tidligere har FB nylig tatt tilbake den tidligere heraldiske logoen som var i bruk før 2002, med rikskrona. Heraldikk er fagområdet for blant annet våpenskjold. Heraldiske logoer er, og har vært brukt for å skape assosiasjoner til vår historie, for å fremskaffe assosiasjoner og følelser både hos seg selv og andre. Logoen er brukt i våre lokaler, på arbeidstøyet til driftspersonellet ute, vi på kontor har fått pins, vi har det på brev og annet skriftlig materiale. Det at vi har tatt i bruk denne i FB vil være med på å styrke vår posisjon som en statlig etat,

styrke vår tilknytning til forsvarssektoren og være med på å gi oss en felles identitet som den viktige rollen vi har i vårt samfunnsoppdrag underlagt Forsvarsdepartementet som et supplement til våre verdier og vår visjon. (Kvåle & Wæraas, 2017).

### **2.3.5 Tap av identitet**

Jacobsen (2016:133) fremhever organisasjonsendringer som er knyttet til at mennesker må endre arbeidsoppgaver, bytte kontor eller endret lokasjon som en av hovedårsakene til at det skapes endringsmotstand i organisasjoner. Dette er igjen knyttet til at det er knyttet følelser til alle disse elementene. Man føler at en behersker jobben, at en utfører en god jobb, stedet man jobber på er en «trygg havn» og man har en bekreftelse overfor en selv at en «bety noe» eller «utgjør en forskjell». Dette føler ofte til at det ukjente man går i møte oppfattes som en trussel i denne identiteten disse faktorene har gitt.

### **2.3.6 Hva organisasjonsidentitet ikke er**

Ifølge Colman (2014) har organisasjonsidentitet både konseptuelt og empirisk blitt blandet sammen med andre begreper som kultur og image. Hun viser til en artikkel av Whetten (2006) som definerer og operasjonaliserer organisasjonsidentitet som et konsept, med den hensikt å kunne identifisere legitime identitetspåstander og den tilhørende legitime, identitetsrefererende diskursen på en analytisk måte som skiller konseptet organisasjonsidentitet fra beslektede konsepter som kultur og image. I så måte hevder Hatch & Shultz (2002) at vi *ikke* kan se på identitet uten å se på kultur og image, da de henger sammen og påvirker hverandre. (Se kap 2.7)

Colman (2014) hevder også at når en virksomhet gjerne ønsker å fremme formelle utsagn om «hvem vi er», så er det gjerne ikke helt samsvar med den selvrefererende, sosialt konstruerte oppfatningen av «hvem vi er». Disse offisielle utsagnene påpeker Colman er mer *en ønsket fremstilling* av ledelsen eller organisasjonen og hva de ønsker at de skal fremstå som, enn organisasjonsmedlemmenes oppfatninger av hva som kjennetegner organisasjonen.

## **2.4 Viktige sammenhenger knyttet til organisasjonsidentitet**

### **2.4.1 Identitet og omdømme**

I litteraturen er omdømme og identitet er tett koblet. Flere mener at et godt omdømme henger sammen med identiteten (Kvåle & Wæraas (2017), Colman (2014), Wæraas, Byrkjeflot & Angell (2011), Brønn & Ihlen (2009)). Kvåle & Wæraas (2017) sier at en sentral idé bak styring av identitet er å oppnå en høy symbolsk verdi, som vil si et godt omdømme eller en

høy merkeverdi. De sier også at organisasjoner kontinuerlig må stille seg selv spørsmålet om hvem de er og hvem de vil være. Man må fokusere på hvem man er, hvordan man «ser ut», hvordan man bli oppfattet av andre. De påpeker også at det først er når en erkjenner at identiteten spiller en rolle for hvordan man bli oppfattet av andre at en gjerne vil gjøre noe med det.

Vårt personlige rykte og omdømme påvirker vårt liv både i sosiale relasjoner og i arbeidsmarkedet. På samme måte kan man se på en virksomhet, en organisasjon eller en bedrift. Dens omdømme påvirker hvilken suksess de vil ha i markedet. *«Omdømmet til en virksomhet er bygd opp over år gjennom et tillitsforhold mellom virksomheten og omverden, kunder, potensielle kunder, myndigheter og det sivile samfunn. Gjennom dette tillitsforholdet bygges det opp en symbolsk omdømmevarme som nedfeller seg i omverdenens forestillinger om virksomheten»* (Johannesen, Olaisen & Olsen, 2009:13).

Omdømme er et mye omdiskutert tema, og kanskje nettopp derfor finnes det mange definisjoner. Det er ikke enighet rundt en felles definisjon for omdømme. Brønn & Ihlen (2009) presenterer det de kaller for en arbeidsdefinisjon: “Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid.” (Brønn & Ihlen, 2009:14).

Jacobsen & Thorsvik (2016:299) sier at *«om en organisasjon ønsker at omgivelsene skal oppfatte organisasjonen på en spesiell måte, må det bevisst skapes et bilde utad, det som ofte kalles omdømme»* Gjerne brukt i rekrutteringsfremmede øyemed, som f.eks. ved å fremme at en organisasjon har et godt arbeidsmiljø og gode utviklingsmuligheter for den enkelte. De redegjør for at omdømme bygges gjennom kommunikasjon med omgivelsene

#### **2.4.2 Bedriftsimage og organisasjonsidentitet**

I mine litteratursøk finner jeg flere forfattere som påpeker nære tilknytninger til beslektede begreper innenfor organisasjonsteorien og her er det altså tilknytningen til begrepet image jeg ønsker å belyse. Det er dog interessant at selv om det er bred enighet om at det henger tett sammen, virker definisjonene noe varierende.

*«Gioia, Schultz & Corley (2000) betrakter organisasjonsidentiteten som en sosial konstruksjon og hevder at den er sterkt knyttet til organisasjonens **image**. De velger her å bygge på **Berg (1985)**, som definerer image til å være publikums persepsjon av en organisasjon, det vil si de andres oppfatninger av hva som særpreger organisasjonen, og*



**hevder at identiteten gjennom sin kobling til image vil være et relativt dynamisk konsept.** Endringer i omgivelsenes image vil fanges opp av organisasjonsmedlemmene og påvirke deres oppfatning av egen identitet (Dutton & Dukerich 1991; Elsbach & Kramer 1996; Wæraas 2007). Derved vil organisasjonsidentiteten være i konstant forandring og fremstå som mer flytende enn stabil over tid» (Busch, Hammervold & Wennes 2011:6)

«Identitet må ikke forveksles med et nærbeslektet begrep som også er viktig i diskusjonen, nemlig image» (Hatch, 2011:283).

Jeg har som sagt hatt flere ulike lokasjoner som arbeidsplass gjennom mine ulike stillinger i Forsvarsbygg. Der jeg startet i 1998 var det kontorlokaler som bar preg av utallige omrokninger for å få plass til flere, som et resultat som ga lite egnede lokaler med dårlig planløsning, de var ikke moderne eller fremtidsrettet. Etter hvert kom vi over i helt moderne nybygg som virkelig var en energiboost og motivasjonsfaktor i seg selv. Videre har jeg hatt andre jobber som ga meg supre utfordringer faglig, men igjen dårligere løsninger på kontorsiden, som for eksempel brakkerigger som bar preg av midlertidighet. Eller, igjen tilbake til gammeldagse kontorfasiliteter, med cellekontorer og ingen fokus på det estetiske, som jeg må innrømme at jeg har tenkt ikke akkurat er rekrutteringsfremmende i søken etter de beste arbeidstakerne. Hovedkontoret vårt er jo i så måte i stor kontrast til mye av det vi finner utenfor, med stort fokus på dette både i fellesområder (vi er leietakere sammen med flere andre bedrifter) og i våre egne lokaler. Og her finner jeg støtte i litteraturen om at dette henger sammen både med identitet og image:

«Organisasjonsimage handler om det inntrykket omverden har av organisasjonen. «image avspeiler de mange inntrykkene som en organisasjon etterlater hos dem som ser den utenfra» (Hatch, 2011:283)

Som eksempel skriver Hatch (2011) at enkelte toppledere ønsker å skape identitet og image ved å forbedre organisasjonens fysiske framtrede, altså fasaden. Hatch (2011) hevder også at identiteten og image er sammenvevd i den forstand at det image en organisasjon formidler til omgivelsene, ikke kan unngå å bidra til den identiteten organisasjonen holder seg med. «dette skal ikke forstås slik at en image-kampanje nødvendigvis vil tjene til å styre organisasjonens identitet, bare at de to begrepene ikke er uten sammenheng med hverandre» (Hatch, 2011:283)

### 2.4.3 Organisasjonsendring og organisasjonsidentitet

*Fusjoner eller andre store endringer «truer» den opplevde organisasjonsidentiteten (Colman, 2014).*

En fusjon endrer organisasjonens grenser, den utfordrer “hvem vi er” som organisasjon, det oppstår forvirring rundt hvem er “de” og hvem vil “vi” bli etter fusjonen? Det oppleves som en trussel mot identitet og forstyrrer integrasjonen.

Den utfordrer *sosialidentiteten* ved at det blir en konfrontasjon mellom to distinkte sosiale grupper og en endring av gruppetilhørighet. Det kan resultere i “oss” og “dem” holdninger, in-gruppe bias og intergruppe konflikter. Identifisering med den nye organisasjonen er viktig for resultatet av sammenslåingen.

Ansatte som står foran eller går gjennom endringer i organisasjonen opplever stress, og når man er usikker på hva som treffer av endringer forsøker man å tolke situasjonen.

Forsvarsbygg har vært gjennom noen år med omfattende endringer i struktur og også en god del lederbytter. Både hva gjelder posisjon og struktur. Medarbeidere har blitt sammen i nye seksjoner med nye ledere og det har vært et skifte ikke bare av topplederen men også de andre avdelingsdirektørene. Jacobsen & Thorsvik (2016) påpeker at den kumulative effekten av gjentatte endringer er stress og frustrasjon som svekker oppslutningene om endringen. Det er mange grunner til motstand ved organisasjonsendringer; frykt for det ukjente, brudd på psykologisk kontakt, tap av identitet, symbolsk orden endres, maktforhold som endres, periodisk dobbeltarbeid, sosiale bånd som brytes, for å nevne noen.

Albert og Whetten (1985) sammenligner reaksjonsmønsteret hos ansatte i en organisasjon som står foran en stor omveltning med store endringer i privatlivet, og hevder at reaksjoner på slike hendelser, som for eksempel et oppkjøp, kan trigge en evaluering av selvdefinisjon på samme måte rundt identitet, som dødsfall i nære relasjoner, fødsel eller skilsmisse. En trussel eller viten om et eventuelt oppkjøp vil da kunne skape debatt rundt institusjonell misjon, verdier og identitet. Jeg fant gjennom arbeidet til Havsgård og Smedsvig (2006) en overførbarhet i deres case som gjaldt tap av en stor kontrakt for en bedrift, og vil på samme måte her tenke at dette også er overførbart for en ansatt som står foran en stor omorganisering med fokus på varige effektiviseringsgevinster og reduksjon av stab/støtte årsverk, slik det var i FBs omstilling.

### 2.4.4 Organisasjonsidentitet, image og kultur

Gjennom forskningen er det bred enighet om at identitet, kultur og image henger tett sammen. Alle begrepene sier noe om hva som kjennetegner en organisasjon og hva som skiller den fra

andre. Colman (2014: 53) har en tabellarisk fremstilt oversikt som jeg har gjengitt under, for å enkelt se hovedtrekkene.

Organisasjonsidentitet:

- «hvem vi er»
- Hvordan organisasjonsmedlemmene selv definerer sin organisasjon

Organisasjonskultur:

- «Hvordan vi pleier å gjøre ting her»
- Gitte normer, verdier, oppfatninger

Image:

- «hvem de andre mener vi er»
- Hvordan organisasjonsmedlemmene selv tror aktører i organisasjonens omgivelser oppfatter organisasjonen

Som Colman påpeker, kan begrepene diskuteres isolert sett, eller en kan sammenlignes med relaterte begreper. På denne måten kommer de distinkte egenskapene ved begrepene frem, og kan settes i en større sammenheng.

En populær definisjon av organisasjonskultur er «måten vi gjør tingene på her hos oss». Sosiologiske definisjoner legger vekt på de virkelighetsoppfatningene, verdiene og normene som binder en gruppe sammen (Kaufmann & Kaufmann, 2011: 266) *Verdier* er det som oppfattes som viktig, verdifullt og som en prøver å etterstrebe, og er kanskje det viktigste i innholdsmessige i organisasjonskulturen. Den enkeltes grunnleggende trekk og generelle overbevisning vil farge og påvirke vår persepsjon (våre tanker, holdninger og atferd). Som medarbeider kommer en til en organisasjon med ulike forestillinger på hva en bør, ikke bør gjøre eller hva en ønsker å utrette (Bang, 2013). Verdiene er relativt stabile og gir grunnlag for hvordan vi bør handle normativt. En kan si at verdiene har både innhold og intensitet. Verdiene læres over tid og den enkelte medarbeider har ulike verdier som kommer av læringsprosessen, hvor sosialiseringprosessen blir påvirket av familie, det å være samfunnsmedlem, venner og arbeidsplasser både de gode og de dårlige. Dette gjør at en avdeling i en organisasjon kan utvikle felles verdier og nye normer for å virkeliggjøre eller

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

Hatch & Schultz (1997, 2000) argumenterer for at organisasjonsidentitet må teoretiseres i forhold til både kultur og image for å forstå hvordan interne og eksterne definisjoner av organisasjonsidentitet henger sammen.

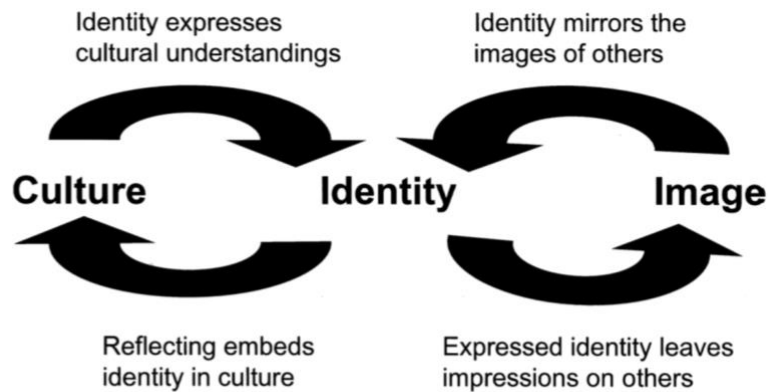
*«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene»* (Bang, 2013: 23). En kan si at organisasjoner befinner seg innenfor ulike kulturelle områder, som tilhørighet til et land eller en landsdel. Dernest kan en se til kulturell tilhørighet i en bransje og innenfor profesjon og utdanning. I tillegg har en de ytre kulturelle påvirkningene som er mer eller mindre implisitte, dette gjør at organisasjonskulturen settes sammen av en rekke faktorer som gjensidig påvirker hverandre. Organisasjonskulturen er viktig fordi enkeltmennesket påvirkes av ulike grupper, kulturer og er noe en ikke kan slippe unna uavhengig av arbeidsplass (Bang, 2013). Kunnskap om temaet gir åpning for bruken av flere handlingsmåter, noe som kan tilfredsstille flere interesser og hensyn samtidig.

Identitet er påvirket av organisasjonskultur og andre meningsdannede systemer som «selvet» interagerer med (Whetten & Godfrey, 1998). *«Man kan si at kultur er konteksten hvor identitet blir formet, omformet, forvandlet, endret og forfaller»* (Whetten & Godfrey, 1998).

Hatch & Schultz (1997, 2000) argumenterer for at organisasjonsidentitet må teoretiseres i forhold til både kultur og image for å forstå hvordan interne og eksterne definisjoner av organisasjonsidentitet henger sammen.

I artikkelen «the dynamics of organizational identity» (Hatch & Schultz, 2002) modellerer de en fire-steps prosess som knytter identitet, kultur og bilde (figur 3) sammen. Speiling (prosessen hvor identitet speiles i image av andre), reflekterer (prosessen hvor identitet er innebygd i kulturelle forståelser), uttrykker (prosessen der kulturen gjør seg kjent gjennom identitetskrav), og imponerer (prosessen der uttrykk for identitet gir inntrykk på andre). De

bruker denne modellen for å vise at samspillet mellom alle fire prosessene sammen bygger organisasjonsidentitet som en pågående konversasjon eller «dans» mellom organisasjonskultur og organisasjonsimage.



Figur 2 The Organizational Identity Dynamics model (Hatch & Schultz, 2002)

Hatch & Shultz (2002) mener også at *identitetsforming* i interaksjon med andre blir stadig mer aktuell, blant annet fordi andre utenforstående får en stadig større grad tilgang innenfor organisasjonens grenser. Organisasjonsmedlemmer skaper identitet på basis av hva de selv uttrykker til andre, og tilsynelatende reflekterer på hvem de er i skyggen av sine egne selvuttrykk. Å ignorere organisasjonens kulturarv hindrer de ansatte å reflektere over identiteten i relasjon til sine antagelser og verdier.

## 2.5 Oppsummering

Som en avslutning på dette teorikapittelet vil jeg kort oppsummere de viktigste punktene som skal brukes videre i oppgaven.

Til nå har det blitt redegjort for hva organisasjonsidentitet er, og påpekt viktige sammenhenger mellom identitet, image, kultur og omdømme. Identiteten blir vist fram gjennom selvpresentasjon, med en antagelse at dette vil på en positiv effekt på omgivelsenes oppfatning av organisasjonen, altså omdømme. Organisasjonsidentitet og identitetsuttrykk har også blitt gjennomgått. Når det gjelder organisasjonsidentitet har det blitt lagt vekt på Albert & Whetten (1985) sin definisjon av organisasjonsidentitet.

Når det kommer til identitetsuttrykk har Kvåle & Wæraas (2013) sin presentasjon av identitetsuttrykk vært sentral. Men de uttrykk som er tatt med er de som er mest relevant for oppgaven som er offisielle selvskildringer, verdier, visjoner, logo og symboler. Det er også

knyttet til teori om organisasjonsendringer da Forsvarsbygg har gjennomgått nylig en stor omorganisering. I tillegg har rammen for analysen blitt satt i kapittel 1.2, ved å presentere Forsvarsbygg sin historiske utvikling over siste 20 år som gir grunnlaget for identiteten. Identiteten til Forsvarsbygg ble presentert gjennom å redegjøre for deres verdier og visjon og selvpresentasjon.

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

Relasjonen mellom et individs *oppfatning* av deres organisasjonsidentitet og image, og deres egen oppfatning av hvem de er og hva de står for, antyder en personlig tilknytning mellom organisasjonens handlinger og individuell motivasjon. Hvordan dette gjenspeiler seg om en er lokalisert ved hovedkontoret i Oslo eller et lite samfunn i Indre Troms, er det jeg forsøker å finne ut av videre i denne oppgaven.

## 3 Metode

### 3.1 Innledning

Jeg har til nå forsøkt å presentere det teoretiske rammeverket for min problemstilling. Det teoretiske rammeverket har så gitt meg utgangspunktet for å utarbeide intervjuguide og formulere adekvate spørsmål. Målet har hele tiden vært å fremskaffe relevant informasjon for å kunne svare på problemstillingen. Jeg ønsker med denne undersøkelsen å få tilgang til de ansattes egne tanker, fortellinger og vurderinger knyttet til identitet

I dette kapittelet vil jeg gå igjennom metodiske forhold oppgaven, der jeg først vil beskrive utvikling av problemstilling, så gjøre rede for mitt valg av forskningsdesign og metode, og deretter beskrive mine valg for utvalg og datainnsamling.. Jeg har valgt det kvalitative undersøkelsesopplegget (Jacobsen (2005), Thagaard, (2011)) med individuelle intervjuer for å få tilgang til denne informasjonen. Jeg vil gjøre rede for hvordan jeg har operasjonalisert begrepet organisasjonsidentitet, og til slutt kapittelet vil jeg vurdere den metodiske kvaliteten på studien på bakgrunn av de valg jeg har gjort.

*«Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale mellom forsker og respondent som styres av temaene forskeren ønsker å få informasjon om» (Thagaard, 2011:89)*

### 3.2 Metodevalg

Slik jeg ser det kunne jeg trolig benyttet meg av både kvalitativ og kvantitativ metode i mitt studie om organisasjonsidentitet. Ulikheten mellom metodene er ganske enkelt hvilken form for informasjon man samler inn: tall (kvantitativt) eller ord (kvalitativt). Begge kan behandle data om virkeligheten (empiri).

### 3.3 Kvalitativ metode

Jeg har valgt å benytte meg av kvalitativ metode i min studie. Bakgrunnen for dette valget er at jeg tidlig bestemte meg for hvilken metode jeg ønsket å benytte for innsamlingen av data, og hva som ville gi mest relevant data for å finne svar på min problemstilling. En viktig målsetning i mitt arbeide var å finne svar på hvordan de ansatte selv føler og tenker rundt temaet, og jeg så ikke hvordan f.eks. en spørreundersøkelse skulle kunne få frem essensen i den enkeltes meninger. I en spørreundersøkelse vil en måtte presse de som undersøkes sin forståelse av virkeligheten inn i faste svaralternativer. Jeg ville heller se på hva

intervjuobjektene gjør og sier med egne ord. For å få frem disse opplysningene kom løsningen i form av dybdeintervjuer, slik at jeg kan få en god innsikt i hvordan intervjuobjektene opplever og forstår seg selv og sine omgivelser i arbeidshverdagen.

Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig når en skal undersøke fenomener en ikke kjenner så godt, og som det er forsket lite på, og – når vi skal undersøke fenomener vi ønsker å forstå mer fylldigere. En vanlig måte å samle inn data for kvalitative undersøkelser er observasjon, intervjuer og gruppeintervjuer. (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2017)

Videre har jeg valgt å benytte meg av Case-studie som forskningsstrategi for mitt prosjekt. Flere av forfatterne jeg har vært innom i søken etter relevant teori påpeker at det ikke foreligger en felles og klar definisjon på hva «en case» ER. Jacobsen (2005) hevder at en case-studie egner seg spesielt godt når man ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse, dersom vi ønsker å beskrive hva som er spesifikt med en organisasjon eller for teoriutvikling. Ved å gå i dybden på et enkelttilfelle kan vi finne ting vi ikke var klar over på forhånd og ut ifra disse funnene kan vi så danne hypoteser som senere kan testes videre gjennom andre case-studier eller andre typer studieopplegg.

### **3.4 Case studie**

Case-studier kjennetegnes iflg Thagaard (2011) ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller cases. Det omhandler en empirisk avgrenset enhet, som en gruppe eller en organisasjon. Min case er Forsvarsbygg som organisasjon, som er en større enhet selv om jeg i min studie fokuserer på to mindre enheter i organisasjonen. Jeg har her muligheten til å kjøre komparative caser, hvor jeg kan sammenligne disse to enhetene, men har likevel valgt å kun basere studien på ett case, da jeg av tidsmessige årsaker tror det ville vært vanskelig å få dyp og rikt innsyn i flere caser eller enheter.

I kvalitative case studier velger man case ut ifra formålet. Jeg har valgt min egen arbeidsgiver som case. Ikke bare fordi jeg har hele mitt yrkesaktive liv her. Jeg har jobbet i flere ulike enheter gjennom årene og vært ansatt på ulike lokasjoner i hele landet. Jeg har alltid undres over hvor ulike de forskjellige enhetene i Forsvarsbygg er og har følt en ulike identitet og kultur på de ulike stedene. Gjennom det siste halvannet året har det vært fokus i Forsvarsbyggs ledelse på å skape ETT forsvarsbygg. Og fordi vi nettopp har vært gjennom en stor og krevende omstilling med etablering av nye verdier og innføring av Lean-metodikk tror



jeg nettopp endringen også vil ha noe å si for min problemstilling. Jeg opplever selv at denne omstillingen har gjort noe med innstillingen til de ansatte, både på godt og vondt.

Jeg har avgrenset min case til de to produksjonsenhetene til Forsvarsbygg, Eiendomsforvaltning og Prosjekt- og avhending. Videre har jeg valgt å se på disse enhetene i to ulike geografiske lokasjoner, for også å kunne se om det er ulikheter internt i enhetene og ikke bare mellom enhetene. Begge avdelingene er truffet av den siste omstruktureringen av Forsvarsbygg, og om ikke helt identisk så treffer en del av de samme problemstillingene.

Jeg kunne helt klart velge å kjøre komparative case-studier med hver avdeling som hvert sitt case, for å gjøre en bedre sammenligning. Grunnen tiden til rådighet og for ikke å gape over for mye har jeg valgt å se på hele organisasjonen som case og kombinert de to ulike avdelingene inn som ett. Samtidig er jeg oppmerksom på at det er et tverrsnitt av et øyeblikksbilde jeg vil få i min studie da jeg intervjuer noen få i et gitt tidsrom og ikke ser på en variasjon over tid, men heller finner ut hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidsrom (Jacobsen, 2005).

### **3.5 Datainnsamling - individuelle intervjuer**

*«Intervju betyr egentlig en «utveksling av synspunkter» mellom to personer som snakker sammen om et felles tema. Formålet med et intervju er å fremskaffe fylldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved sin livssituasjon. Det kvalitative intervjuet er spesielt godt egnet for å få innsikt i respondentenes egne erfaringer, tanker og følelser» (Dalen, 2013).*

Som datainnsamlingsmetode har jeg valgt å benytte meg av åpne semistrukturerte individuelle intervjuer. Jeg valgte denne metoden fordi den innebærer lav grad av struktur, åpne spørsmål og fokus på spesifikke situasjoner og handlinger i respondentens verden, samtidig som jeg baserer intervjuet på forberedte spørsmål i intervjuguiden (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2017). Jeg velger en semistrukturert tilnærming fordi at en en-til-en samtale (intervju) kan jeg ta temaene i variert rekkefølge slik det passer seg inn i samtalen. Gjennom dybdeintervju får man et klart og mer nøyaktig bilde av respondentens holdninger og oppfatninger (Jacobsen, 2005), og respondenten kan svare basert på vegne av egen refleksjon og ikke på grunnlag av begrensede alternativ (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2017).

Ved å velge å basere meg på en case- studie av Forsvarsbygg forventer jeg å finne en sammenheng mellom store organisasjonsendringer og organisasjonsidentitet. Ved bruk av dybdeintervju hvor respondenten må basere seg på egen refleksjon håper jeg å klare å avdekke Forsvarsbygg sin identitet (ansattes opplevelse) før omorganiseringen, og hvordan denne eventuelt har endret seg i etterkant og hva som respondentene mener eventuelt er årsaken til dette. Jeg har også forventninger om at det er forskjeller mellom den opplevde identiteten til de ansatte og den uttalte identiteten til Forsvarsbyggs ledelse og forventer også en forskjell internt i enhetene basert på geografi.

Ved å velge en slik metode, blir det umulig å generalisere til en populasjon eller her: «alle ansatte». Det er begrenset hvor mange enheter som kan intervjues ut fra tid og ressursbruk. Undersøkelsen kan derfor ikke sies å være representativ for hvordan alle ansatte i Forsvarsbygg opplever organisasjonsidentitet og kan være «skeivt» i forhold til et tilfeldig utvalg (Jacobsen, 2005). Imidlertid bidrar metoden til mer dybde og forståelsen av sammenhenger som kan sees i sammenheng med teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005), men da innenfor den aktuelle konteksten.

### **3.6 Valg av respondenter**

I forkant av undersøkelsen, har jeg hatt dialog med direktørene for de to avdelingene for å få tillatelse til å gjennomføre intervjuene. Jeg fikk svært positiv respons på min henvendelse. Det var også viktig for meg å finne frem til respondenter som er gode å formulere seg og bidra mest mulig i en intervjusituasjon rundt temaet. I forkant av intervjuene har jeg gitt direktørene, HR-avdelingen og respondentene informasjon om bakgrunn og hensikt med undersøkelsen, samt problemstillingen. Jeg tok også kontakt med ledere på et lavere nivå i avdelingene for å orientere om at jeg ble å kontakte deres ansatte. Jeg antydte videre hva jeg har slags målsetning med oppgaven og ba om innspill på aktuelle kandidater som var egnet for formålet uten at det er avtalt om hvem de aktuelle som vil bidra, for å bevare en anonymitet for den enkelte.

Jeg hadde sett for meg at jeg skulle ha en bredde i alder i sammensetningen av respondenter, representert av begge kjønn, og en variasjon i antall år som ansatt i FB, men at de måtte være ansatt før den store omorganiseringen. Jeg hadde som målsetning at minst en av respondentene skulle ha vært ansatt før vi ble Forsvarsbygg (som jeg er) for å se om min antagelse om det er ulikheter på hva han mener vi i FB er og de som har vært ansatt kortere

tid. Jeg hadde også planlagt at ingen av respondentene skulle være noen jeg har en nær personlig relasjon til, men å finne noen jeg ikke vet hvem er var ikke en målsetning i seg selv.

Jeg valgte å intervju 6 ansatte i FB, halvparten ansatt i Indre Troms og den andre halvparten ved hovedkontoret i Oslo. Samtlige var ansatt før den store omorganiseringen av FB og samtlige har vært berørt mer eller mindre. Jeg vil i det videre omtale alle respondentene som «han» uavhengig av kjønn, også dette for å sikre full anonymitet.

De fleste respondentene er berørt av omorganiseringen, men i ulik grad. Noen er berørt ved at de ble omplassert og fikk ny leder og kolleger, noen mistet medarbeidere eller kolleger som ble omplassert eller ikke er ansatt lengre. Ingen av respondentene er på direktørnivå, altså ikke en del av FB ledelse. Kjønnfordelingen er jevnt fordelt. De fleste har jobbet i FB i 10 år eller mer og er i alderen 40+.

Gjennomføringen av intervju som metode gjør at jeg vil komme nært på de ulike respondentene og kan medføre at jeg får innsikt og informasjon som kan vekke følelser i meg som forsker. «Grensegangen mellom det å være forsker og medmenneske, mellom det å vise nærhet og samtidig opprettholde nødvendig distanse, kan til tider være vanskelig. Intervjueren må imidlertid være sitt ansvar bevisst og behandle intervjumaterialet på en teoretisk forsvarlig og vitenskapelig fundert måte» (Dalen, 2013).

### **3.7 Intervjuguiden**

I faglitteraturen opplever jeg å finne støtte i mine antagelser om at det er ulikheter i den opplevde identiteten til de ansatte i Indre Troms og ved hovedkontoret i Oslo, og det teoretiske rammeverket har hjulpet meg med innspill til tematikk og spørsmål i intervjuene.

Før jeg gjennomførte dybdeintervjuene, utarbeidet jeg en intervjuguide til bruk som hjelp og veiledning under intervjuene med bakgrunn i det teoretiske rammeverket.

Intervjuguiden inneholdt 16 hovedspørsmål med en rekke underspørsmål til hjelp dersom respondenten ikke nevnte noen av faktorene jeg var ute etter i sine svar. Jeg fulgte intervjuguiden, men ikke slavisk og det var heller ikke meningen da jeg hadde lagt opp til et semistrukturert intervju. Under enkelte spørsmål kunne respondenten besvare et spørsmål jeg hadde senere i intervjuguiden, og da stilte jeg ikke dette spørsmålet igjen en gang til. Jeg var også klar over at noen spørsmål måtte kunne forkastes underveis etter hvert som intervjuene gikk sin gang.

Da det for meg var viktig å få respondentenes egne refleksjoner rundt temaet, forsøkte jeg å lage mest mulig åpne spørsmål, og ikke for ledende. Dette viste seg å i noen tilfeller å være litt vanskelig og respondenten måtte veiledes inn på hva jeg mente. Det var ved flere tilfeller behov for å rettlede inn mot temaet da respondenten la noe annet i identitet enn hva det egentlig er.

### **3.8 Gjennomføring av dybdeintervjuene**

Alle respondentene fikk epost i forkant av intervjuet hvor jeg kort fortalte om hensikten med studiet, og en forespørsel om jeg kunne intervju dem. Alle intervjuobjektene svarte positivt på min henvendelse og jeg måtte gjøre et uttrekk, da jeg hadde spurt tre ganger så mange som jeg hadde behov for. Vi avtalte siden pr epost dato for intervjuet og de kunne selv velge om hvor intervjuet skulle finne sted. I eposten med bekreftelse for avtalt intervju sendte jeg også med samtykkeerklæring og ytret et ønske om at de i forkant av intervjuet reflektere over hva organisasjonsidentitet betyr for dem. Videre ga jeg bare en kort orientering om hva jeg studerer og hvorfor. Jeg ønsket ikke å farge dem for mye om hva jeg har av tanker rundt temaet, men var ute etter deres refleksjoner i intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført i april 2019. Alle intervjuene ble gjennomført som et personlig intervju ansikt til ansikt, dog ble to av intervjuene gjennomført på Skype, men fremdeles ansikt til ansikt. Jeg valgte å benytte meg av bandopptager under intervjuene, for å holde tråden i intervjuet og ikke bruke for lang tid på notater, samt at respondenten skulle få fullt fokus fra meg i intervjuet. Jeg fikk også ved bruk av båndopptager med meg hele intervjuet i ettertid og kunne skrive ned ord for ord i respondentens besvarelse.

Intervjuene ble gjennomført både på kontorene til enkelte respondenter, på mitt kontor og i nøytrale omgivelser hvor ingen av oss har kontor. Jeg hadde satt av to timer for første intervju, men korrigerer de resterende avtalene til 1,5 time etter dette. Alle intervjuene var ferdig innenfor denne tiden, og ett brukte vi bare 1 time og 15 min på. Jeg hadde god tid for en god gjennomføring av intervjuene. Alle intervjuene startet med at jeg presenterte formålet med intervjuet, og at de ville bli anonymisert. Samtlige respondenter ga tilbakemelding om at de synes jeg hadde valgt et interessant tema.

Noen av respondentene var veldig åpen om forhold som de ikke er fornøyd med og var opptatt av at jeg ikke skulle gjengi deler av setninger som vil avsløre hvilken tilhørighet de

har i organisasjonen, for å unngå dette har jeg redigert bort utsagn som vil identifisere tilhørigheten både i avdeling og lokasjon.

Alle intervjuene fulgte intervjuguiden, men i ettertid når jeg skulle transkribere intervjuene oppdager jeg at intervjuene ikke ble helt like. Dette handlet om at jeg lot respondentene snakke fritt, slik at vi hoppet en del frem og tilbake i intervjuguiden etter hvilket tema respondentene berørte, jeg tok oppfølgingsspørsmålene jeg hadde knyttet til det temaet de kom inn på. Jeg ser også at det er stor ulikhet i hva respondentene er opptatt av rundt identitet, samtidig som det viser seg at det er stor likhet i hva de ikke er opptatte av.

For å hjelpe respondentene i refleksjoner rundt enkelte temaer hadde jeg nedskrevet en hjelpetekst på intervjuguiden, som for eksempel beskrivelsen av verdiene våre og vår visjon og formålet med dem. Dette var til god hjelp da ikke alle har dette helt ordrett under huden og jeg ville vite hva de legger i dem. Etter de hadde besvart spørsmålet kunne jeg fortelle hvordan den formelle definisjonen er.

Alle intervjuene ble gjennomført som planlagt bortsett fra ett. Jeg ble akutt syk og havnet på sykehus kvelden før intervjuet så intervjuet måtte utsettes til en uke senere.

### **3.9 Bearbeiding av datamateriell**

Til hvert intervju brukte jeg et tilrettelagt skjema med intervjuguiden hvor jeg hadde avsatt tomrom for å kunne notere i tillegg til at jeg hadde båndopptaker. Jeg hadde da et godt utgangspunkt for videre bearbeiding. Jeg startet med å skrive inn mine notater fra intervjuet inn i et word-dokument med intervjuguiden hvor på jeg spilte av opptaket og kunne transkribere og supplere med respondentens egne setninger.

Jeg har valgt å ikke benytte referanse til respondentnummer for å skape en bedre flyt i teksten. Jeg har også tillatt meg å legge til noen småord som «jeg» eller «vi» eller skrevet fullt ut setninger som ble sagt ufullstendige, slik at sitatene som blir gjengitt blir en fullstendig setning som gir mening, men som ikke vil endre budskapet til respondentene.

Jeg har laget en egen matrise (eksempel i figur 3 under) hvor jeg har sortert alle besvarelsene til respondentene slik at jeg lettere kan skille besvarelsene fra hverandre og sammenligne mellom lokasjonene. Videre har jeg kategorisert besvarelsene med farger om det er samsvar (grønn), ikke samsvar (rød) og dersom det er nesten samsvar (oransje) som i at de sier det uten å være konkret er det en egen kategori.

		Indre Troms	Hovedkontoret
--	--	-------------	---------------

Særtrekk	FB uttalte	Respondent id	Respondent id	Respondent id	Respondent id
	Forsvarsbygg er et statlig forvaltningsorgan (etat)	«Vi er en offentlig etat»	«Vi er løsningsorientert»	«Vi er ganske nært styringslinja...»	«Vi er styrt av departementet....»

Figur 3: Matrise for analyse av data - eksempel

### 3.10 Begrensninger

For å få et bedre grunnlag for min studie ville trolig to eller flere caser være mer gunstig. Jeg kunne hatt FB i Indre Troms som ett case og ved hovedkontoret ett annet, eller jeg kunne hatt ett case for hver avdeling. Bakgrunnen for mitt valg av FB som ett case er å få det innenfor et omfang som passer til studiets omfang. En komparativ case-studie ville ha bidratt til å forbedre den eksterne validiteten og sammenlignet de to casene opp mot hverandre. Jeg kunne gjort funn som kun var i en av avdelingene f.eks. og sammenlignet opp mot hverandre. Jeg hadde en intensjon om ikke å være ledende under intervjuet. I enkelte tilfeller måtte jeg føre respondenten inn på sporet av hva jeg var ute etter, og det kan også være mulig at jeg har vært ledende ubevisst under intervjuet. Dette er generelt en svakhet med denne metoden. Det oppsto også noen følelsesmessige reaksjoner blant en av respondentene. Jeg valgte å si til respondenten at vi kunne komme tilbake til temaet etter at båndopptakeren var slått av, da det han kom inn på ikke hadde direkte merverdi for intervjuet og ikke trengte å være i et opptak. Dette dreide seg ikke om noe han ikke ville svare på, men kom som en reaksjon på en digresjon han hadde under temaet omorganisering, og var en reaksjon på noe positivt han hadde opplevd i den sammenhengen. Jeg følte ikke at dette følelsesutbruddet ble en forstyrrelse av resten av intervjuet. Det gikk fint å spore tilbake til neste spørsmål, og jeg mener jeg klarte å opprettholde den gode kontakten med respondenten.

### 3.11 Min rolle som forsker i egen organisasjon

Jeg har som nevnt hatt hele mitt yrkesliv i Forsvarsbygg. Jeg har vært ansatt for inntil 6 år siden i Prosjekt- og avhending (den gangen het avdelingen «Utvikling») men har aldri vært en del av avdelingen Eiendomsforvaltning. Jeg har tatt satt som mål for utvelgelsen av respondenter å finne respondenter som jeg ikke har en personlig privat relasjon til, eller aktivt samarbeid med i arbeidshverdagen nå. Det er selvsagt nært likevel, da de er i samme organisasjon, men det har vært store endringer gjennom omorganisering både i struktur og måten de jobber på etter at jeg var ansatt i denne avdelingen.

Det at jeg i dag jobber i staben til toppledelsen medfører at store deler av organisasjonen vet hvem jeg er, både av den grunn og at jeg har vært ansatt så lenge på flere lokasjoner. Jeg har et svært stort nettverk i organisasjonen på tvers av landet. Jeg føler at nettopp dette gjorde at praten gikk lett og det var en hyggelig tone i alle intervjuene. Likevel merket jeg meg at enkelte av respondentene henviste til min rolle i kraft av min stilling og min tilhørighet i sine refleksjoner. I det transkriberte materialet fremkommer ikke dette, da det ville avslørt hvilken tilhørighet respondenten har. God dialog og tillit er viktig i intervjusituasjonen (Jacobsen, 2005). Jeg ser også at det transkriberte materialet inneholder en del av «stammespråket» til FB, og det hadde ikke gitt mening til de som kommer utenfor, eksempelvis forkortelser som «EBA» som står for Eiendom, bygg og anlegg eller når det refereres til «bruker» som er Forsvaret. Dette har jeg oversatt i sitatene.

Det negative aspektet med at relasjonene er for nære (hva nå det er) er at jeg ser utfordringen med å forholde meg nøytral i intervjusettingen og hente ut informasjon og ikke diskutere den informasjonen som fremkommer. Det at jeg skriver denne oppgaven aleine og ikke i samarbeid med andre er også en svakhet, for om jeg hadde hatt en sidemannskontroll av en samarbeidspartner kunne jeg fått korrigeringer underveis. Jeg ser også at jeg må fokusere på objektivitet og se etter funn som ikke stemmer overens med mine antagelser, nettopp fordi at min «nærhet» til organisasjonen direkte og de ansatte indirekte vil kunne påvirke både opplevelsene og tolkningen av informasjonen respondentene gir (Dalen, 2013).

## 4 Funn og analyse

### 4.1 Innledning

Fokus i denne oppgaven har vært organisasjonsidentiteten til Forsvarsbygg, om den formelle uttalte identiteten til FB er i samsvar med den selvrefererende, sosialt konstruerte oppfatningen om «hvem vi er» som kommer til uttrykk gjennom de ansatte. Det har også vært et mål å se om den opplevde identiteten er lik blant de ansatte i Oslo og en liten lokasjon i Indre Troms. I den forbindelse har jeg studert verbale identitetsuttrykk. De verbale uttrykkene har vært FBs verdier, visjon, offisielle selvschildringer på nettsiden og interne nettsider, samt transkriberte intervjuer med ansatte på de to lokasjonene.

Hvordan kan man ved hjelp av 6 dybdeintervju si noe om en hel organisasjons identitet og finne ut om det er geografiske forskjeller? Kan jeg ved hjelp av tre respondenter i hver teig finne ut om de har samme oppfattelsen av «hvem er vi?»

Som jeg tidligere har redegjort for i teorikapittelet er det gjennom tidligere forskning på organisasjonsidentitet knyttet nære relasjoner til beslektede begreper som kultur, image og omdømme. Jeg ønsker også å hekte på begrepet identifisering og ser at alle disse begrepene er med på å påvirke organisasjonsidentiteten. Ikke all teori i teoridelen er i like stor grad relevant i drøftelsen, men jeg ser likevel på den som et nyttig bakteppe for å oppnå en mer helhetlig forståelse, og innsikt i undersøkelsens tema.

Jeg har utarbeidet en rekke hovedspørsmål i mitt intervju med underliggende spørsmål/oppfølgingsspørsmål. Flere av spørsmålene kan benyttes i operasjonaliseringen av flere av de ulike begrepene jeg har vist henger tett sammen. Jeg har valgt å angripe analysen som en *innholdsanalyse* (Jacobsen, 2005).

Problemstillingen min var:

*Hvordan er opplevelsen av organisasjonsidentiteten hos de ansatte i Forsvarsbygg ved hovedkontoret og hvordan er den i en mindre avdeling i Nord-Norge?*

Med følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan er den formelle identitetspåstanden til Forsvarsbyggs ledelse?



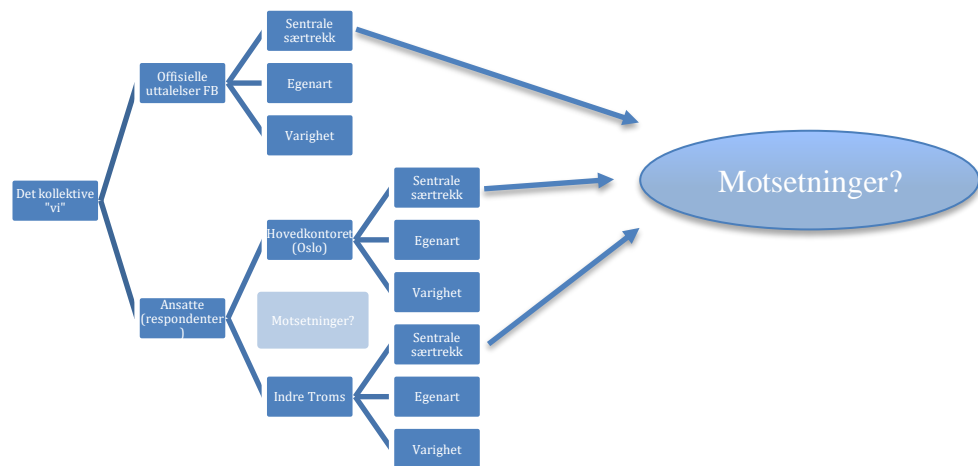
2. Hvordan er den opplevde identiteten til de ansatte versus den formelle, uttalte identiteten til Forsvarsbygg? Finnes det motsetninger?

Videre i dette kapittelet har jeg valgt å strukturere behandlingen av forskningsspørsmålene i underkapitler for å bedre kunne sortere inn sammenhengene med de faktorene jeg har funnet.

## 4.2 Forskningsspørsmålene

Jeg har valgt å angripe forskningsspørsmålene under ett, dette fordi vi ikke kan se bort i fra andre sammenhenger enn de åpenbare.

Jeg redegjør for Forsvarsbyggs selvpresentasjon gjennom identitetsuttrykk samtidig som jeg redegjør for de funnene jeg gjør om den opplevde identiteten til de ansatte. Jeg har valgt å lage meg en «modell» for å forklare sammenhengene. I modellen har jeg vist at jeg ønsker å sammenligne i sum de ansattes uttalelser med de formelle, for å se om det finnes motsetninger. I tillegg ønsker jeg å se på om det er motsetninger mellom de ansatte ved hovedkontoret og de ansatte i Indre Troms. Som jeg sa i metodekapittelet har jeg sortert besvarelsene i en egen matrise, slik at jeg videre i dette kapittelet ikke vil vise alle besvarelsene, men trekke frem noen av respondentenes svar.



Figur 4: Modell for analysen av organisasjonsidentitet

Som jeg har vært inne på tidligere er organisasjonsidentiteten for en organisasjon definert som; (1) sentrale særtrekk (2) klare skillelinjer ift andre organisasjoner og (3) en viss grad av stabilitet over tid. Organisasjonen utvikler gjennom sosialiseringprosesser over tid en «logikk» om hva som er passende og vi får et kollektivt «vi».

### 4.3 Sentrale særtrekk i Forsvarsbygg

Når en skal finne særtrekk ved en organisasjon er man ute etter å finne hva som er essensen i deres virksomhet. I denne delen har jeg spurt respondentene om deres oppfattelse av hva som er Forsvarsbyggs særtrekk og om det finnes særtrekk som er spesielle for FB.

I de offisielle uttalelsene til Forsvarsbygg (FB) finner vi «om oss»:

*«Forsvarsbygg er eit statleg forvaltningsorgan underlagt Forsvarsdepartementet. Vi utviklar, byggjer, driftar og avhendar eigedom for forsvarssektoren. I tillegg tilbyr vi ekspertkompetanse til andre delar av offentleg sektor innanfor sikring av bygg, kulturminnevern og avhending. Eigedomsporteføljen vi forvaltar, inneheld mange av dei mest særeigne og krevjande bygga i landet: frå dei 15 festningane som er tilgjengelege for ålmenta, til militærleirar, skyte- og øvingsfelt og flystasjonar for Forsvaret. Vi har hovudkontor i Oslo med lokasjonar over heile landet, deriblant Hamar, Harstad, Bergen, Stavanger og Trondheim.»*

I Forsvarsbyggs beskrivelse i «om oss» er essensen i deres virksomhet fremlagt som at de er et statlig forvaltningsorgan, som utvikler, bygger, drifter og avhender eiendom for Forsvarssektoren. Vi finner også på hjemmesiden (internett) til Forsvarsbygg illustrasjoner som viser hvordan vi er knyttet opp organisatorisk i Staten. FB er en etat som igjen er et utførende og rådgivende organ som opptrer på vegne av Forsvarsdepartementet (FD) som de er underlagt. På lik linje med de andre underliggende etatene er departementet også klageorgan for vedtak som er fattet av det underliggende organet. Den etaten er slik sett forvaltningens spesialistenhet, mens det overliggende departementet skal da tilse at spesialistene opptrer innenfor gjeldende politiske rammer. Slik sett blir til syvende og sist statsråden for det overliggende departementet politisk ansvarlig for det arbeid som utføres i den ytre etaten. NAV og Skatteetaten er andre eksempler på statlige etater. Det at FB er en underliggende etat under FD tilsier også at det er politisk nøytralt, slik at det er den til enhver tid sittende regjering som har føringene for politikken og som både FD og underliggende etater må følge lojalt ved å realisere det som politikerne beslutter. At man er en del av statsforvaltningen medfører også at FB er byråkratisk, med en stor del av skriftlig og regelbasert saksbehandling.

Forsvarsbyggs uttalte sentrale særtrekk finner jeg derfor til å være (1) Forsvarsbygg er et statlig forvaltningsorgan (etat) (2) Forsvarsbyggs virksomhet (utvikler, bygger, drifter og avhender) er til for forsvarssektoren

Respondentene fikk spørsmål knyttet til særtrekk ved organisasjonen Forsvarsbygg;

*«Vi driver jo med eiendom som også andre sivile aktører driver med, og der er det jo mange likheter....Vi liker nok å fremstille oss mer spesielle enn hva vi er. Jeg sier at et bygg er et bygg og må vedlikeholdes.»*

*«Det evinnelige språket vårt med ekstremt mye forkortelser. Som når vi snakker med Forsvaret skjønner jo vi ikke bæret. Og sånn er det jo hos oss også.»*

*«Forsvarsdepartementet. Vi representerer Staten, er konsekvensstyrt og en del av Staten.»*

*«Vi har en spesiell leietaker, Forsvaret. Det er jo et særtrekk som skiller oss fra andre eiendomsforvaltere. Vi er til for at Forsvaret skal kunne løse sine oppgaver. Vi er styrt av departementet, vi kan ikke selv bestemme fritt hva vi skal bruke pengene på, det skal godkjennes av dem.»*

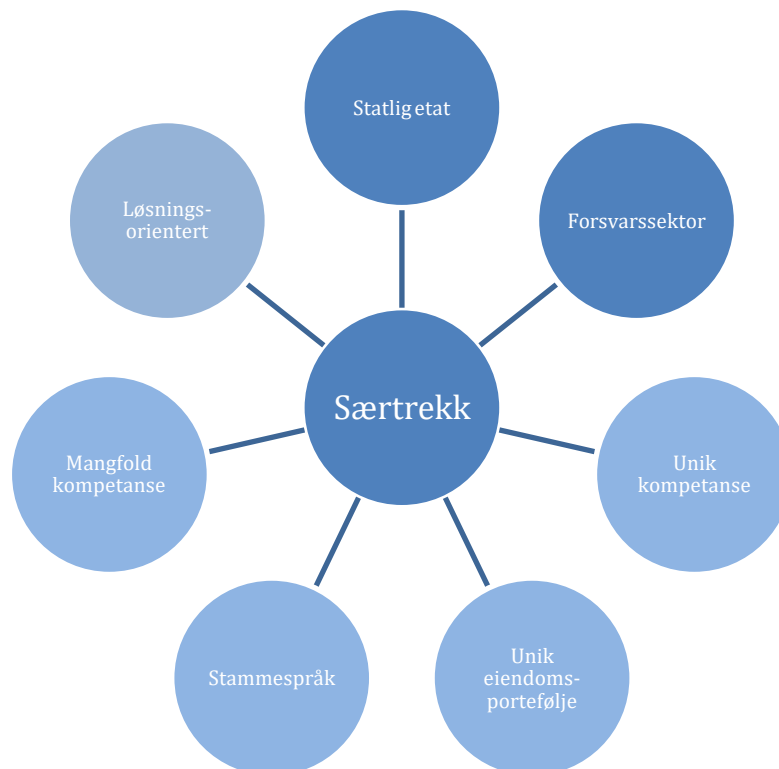
*«Jeg vil utdype dette med mangfold i kompetanse og bakgrunn, vi er en tung kompetansebedrift, den bredden vi skal levere på utvider seg hele tiden. Når du sitter i kantina på GWP så ser du HR, NKSB, Sikkerhet og beredskap, fagingeniører. Særdeles mangfold i kompetanse»*

*«Vi har også egne stillingsbetegnelser som er helt spesielle for FB, svært få utenfor skjønner hva de innebærer. Avtaleansvarlig tillegg eller forsyning, dette gir ikke mening i utlysninger av stillinger. Regional KAM er en annen, folk tror det er en selger.. Vi har nok dratt stammespråket for langt.»*

En respondent påpeker at «Vi er en offentlig etat og anskaffelsesreglementet og sånn er jo likt for alle offentlige etater», som igjen sier at ja, det er særegne regler for Forsvarsbygg, og at det er i kraft av at vi er en statlig/offentlig aktør. Han sier også «Anskaffelser og sikkerhet er vel det mest særegne om vi sammenligner oss opp mot en annen sivil byggherre», som jeg tolker dithen at han mener det kun er at FB er statlig/offentlig og har spesielle krav (sikkerhet) knyttet til at de har Forsvaret som bruker som er særtrekk, om man sammenligner

Forsvarsbygg med en hvilken som helst byggherre. Flere av respondentene på de to lokasjonene har trukket frem at FB er en del av Staten som et særtrekk, på lik linje med ledelsen. Når det gjelder det andre uttalte særtrekket om at FB er til for forsvarssektoren er resultatet det samme. Dette tror jeg har sin forklaring i at respondentene ved hovedkontoret har samme geografiske tilholdssted som departementet (FD) og har et mer bevisst forhold til den koblingen. I nord er respondentene nærmere Forsvaret i kraft av at de er lokalisert i leirene hvor også Forsvaret er.

Det fremkommer fra respondentene flere (definert av dem) særtrekk, disse er av en slik karakter at jeg velger å ikke behandle dem under særtrekk, men heller under kategorien «egenart», altså hva som klart skiller organisasjonen fra andre sammenlignbare organisasjoner. Respondentene ble i intervjuet utfordret på om FB er hierarkisk, og byråkratiske. Av alle respondentene er det kun en fra hovedkontoret som ikke mener FB er hierarkiske, han mener at det kun er i form av opptegnet organisasjonsstruktur og at han føler FB har et ønske om mindre formelle styringslinjer. Respondenter på begge lokasjonene mener vi er veldig hierarkiske og at dette er en av årsakene til at FB er «tungrodd» og at det tar for lang tid med avklaringer og beslutninger.



Figur 5: Assosiasjonskart over sentrale særtrekk i Forsvarsbygg.

Jeg har her tegnet opp de offisielle sentrale særtrekkene til Forsvarsbygg i et assosiasjonskart. De mørkeblå viser de formelt uttalte særtrekkene, mens de lyseblå er andre faktorer i uttalelser fra respondentene.

### **Oppsummering særtrekk**

Fellestrekkene ved funnene er at respondentene har formidlet subjektive oppfatninger av det de mener er Forsvarsbyggs særtrekk. Til tross for at Forsvarsbygg har brukt de siste 2,5 årene på å tydeliggjøre for de ansatte og omverdenen med å knytte organisasjonen tett opp mot den statlige forankringen, både gjennom logobruk, visjon og verdier viser det seg at de ansatte ikke vektlegger de offisielle uttalelsene om hva som er særpreget ved Forsvarsbygg. Av respondentene var det flere av respondentene ved hovedkontoret enn i Indre Troms som hadde med de formelt uttalte særtrekkene i sin beskrivelse.

## **4.4 Forsvarsbyggs egenart**

Det andre aspektet som organisasjonsidentiteten er, er organisasjonens egenart, altså hvilke klare skillelinjer er det mellom FB og andre sammenlignbare organisasjoner. Så hva er så sammenlignbare organisasjoner? Vel, innenfor statsforvaltningen er Statsbygg er soleklar sammenlignbar organisasjon, og videre andre store offentlige eiendomsforvaltere og kanskje til og med store private byggherrer. Som en del av dette er samfunnsoppdraget en egenart, dette er jo unikt for FB, som de er organisert og strukturert for å ivareta. Verdigrunnlaget er også en egenart, hva organisasjonen gjør for at organisasjonen i sin helhet jobber for å realisere samme mål.

I de offisielle uttalelsene til Forsvarsbygg (FB) finner vi «om oss»:

*«Forsvarsbygg er eit statleg forvaltingsorgan underlagt Forsvarsdepartementet. Vi utviklar, byggjer, driftar og avhendar eigedom for forsvarssektoren. **I tillegg tilbyr vi ekspertkompetanse til andre delar av offentleg sektor innanfor sikring av bygg, kulturminnevern og avhending. Eigedomsporføljen vi forvaltar, inneheld mange av dei mest særeigne og krevjande bygga i landet: frå dei 15 festningane som er tilgjengelege for ålmenta, til militærleirar, skyte- og øvingsfelt og flystasjonar for Forsvaret. Vi har hovudkontor i Oslo med lokasjonar over heile landet, deriblant Hamar, Harstad, Bergen, Stavanger og Trondheim.»***

## FORSVARSBYGG SINE OPPGÅVER

Det viktigaste arbeidet Forsvaret gjer, er å forsvare landet vårt. Oppgåva vår er å syte for at Forsvaret har effektive og fleksible fasilitetar for å øve, lære og bu, og kostnadseffektive løysingar som gjer at vi frigjer ressursar til å styrkje kjerneverksemda i Forsvaret. På den måten bidreg vi til å byggje forsvarsevne, kvar einaste dag.

Figur 6: Samfunnsoppdraget; FBs oppgaver. Kilde: [www.forsvarsbygg.no](http://www.forsvarsbygg.no)

Forsvarsbygg sine verdier er *tillit, ansvar, innsikt og integritet*, og slik er den offisielle beskrivelsen:

*«Forsvarsbyggs kjerneverdier tillit, ansvar, innsikt og integritet skal ligge til grunn for all virksomhet og ha sentral betydning for hver og en av oss.*

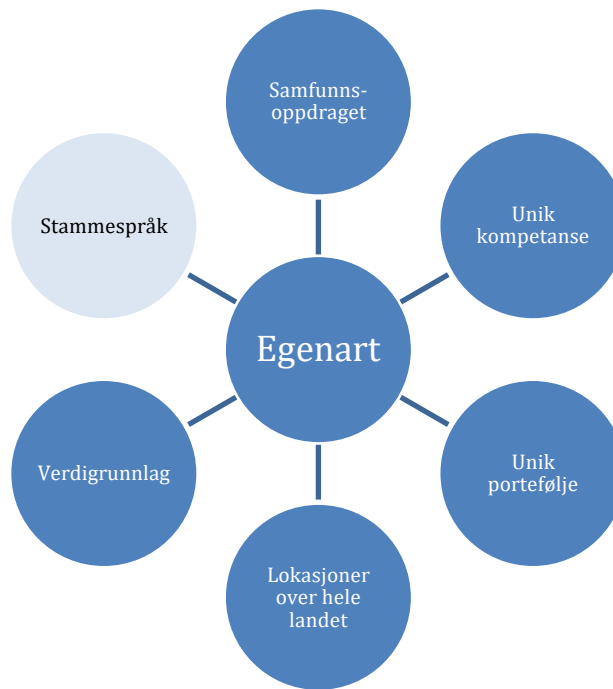
*En måte å etterleve verdiene på er å gi og få tillitt, gi og ta ansvar, ha innsikt og utvise integritet. **Verdiene representerer vår felles identitet.** De skal rettlede oss til å ta gode valg og prege oss i hvordan vi møter hverandre og omgivelsene rundt oss.*

*Det er først når hver og en av oss bidrar med vår unike kunnskap og bruker den sammen, at vi klarer å bygge forsvarsevne. Hver dag.»*

Forsvarsbygg sin offisielle visjon er *«vi bygger forsvarsevne hver dag»*. Og de skriver følgende forklaring til visjonen:

*«Visjonen understreker Forsvarsbyggs rolle som en aktør i forsvarssektoren og tydeliggjør at vår rolle også er å tilpasse EBA og tjenestespekter slik at dette til enhver tid understøtter Forsvarets primæroppgaver.»*

Ut ifra dette finner jeg Forsvarsbyggs uttalte egenart, hva som skiller dem fra andre sammenlignbare organisasjoner å være; (1) Samfunnsoppdraget (2) Unik- og mangfold i kompetanse, (3) unik eiendomsportefølje (4) Lokasjoner over hele landet (5) verdigrunnlaget.



Figur 7: Nedbryting av begrepet egenart i Forsvarsbygg

Da begrepet egenart kan brytes ytterligere ned velger jeg å systematisere analysen rundt de faktorene jeg har identifisert i figur 8. Her har jeg tatt med «stammespråk» som samtlige respondenter trakk frem som et særtrekk ved FB.

#### 4.4.1 Samfunnsoppdraget

Forsvarsbyggs samfunnsoppdrag (figur 7) er å sørge for at Forsvaret har effektive og fleksible fasiliteter (plass å bo, plass å øve, undervisningsfasiliteter og mye mer) for å drive sin virksomhet og igjen har som formål å forsvare landet vårt. Samfunnsoppdraget er også å frigi ressurser, altså at de skal bruke minst mulig ressurser på sin virksomhet for å gi mer ressurser til å styrke Forsvarets virksomhet. I dette ligger også underforstått at det er effektiviseringskrav og lignende, altså å få mer valuta for pengene som FLYT-programmet til FB er et ledd i.

Forsvaret og FB henger sammen på den måten at Forsvaret er avhengige av at FB leverer for at de skal få gjort sin del. Dette er det kun FB som har i sitt samfunnsoppdrag, det er unikt. Om vi sammenligner FB med Statsbygg så har de ansvaret med å forvalte offentlig eiendom hvor de skal realisere vedtatt politikk innenfor arkitektur, universell utforming, kulturminnevern og miljø. Dette ligger til FB også, men så kommer det spesielle hos dem, at det er for Forsvaret. I denne delen har jeg spurt respondentene spørsmål knyttet til samfunnsoppdraget og det interne verktøyet for kontinuerlig forbedring, flyt.

*«Vi gjør vår del for at Forsvaret skal gjøre sitt, i det store og hele. Alt i fra nye flyplasser til Wifi på kasernene. Soldatene er på hele tiden og de fungerer ikke om de ikke er på sosiale medier. Her føler jeg vi gjør en viktig jobb, Vi får ikke ros for det i det daglige, men soldater skal få produsert krigsevne og dersom ikke det er trivsel på fritiden. varme i rommene eller at skytebanene, virker så får ikke de gjort jobben sin.»*

*«Vi tilrettelegger og bistår for å bygge sikkerheten i vårt land. Sikkerhet på andre områder, fysisk sikring. Vi er dyktig – for samfunnsikkerhet»*

*«Vi understøtter Forsvaret i deres oppdrag, både det nasjonale Forsvaret og NATO. Vi har en forpliktelse over allierte natostyrker. Parallelt med dette skal vi ivareta eiers interesser vi skal opprettholde og forbedre eiendommene, altså vedlikeholdsstandard, verdibevaring det ansvaret vi har for samfunnets verdier som ligger innenfor EBA».*

Når det gjelder samfunnsoppdraget er det ingen motsetninger i hva Forsvarsbyggs formelle uttalelser og respondentene svar, men det er kun en av respondentene som «treffer» i større grad på innholdet i budskapet til FB. Jeg ser at det er ulikheter i hvordan de formulerer seg i mellom de to gruppene, som igjen kan relateres til at de er i to ulike avdelinger i FB, i tillegg til det at de på hovedkontoret ikke er like tett på Forsvaret i hverdagen som de som er lokalisert i Indre Troms. Når man får et spørsmål knyttet til samfunnsoppdraget vil en trolig besvare ut ifra sitt *perspektiv* eller sin *kontekst*. I så måte ser jeg at det svares mer likt fra de samme avdelingene uavhengig av lokasjon.

Når det gjelder kostnadseffektive løsninger har jeg valgt å fokusere på innføringen av FLYT i intervjuet, verktøyet for kontinuerlig forbedring. Dette henger sammen med oppgaven til FB om å frigi ressurser for å styrke kjernevirksomheten i sektor, nemlig Forsvaret. Som jeg har skrevet tidligere var et av verktøyene som ble innført samtidig med omorganiseringen (og litt i forkant av startskuddet), for å bidra i kontinuerlig forbedring. Her har jeg ikke fokusert på å måle mot FB uttalelser, men se på om hvilken holdning og om det er verktøy som er tatt i bruk. Her finner jeg store ulikheter mellom avdelingenes holdninger, samt også internt i avdelingene, ut i fra hvor de er lokalisert. Her er det et klart skille mellom både avdelinger og seksjoner internt i samme avdeling. Jeg ser på besvarelsene fra respondentene at holdningene til alt som berører endringer knyttet til omorganiseringen som noe lunken, de ser ikke resultater ennå men utfordringer og merarbeid, på tross av at alt er ment til å gi effekter i form av bedre prosesser og mer effektive måter å jobbe på.

*«Dette arbeidet preges av at det er noen ildsjeler som har tatt tak.»*

*«.. flyt sitter ennå ikke i ryggmargen, flyt er jo en livsstil. Prosessforbedring er det mye å hente på, men man må sette av tid til det. Noe gjøres kontinuerlig, men jeg tror folk er for*



*dårlig å reflektere rundt det.» Dette går på kultur uten tvil, føler at det er veldig halvgjort og må ha mer fokus. Mye viktig arbeid gjenstår.»*

*«Jeg er litt usikker på tidsbruken for dette og er redd for at dette fort kan bli et «STUNT» som skjer nå og da og ikke noe vi klarer å holde kontinuerlig fokus på. Jeg synes vel egentlig det er for liten fokus internt, det er implementert, men vi vet ikke om det virker.»*

Samtlige respondenters historier viser at dette fremdeles betraktes som noe «eget» og noe man må sette av tid til å gjøre isolert fra andre oppgaver, nesten som «skippertak» for å vise at man har gjort «noe». Intensjonen er jo at dette er et kontinuerlig arbeid som interneres og flettes inn som en del av alt vi gjør. Jeg fikk også utsagn som; «*dette er noe ledelsen har pålagt oss*» og «*de skjønner ikke hvordan vi jobber her ute*». Det er også her mer forskjell på hvilken avdeling respondentene tilhører enn hva gjelder lokasjonsdelingen. Det er mer fokus nedover i organisasjonen i EF enn det er i POA. POA har mer forståelse for at det er en kontinuerlig prosess og EF ser på det som en ting å krysse av på listen.

#### **Oppsummering samfunnsoppdraget:**

Fellestrekkene ved funnene er at respondentene har formidlet subjektive oppfatninger av hva de legger i FB sitt samfunnsoppdrag. Det er tydelig at respondentenes tolkning av samfunnsoppdraget er farget av hvilken kontekst de ser sin rolle eller arbeidsoppgave i. Respondentene som sitter ute sammen med Forsvaret i Indre Troms er mer tydelige på at de er en premiss for at Forsvaret får gjort det de skal, mens de som sitter på hovedkontoret er mer tydelig på at vi er sammen med Forsvaret en helhet og at deres rolle er en liten brikke i denne helheten. Det er i sum stor ulikhet, om ikke rak motsetning mellom det som er FBs formelle uttalte samfunnsoppdrag og hva de ansatte legger i det.

#### **4.4.2 Unik- og mangfold i kompetanse, unik portefølje**

Under utarbeidelsen av intervjuguiden hadde jeg ikke knyttet et konkret spørsmål rundt denne egenarten. I så måte er det variabelt av hvilken grad respondentene kom inn på dette temaet.

Forsvarsbygg sier følgende om unik kompetanse;

*«..I tillegg tilbyr vi ekspertkompetanse til andre delar av offentlig sektor innanfor sikring av bygg, kulturminnevern og avhending.*

Forsvarsbygg har i «om oss» fremhevet at det har ekspertkompetanse, med leveranser ut over forsvarssektoren, altså en kompetanse som må sies å være unik, og kun i FB. Dette er et klart

skille mellom andre sammenlignbare organisasjoner. Videre sier de følgende om mangfold i kompetanse;

*I tillegg tilbyr vi ekspertkompetanse til andre delar av offentleg sektor innanfor sikring av bygg, kulturminnevern og avhending. Eigedomsporføljen vi forvaltar, inneheld mange av dei mest særleine og krevjande bygga i landet: frå dei 15 festningane som er tilgjengelege for ålmenta, til militærleirar, skyte- og øvingsfelt og flystasjonar for Forsvaret*

I dette sies det at organisasjonen er rigget for alle disse ulike aspektene, altså at en har et mangfold, alt i fra sikring i bygg, kulturminnevern, festninger, skyte- og øvingsfelt og flystasjoner. Gjennom organisasjonens struktur er det også tydelig at det er bredde i kompetanse, de har en avdeling som ivaretar forvalterrollen (EF) som også under denne paraplyen har stor spennvidde fra en fagarbeider i en leir, til en arealplanlegger som ivaretar saker knyttet til plan- og bygningsloven. POA ivaretar de store investeringsprosjektene og avhending av det Forsvaret ikke har behov for, RES har fellesfunksjoner som gjerne er støttefunksjoner for alle avdelingene i FB. ANSK er også en slik enhet, som støtter på tvers. I intervjuet hadde jeg ikke et direkte spørsmål knyttet til mangfold eller kompetanse, men gjennom spørsmålene om beskrivelse av virksomheten Forsvarsbygg og om særtrekk var dette noen av dem kom innpå. Respondentene beskriver Forsvarsbygg som en organisasjon med stort spenn i sine oppgaver og kompetanse. De viser et bilde av en organisasjon som løsningsorientert og veldig «operative». De fremhever kompleksitet og variasjon i oppgaver og mangfold i både oppgaver og kompetanse og at vi er til for Forsvaret.

*«Arbeidsplassen min er en stor arbeidsplass, med flotte kunnskapsrike mennesker. Vi har interessante oppgaver med et stort spenn. Vi har oppgaver som spenner seg fra en elektriker i en leir til advokater. Vi er landets største innen eiendomsforvaltning og alt hva det innebærer.»*

*«Jeg vil utdype dette med mangfold i kompetanse og bakgrunn, vi er en tung kompetansebedrift, den bredden vi skal levere på utvider seg hele tiden. Når du sitter i kantina på GWP så ser du HR, NKSB, Sikkerhet og beredskap, fagingeniører. Særdeles mangfold i kompetanse.»*

Det at noen av respondentene fremhever at det er «kompleksitet og mangfold» i kompetanse er ikke like sterkt som å hevde at det er en «unik kompetanse «slik som Forsvarsbyggs påstand «I tillegg tilbyr vi ekspertkompetanse til andre delar av offentleg sektor innanfor sikring av bygg, kulturminnevern og avhending.»

I tillegg så trekker Forsvarsbyggs formelle «om oss» frem at de har en portefølje med de mest særegne og krevende byggene i landet. Dette er en sentral egenart og unikt (klar skillelinje) om en skulle sammenligne mot en hvilket som helst annen stor eiendomsforvalter.

*«Eiendomsporteføljen vi forvaltar, inneheld mange av dei mest særeigne og krevjande bygga i landet;»*

Det er ingen av respondentene som trekker dette frem som en egenart for FB, derimot var det en av respondentene ved hovedkontoret som sier; *«Vi liker nok å fremstille oss mer spesielle enn hva vi er. Jeg sier at et bygg er et bygg og må vedlikeholdes»* I hans øyne så var det ikke noe forskjell på byggene i stort, alle skulle driftes og vedlikeholdes om det er ei festning, et shelter eller et kontorbygg. Dette grunnlaget er ikke stort nok til å peke på funn av interesse for analysen i stort, men det er sentralt her at dette er en egenart som respondentene ikke trekker frem som aktuell

FB fremhever også at de er til stede over hele landet som egenart. Dette punktet forsterker også FB gjennom sin virksomhetspresentasjon som benyttes når FB presenterer seg selv for andre. Akkurat det var det ingen som trakk frem som tema i intervjuene. Til dette tror jeg det er for selvfølgelig, FB er til for Forsvaret og det betyr at vi er der Forsvaret er.

### **Oppsummering unik kompetanse og -portefølje:**

Fellestrekkene ved funnene er at alle respondentene ikke har formidlet subjektive oppfatninger av hva de mener om unik kompetanse, mangfold i kompetanse eller unik portefølje. Dette fordi de ikke fikk konkrete spørsmål knyttet til dette. Det er imidlertid 4 av 6 respondenter som trekker frem mangfold i kompetanse som et særtrekk i FB. På den måten så er det ikke motsetninger for hva FBs formelle uttalelser er med det som oppleves av de ansatte. Det er større vektlagt i Indre Troms enn ved hovedkontoret, noe som er interessant i seg selv knyttet til at FBs «ekspertkontorer» i hovedsak er lokalisert ved hovedkontoret.

## **4.5 Forsvarsbyggs verdigrunnlag**

Verdier og verdigrunnlag sier noe om det som er viktig for en organisasjon. Som jeg redegjorde for i teorikapittelet så er også *«logikk om hva som er passende»* knyttet tett sammen med identitet, som gjerne er knyttet til normer og regler og de ansattes tolkninger av dette. Denne logikken oppstår gjerne gjennom sosialiseringprosesser i en organisasjon. En måte å styre ønsket adferd er det å ha et felles verdigrunnlag i organisasjonen. Jeg mener at verdigrunnlaget også henger tydelig sammen med identitet fordi det er med på å forme en

ansatts egne verdier og hans svar på «hvem vi er i FB», selv om det i empirien oftest knyttes sammen med organisasjonskultur.

Det har gjennom omorganiseringen i FB vært et stort fokus fra ledelsen i FB om at de skal fremstå som ett FB, dette med bakgrunn i at organisasjonen har vært fragmentert og opplevd som siloer med tette skott mellom avdelingene. De ville dyrke frem mer samarbeid på tvers som skal bidra til at vi jobber bedre, sammen. Knyttet til identitet og verdigrunnlag, har jeg vurdert følgende faktorer sammen i min analyse: (1) verdier (2) visjon (3) FBs image (4) arbeidsplassen FB

#### 4.5.1 Verdier

I denne delen har jeg spurt respondentene spørsmål knyttet til verdier, både om hvor godt de kjenner til dem og hva de betyr for dem. Jeg har også spurt om hva de tror de betyr for de ansatte i stort og hvordan de benytter seg av dem i sin jobbhverdag.

Forsvarsbyggs verdier er Tillit, Ansvar, Innsikt og Integritet (kap. 4.4)

*«Verdiene våre er en rettesnor for oppgavene og kvaliteten man leverer. Fine å spille på»*  
*«Usikker på hva slags betydning de har, det som er litt synd men jeg ser det ift lean og flyt også nå. Det er krevende å få det innarbeidet for å jobbe det frem som en del av kulturen. Vi prøver å ha det med oss, men noen synes det er kleint og påtatt. Det er vrient. Fryktelig god greie og kursing og så skal noen overta stafettpinnen som synes det er vrient og vanskelig, og så fortsetter man bare som før i stedet. Ville ikke overraske meg om de ute tenker og sier at «nå har de funnet på inne på GWP, nok en gang» Det kan godt hende at avdelingene her (OSLO, GWP) også tenker slik altså.»*

*«jeg synes de (verdiene) er diffuse. En tidligere leder vi hadde brukte de aktivt, han var flink til å bruke dem i allmøter og heftet dem opp i historier. Føler nå at de er mer brukt indirekte uten at vi er klar over at det er det vi snakker om.»*

Når det gjelder verdiene var det i de fleste intervjuene en respons som vistes både i kroppsspråk og verbal respons nesten som de vridde seg litt når jeg brakte spørsmålene på bane. Jeg valgte først å spørre om de kjente verdiene, uten å gi dem til kjenne først. Likevel, når jeg uttalte dem, fikk jeg tre positive og to negative tilbakemeldinger. Når respondentene reflekterte rundt dem beskriver de det som en «ryggmargsrefleks» og de er tydelige på at dette er et verktøy for å frembringe ønsket adferd, og en rettesnor i utførelsen av sitt og andres arbeid.

Det synes til å være stor forskjell internt både mellom avdelingene og internt i avdelingene hvor vidt det fokuseres på verdiene. Tre av respondentene sier det en sjelden gang blir gjort refleksjoner i allmøter. En sier man har refleksjoner i seksjonsvise fellesmøter, en sier at det aldri er tema og en annen sier de også snakker om dette ved ansettelse i avdelingen. Men alle hevder de har verdiene våre som en veileder gjennom utførelsen av sitt arbeide.

Samtlige respondenter løfter frem at FB har et eget og sterkt stammespråk, og at det er et særtrekk. Over tid har det blitt utviklet egne «3-bokstav forkortelser» som faktisk ikke bare er en utfordring for nyansatte, men også for de vi kommuniserer med. Selv ikke Forsvaret, hvor dette har sitt utspring fra, skjønner hva vi mener. Fra Indre Troms hevdes også at FB har særegenheter knyttet til stammespråket ut over forkortelser, som gjør FB spesielle også innad i bransjen. FB benytter seg av egne stillingstitler som for de utenfra selv innenfor samme bransje som respondentene hevder de ikke skjønner meningen med.

*«Vi har også egne stillingsbetegnelser som er helt spesielle for FB, svært få utenfor skjønner hva de innebærer. Avtaleansvarlig tillegg eller forsyning, dette gir ikke mening i utlysninger av stillinger. Regional KAM er en annen, folk tror det er en selger.. Vi har nok dratt stammespråket for langt.»*

Ved hovedkontoret hevder en respondent at FB har tilpasset «Norsk standard» til å passe for sin virksomhet og de har finansieringsmodeller som er kun gjeldende innenfor forsvarssektoren. Dette gjør at FB som aktør ikke helt er sammenlignbare og direkte overførbar for bransjen generelt og igjen gjør oss sårbare ved både stillingsutlysninger og i dialog med bransjen, når de ikke skjønner hva vi mener.

*«Vi har en modell i sektoren som er laget for Forsvarssektoren, som husleiemodellen som er laget for oss. Vi har tilpasset Norsk standard slik at det passer for oss. Investeringsløpet er også skreddersydd for oss, og vi driver i vår sektor annerledes enn andre sektorer. Statsbygg kan jo benytte seg av fond og lån. Vi liker nok å fremstille oss mer spesielle enn hva vi er. Jeg sier at et bygg er et bygg og må vedlikeholdes*

### **Oppsummering verdier**

Respondentene har svart på hvordan de vil beskrive FB verdier. Respondentene mener verdiene må tydeliggjøres mer fra ledelsens side. Mine funn viser at FBs verdier ikke tillegges like stor vekt i de to avdelingene respondentene hører til. Det er en mer positiv holdning til verdiene i Indre Troms enn ved hovedkontoret, men det er ikke motsetninger i hva som legges i verdiene til FB. FB har et eget stammespråk, og dette er ikke noe FB sentralt (ledelsen) kommuniserer ut.

## 4.5.2 Visjoner og mål

Forsvarsbyggs (FB) ledelse har hatt som fokus de siste to årene på å samle FB til ETT FB. I denne delen har jeg spurt respondentene spørsmål knyttet til FBs visjon, både om hvor godt de kjenner den. Jeg har også stilt spørsmål knyttet til omorganiseringen og målet om å bli ett samlet FB og om hvor vidt FB er en hierarkisk og byråkratisk organisasjon som en naturlig del inn under det å nå målsetningen med å bygge forsvarsevne hver dag, sammen som ett FB.

Forsvarsbyggs visjon er; «vi bygger forsvarsevne hver dag»: den sier noe om essensen i samfunnsoppdraget og er også et hovedmål for virksomheten.

Som et ledd i dette arbeidet tok FB tilbake den logoen FBT (FB før 2002) brukte, med det heraldiske bastionmerket og krona på toppen. Når direktøren fremla dette for ledersamlingen i FB høsten 2017 sa han følgende:

*«Forsvarsbygg ble opprettet i 2002, men røttene våre går helt tilbake til 1668 da «Den Norske Fortifikations-Etat» ble etablert og bastionen er et unikt symbol for å bygge forsvarsevne. I dag bygger vi ikke lenger bastioner, men kampflybase, treningsanlegg og moderne flerbruksbygg. Vi huser de som bidrar til å beskytte landet vårt. Hver bastion representerer våre kjerneleveranser: Vi bygger og drifter – Vi beskytter og sikrer – Vi tar vare på miljøet – Vi tar vare på kulturminner – Vi avhender og selger – Vi gir gode råd.*

*Hele bastionelementet representerer summen av oss, og oppdragene vi er satt til å løse: vi bygger forsvarsevne hver dag. Bastionen er vårt nye merke. Et unikt heraldisk symbol, som vi skal stolte av!»*

Når de sier ETT FB, så er det altså mer enn bare felles verdier og normer man tenker på når det gjelder ETT FB. Alle respondentene identifiserer seg som en del av noe større, som en brikke for at FB skal løse det samfunnsoppdraget som er gitt.

Respondentene beskriver FB som en organisasjon med stort spenn i sine oppgaver og kompetanse. De viser et bilde av en organisasjon som løsningsorientert og veldig operative. En samling av «ståpå»-vilje og høyt motiverte ansatte som gjør hva man kan for å løse oppdragene. Majoriteten av respondentene påpeker at vi på tross av omorganiseringen ikke har lykket helt i å bli ETT FB, og at FB totalt er for dårlige på å se helheten. Det fremkommer påstander om at den gamle kulturen (fra før omorganiseringen), med siloer mellom de ulike

avdelingene henger igjen, til tross for at det er færre avdelinger og ny struktur. I tillegg er det en respondent som forteller om at det i FB er ulike bedrifter i bedriften, og påpeker store kulturelle ulikheter i «hvordan vi gjør ting hos oss».

*«Jeg har vært i flere avdelinger i FB og det er som å gå fra bedrift til bedrift inni bedriften kultur-messig, og den eneste likheten er at jeg får lønn fra samme sted. Det er store forskjeller på hvordan vi gjør de samme tingene og hvordan vi forholder oss til beslutninger. Litt overraskende siden vi er ett forsvarsbygg, kort oppsummert.»*

*«Jobben nå er å finne ut av hvordan vi skal få «ETT FB» til å fungere, vi har ikke lyktes ennå.»*

*«Om dette har ført til at vi er nærmere ett FB tror jeg er en overdrivelse, til det sitter det for mye gammel kultur igjen»*

*«Det jeg ser er at selv om vi i alle avdelinger har de samme rutiner og regler vi skal forholde oss til så gjør vi ting på forskjellig måte. Vi tolker dette forskjellig rett og slett.»*

At en avdeling eller en seksjon innad i en stor organisasjon som FB, som har eksistert over lang tid utvikler en eller annen form for egen kultur eller identitet vil ikke være unaturlig. Så lenge de samhandler med hverandre og med omgivelsene, vil det uunngåelig utvikle seg mer eller mindre felles delte oppfatninger om hvordan man bør oppføre seg, hva som er viktig og uviktig, rett og galt, og hva som er sant og usant, og som vil synes i måten de utfører arbeidet på. Er det ikke rimelig å tenke seg at ulike avdelinger utvikler litt forskjellige identiteter, avhengig av hva de driver med og hvem som arbeider der? Og at organisasjonens øverste ledelse har litt andre oppfatninger av hva som er viktig og uviktig og hvordan man bør oppføre seg, enn de som jobber «på gulvet» i bedriften? Jeg tenker at det å forme ny identitet vil ta tid, og som empirien viser er dette helt naturlig så kort tid etter, at man ikke er kommet helt i mål med dette.

FB sier at: *« det er først når hver og en av oss bidrar med vår unike kunnskap og bruker den sammen, at vi klarer oppnå visjonen vår om å bygge forsvarsevne, hver dag»*. I dette ligger både at «vi» er mange med ulik kompetanse som til sammen blir en helhet. Dette betyr at det er avhengigheter på tvers av organisasjonen som må virke eller flettes sammen for at de skal lykkes.

*«Vi er litt «silo» og ser ikke helheten. Om en avdeling mener DET er det viktigste, så kan det godt hende at en annen avdeling har noe annet som superviktig. Vi prioriterer alt og evner ikke å sette noe foran annet. Vi er dårlig på å se helheten.» (respondent hovedkontoret)*

Forsvarsbyggs uttalte identitet knyttet til at vi er ETT FB er ikke en identitet de ansatte deler. Det uttrykkes av respondenter både ved hovedkontoret og i Indre Troms om at det er en lang vei å gå.

#### **Oppsummering visjon og ETT FB:**

Fellestrekkene ved funnene er at respondentene har svart subjektivt på spørsmålene knyttet til FBs visjon og mål med å samle organisasjonen til ETT FB

Respondentene ser ikke at FB har lyktes med det tiltakene som ble gjort under omorganiseringen for å samle organisasjonen til ett FB. Ved hovedkontoret er det tydelig at respondentene fremhever at det fremdeles er siloer og tette skott mellom avdelingene, og liten endring i kulturen innad i avdelingene på tross av at det er færre avdelinger og at avdelingene har fått tilført flere oppgaver og personell fra tidligere avdelinger. En respondent i Indre Troms beskriver opplevelse av at omorganiseringen har gitt innsikt i at selv om FB har ett felles sett rutiner og regler så er det stor forskjell på hvordan de tolkes innad i de ulike avdelingene, på ulike lokasjoner.

Det er helt klart ikke samsvar med hvordan FB formelt presenterer visjon og mål om ETT FB.

#### **4.5.3 De ansatte om FB image og identifisering**

Organisasjonens Image spiller en rolle i forhold til identifisering, altså «hvem vi er som organisasjon» som i om de ansatte identifiserer seg med organisasjonen og det de oppfatter den står for. I tillegg så kan organisasjonsendringer som er knyttet til at en må endre arbeidsoppgaver, arbeidssted eller ledelse føre til tap av identitet.

Deler av Forsvarsbyggs ansatte er mer synlige. Forsvarsbyggs ansatte i driftsorganisasjonen, de som sitter ute i leirene er uniformerte med logoer på arbeidsklær, samt at de kjører rundt i tjenestebiler med visjonen og logoen på siden av bilen.

FBs visjon er også det første du ser når du oppsøker [www.forsvarsbygg.no](http://www.forsvarsbygg.no). FB er aktive på sosiale media, som Twitter, Facebook og Instagram. Her publiseres nyhetssaker og stillingsannonser. Jeg har valgt å stille spørsmål knyttet til hvordan de mener FB presenterer seg selv utad og om de er enige i dette bildet, og jeg har spurt om hva de tror om samfunnet rundt sin oppfatning om oss som organisasjon og arbeidstakere.

Respondentene sier de vet at deler av driftsorganisasjonen synes det er *pinlig* å kjøre rundt med visjonen vår på tjenestebilen. Noe som kan tyde på at ikke alle identifiserer seg med at alle er en viktig rolle for å fylle vårt oppdrag.



*«Mange av mine kolleger synes dette er litt pinlig, og ikke helt fornøyd med at dette må stå på bilene. Den nordnorske følelsen av jantelov og at vi ikke skal være skrytete er nok det som ligger bak. Det oppleves mer som skryt enn bekreftelse på at vi leverer. Ikke alle føler at FB bygger forsvarsevne, dette er det Forsvaret som gjør»*

Når det gjelder FB, selvpresentasjon og media svarer noen av respondentene;

*«Jeg synes vi bruker «hysj-hysj» om vårt. Jeg synes sektoren totalt åpner dørene mer enn hva vi gjør i FB. Vi er mer tilbakeholden, mens andre deler av sektoren inviterer inn TV med både «reality-show» og lignende. Virker som vi er redd for å stikke nesa frem og redd for å si for mye. Nå har kommunikasjonsavdelingen en helt annen holdning og slutta å selge budskapene våre, det synes jeg er veldig positivt»*

*«Jeg legger merke til at FB er blitt med på dette med sosiale media. Men jeg synes det er mest skrytebilder om ferdige oppdrag og stillingsannonser, hva med resten av FB? Vi har jo så mye mer enn de som bygger. Se på Forsvaret og den filmen de har laget, den med fjellene og sånn? Du vet hva jeg snakker om? Den forklarer så mye mer og setter tingene i perspektiv. Hvorfor er vi til liksom?»*

Respondentene opplever at media følger med FB, men de føler ikke at de er «ute etter oss». Flere av respondentene mener at FB har endret sin strategi i forhold til media, tidligere var man mer proaktive og det var om å gjøre å selge seg inn med sine budskap. I dag ser de en dreining hvor det er mer tilbakeholden holdning. Respondentene mener FB presenterer prosjekter og har en nettside, men de føler at FB er mer tilbakeholden i dag enn resten av sektoren. Et par av respondentene påpeker også at FB har en tendens til å sitte som «svarteper» på vegne av politiske beslutninger, FB er den som må «stå i stormen» når de gjennomfører politiske vedtak. En av grunnene til at FB ofte blir stående i den posisjonen mener respondentene er fordi det er få som klarer å skille FB fra Forsvaret og resten av sektoren. For omgivelsene våre er det ingen forskjell. FB er også Forsvaret er holdningene man møter.

Respondentene mener at når det gjelder andre samarbeidspartnere, myndigheter, leverandører, bransjen og arbeidssøkere så er vi anerkjent som en profesjonell og seriøs aktør, og som en attraktiv arbeidsplass.

*«Så er det lokalt der hvor vi går inn og er et politisk verktøy som brukes for å oppnå politiske interesser og vi havner i situasjoner hvor man blir brukt for å dekke over for noen andre, både for Forsvaret og gjerne også departementet. Der og da får vi jo grisejuling».*

*«Det er litt ymse alt etter hvor du er i landet, på de små stedene kan vi fort bli «den store stygge ulven, her i Oslo mer usynlig, tror vi finnes interessant og seriøse»*

*«Forsvarsbygg synes attraktive også for dem med akademisk bakgrunn»*

*«Jeg tror samfunnet mener det er status å jobbe i FB. Det er fremdeles litt status å jobbe i staten, selv om det er litt rigid system med rutiner og regler»*

Alle respondentene i Indre Troms påpeker at det fremdeles er utfordringer knyttet til at de ansatte i FB har et dårlig rykte som arbeidstagere, spesielt i deler av organisasjonen. En respondent fortalte om egne erfaringer rundt latterliggjøring av en kollega i en helt privat setting, som opprørte;

*«Da kom det frem at flere av dem hadde holdninger om at de som jobbet hos oss er godt voksne. Godt voksne folk som ikke orket å jobbe i det private lengre fikk seg jo jobb hos oss som driftstekniker, for da kunne de slappe av litt, for der er det jo ikke noen krav eller forventninger».*

### **Oppsummering image og identifisering.**

Respondentene har gitt sin subjektive tilbakemelding om hvordan samfunnet i stort ser på FB som organisasjon og hvordan de tror at samfunnet rundt dem ser på dem som arbeidstagere i FB. De har også blitt spurt om FB sin selvpresentasjon og om hvor vidt de har vært berørt av omorganiseringen. Tilbakemeldingene er at respondentene selv føler at de er en del av tannhjulet som oppfyller visjonen og at de identifiserer seg med det som Fb uttaler, men det fremkommer at kolleger, spesielt i EF ikke føler det samme og ikke er stolte bærere av visjonen på tjenestebiler etc. Det er ulik grad av hvorvidt respondentene er direkte truffet av omorganiseringen, men det er ikke sporbart at dette har forstyrret deres oppfatning av «hvem vi er» i stort.

#### 4.5.4 Arbeidsplassen FB

Jeg har også viet litt oppmerksomhet rundt det å være ansatt i FB. Om de er stolte over å være ansatt, hva som motiverer, hva de kommuniserer til omverden om det å være ansatt og hva de tror jobbsøkere er opptatt av. I tillegg har jeg spurt om de kontorfasilitetene de har og hvor fornøyde de er med dette. Dette med bakgrunn i av at jeg vet det er stor forskjell i hva som tilbys av fasiliteter rundt om på de ulike lokasjonene FB har. Når man er en del av stor organisasjon er det jo nærliggende å tro at man har det likt, også med de samme «godene». Nær alle respondenter svarer ja på spørsmålet om de er stolt over å jobbe i Forsvarsbygg. Selv om den siste svarte nei på spørsmålet trives han på jobben med både arbeidsoppgaver og arbeidsmiljøet. Respondentene fremhever samfunnsoppdraget vårt som hovedårsaken til dette, i tillegg til at de er en brikke i noe stort som henger sammen. Deres arbeid er til for at Forsvaret skal kunne ivareta rikets sikkerhet og samfunnet for øvrig i krise og krig. Muligheten for videreutdanning og utvikling er også noe de ansatte setter høyt som stimulerer til motivasjon i å fortsette i jobben og som stimulerer til at andre søker seg til FB.

*«Jeg synes det er gøy, men den grad jeg er stolt? Nei, jeg er ikke sånn jeg altså, det er ikke de store toppene og bunnene. Jeg er fornøyd, det er en fin arbeidsplass. Jeg har vært heldig med de jeg har rundt meg. Jeg går ikke rundt og slår meg på brystet og er stolt av å jobbe i FB. Men jeg anbefaler andre å søke jobb her.» (hovedkontoret)*

*«Ja, jeg er vel stolt. Merkenavnet FB i Indre Troms, jeg er usikker på hvor godt det egentlig er. Tror egentlig det kunne vært bedre for å si det sånn. Vi er ofte lett synlig og sliter fortsatt med gamle fordommer og rykter. Det brukes lang tid å bygge merkevarenavnet. Det har vært på folkemunne: De har det godt de der som jobber i FB og «Suser rundt i arbeidstiden». Og dette er jo ikke noe jeg selv har opplevd at hverdagen min er, så det sier seg jo selv hvor lenge sånt sitter igjen. De som ser det vet ikke, men hva ser du?» (indre Troms)*

Alle respondentene fremhever sine kolleger som noe unikt, uavhengig om de er i samme avdeling eller ikke. De forteller historier om høy takhøyde, om positiv innstilling, JA-mennesker og bredde og variasjon i oppgaver og om at de får om trent så stort ansvar de selv måtte ønske. Og også at FB samlet sett er en stor kompetansebedrift og har fagmiljøer innenfor det man trenger internt som en kan støtte seg til ved behov. Det virker som alle respondentene føler at de faktisk er med på å skape forsvarsevne hver dag, og de kjenner de er stolte for å tilrettelegge for Forsvaret.

Respondentene viser til de generelle godene vi har som ansatte i Staten som fordeler de fremhever i samtaler med andre utenfor, for dem er fleksibel arbeidstid og pensjon noe av det de setter først. Videre er det tryggheten ved det å være ansatt i staten

*«Fordi vi er i Staten er det mye robusthet. Alle andre blir små når man er i Staten, til og med Olav Thon. Man blir litt «Goliat», man får en posisjon og makt. Det er et perverst apparat som kan settes i sving om man har behov for det. Jobbene er i et voldsomt spenn, alt i fra tette doer til komplekse spørsmål»*

Respondentene ved begge lokasjonene erfarer at dagens arbeidssøkere er delt mellom de som er helt unge og de som har vært i arbeid noen år. Det de ser er at fleksibilitet er det aller viktigste for de unge, at de har behov for å kunne ta fri i løpet av arbeidsdagen for å gjøre ærender som lege eller frisør eller en lunsj med venner, men at de kan jobbe utrolig mye utenom dette. De er ikke like opptatt av hvordan kontorene er utformet, bare de har en plass de kan jobbe fra, mens de som er eldre er mer opptatt av om det er cellekontorer eller landskap. De som er i Indre Troms forteller også at de opplever et generasjonsskifte nå rundt dette med kontorfasiliteter. Mange av de ansatte har et kontor som ser akkurat likt ut som den dagen de flyttet inn og har ikke endret noe, mens de unge som kommer til er opptatte av å bytte ut til moderne møbler. De forteller også at de ser når de kommer til Oslo at det er store forskjeller fra «dem» og «vi». Respondenter fra hovedkontoret ser også store kontraster fra deres kontorfasiliteter mot det de møter «ute» på andre lokasjoner;

*«Jeg tror reaksjonene fra ansatte andre steder fra (utenfor Oslo) som aldri har vært her blir litt overrasket. Er det virkelig så fint her? Det ville ikke overraske meg om de synes det er pompøst. Jeg tror faktisk kontrasten er så stor at om du putter en av avdelingene heri Oslo inn i en brakkerigg ute, ville halvparten blitt sykemeldt. Det er stor forskjell på de ansatte i byen og de fra mindre steder om forventninger».*

Det er en tydelig deling mellom de som er lokalisert i Indre Troms og Oslo vedrørende sin vurdering av kontorfasiliteter. Både respondentene som sitter i Oslo og Indre Troms mener vi har en «**wow-faktor**» på hovedkontoret. Det uttrykkes fra respondentene på hovedkontoret at det er ulikhet innenfor de ulike avdelingenes fasiliteter på hovedkontoret og hvor ledelsen sitter, men også at de har forståelse for at det må være slik, at ledelsen har mye besøk og representasjon. De mener at statussymbolene ligger i bygningen selv, som FB ikke eier, med flott kantine og kaffebar, og også i lokalene rundt direktøren med stab. De er også veldig fornøyd med lokalene de selv sitter i og trives. I Indre Troms er det derimot ingen som synes sine kontorfasiliteter er flotte, men de påpeker alle at det er tilstrekkelig for å gjøre jobben de

er satt til, enkelte påpeker også at FB ikke skal ha de beste kontorene ute, men at alle behov er dekket innenfor lovkravene for innemiljø etc. I nord er det også blant respondentene uttrykt misnøye om at «godene» ikke praktiseres likt over alt i FB. Respondentene fra EF i nord forteller om andre som har vært på reise til Oslo, eller Hamar, eller Harstad eller sågar til POA (avdelingsnavn) i Indre Troms, viser forundring til fruktkurver som står over alt, de har moderne mer fancy kaffemaskiner og fellesområder etc. Dette opplever respondentene som mer urettferdig og har mer fokus på det, enn hvordan kontorene er. Ingen av respondentene er opptatt av statussymboler, og måtte tenke grundig gjennom om de opplever at noen i FB har dette i kontorene sine.

*«Jeg vet ikke helt hva du tenker på når du spør sånn, et kontor skal ikke nødvendigvis gi noen status?»*

### **Oppsummering arbeidsplassen FB**

Respondentene har gitt sin subjektive tilbakemelding om kontorfasiliteter og hva de er opptatt av, hva de tror andre jobbsøkere er opptatt av og «goder» man har i sitt ansettelsesforhold i Forsvarsbygg. Det er ikke et tema man kan måle opp mot uttalelsene til FB, men FB har som mål å «være en attraktiv arbeidsplass» og blir også mål fra departementet på dette.

Respondentene er fornøyd og stolt over å være ansatt i FB, respondentene ved hovedkontoret er svært fornøyd med både kontorfasiliteter og andre goder, i Indre Troms er de fornøyde selv om de ikke har tidsriktige eller fine kontorfasiliteter, de krever ikke mer enn at det er innenfor regelverket. Respondentene i Indre Troms påpeker at det er ulikheter internt i FB om hva som tilbys, alt i fra fruktkurver, tidsskrifter og trening i arbeidstiden.

## **4.6 Grad av stabilitet over tid (varighet)**

Gjennom teorikapittelet har jeg valgt å lene meg på Bratts (2016) definisjon av stabiliteten i en organisasjon som; *motstandsdyktighet, soliditet og effektivitet*. Når en organisasjon som Forsvarsbygg har vært gjennom denne omorganiseringen vil stabiliteten være viktig. Stabilitet får man av grenser, grenser for hva som er forventet av leveranser, hvordan man samhandler og grenser. Nesten som å sette trygge rammer for barn ved grensesetting. Verdier, normer og regler er med på å sette disse trygge rammene.

Som jeg har redegjort for i teorikapittelet vil respondentenes holdninger til omorganiseringen være avhengig av hvor berørt den enkelte har vært i prosessen og hvordan den enkelte

opplever endringene, eller effekten av endringer og hvordan den enkelte opplever å bli ivaretatt og gitt muligheter. Endrer organisasjonens grenser, vil det utfordre “hvem vi er” som organisasjon, det oppstår forvirring rundt hvem er “de” og hvem vil “vi” bli etter endringen? Det oppleves som en trussel mot identitet og forstyrrer integrasjonen. Iflg. Jacobsen & Thorsvik (2016) er det mange grunner til motstand ved organisasjonsendringer; *«frykt for det ukjente, brudd på psykologisk kontakt, tap av identitet, symbolsk orden endres, maktforhold som endres, periodisk dobbeltarbeid, sosiale bånd som brytes, for å nevne noen»*.

Alle respondentene har i stort vært berørt av omorganiseringen. Ikke alle personlig, men det har truffet arbeidshverdagen på en måte og samtlige sier de er berørt av omstillingen. For noen av respondentene innebar omorganiseringen at de fikk ny leder og nye «nærmeste» kollegaer. Det er ingen av respondentene som er direkte negativ i sin omtale av denne prosessen. Den ene respondenten som i dag sitter i en stilling som han ikke vil ha, er likevel full av lovord om selve prosessen. Han følte seg virkelig ivaretatt og på tross av at denne kategorien stillinger var utsatt for nedtrekk innledningsvis følte han aldri noe annet enn støtte både fra de som var i omstillingsprosessen og sin leder. Dette sier meg at han hadde opplevelsen av en høy grad av stabilitet, rammene og grensene var satt. En annen, som ikke var direkte berørt virker ikke like trygg;

*«Jeg savner kontinuitet og trygghet med å ha nærhet og mulighetene for samtaler direkte. Det blir mangler i oversikten over helheten hos oss, og historikken. Det har skapt en usikkerhet om noe skulle skjære seg og at vi er mer sårbare.»*

Respondentene er også ganske samstemte i sine synspunkter om den endringen som ble gjort, og de ser i dag flere utfordringer enn effekter. Dette uavhengig om de var direkte eller indirekte berørt. Ingen tenker at det er synlige gevinster ennå, og mener det må jobbes videre med å «lande» en del prosesser.

*«Vi må lære oss til hvordan vi nå skal forholde oss til dette.»*

*«Jeg skjønner ikke helt hvorfor deler av de grepene ble gjennomført, endringene virker rare og jeg savner en evaluering. Det virker som grepene ble gjort for raskt i tid, hvor det var fokus på reduksjon av årsverk og ikke hvordan organisasjonen skulle virke til slutt. Det er jo*

*pussig å kutte årsverk på stab/støtte før man vet hvordan leveransene skulle virke, det er en merkelig rekkefølge»*

Når man ser på de to gjenværende faktorene rundt stabilitet er soliditet noe alle respondentene fremhever med å jobbe i FB. Forståelsen for effektivisering av prosessene for å redusere ressursbruken er noe alle er veldig positive til, «*det er tross alt skattepenger vi forvalter*», men også den tryggheten de opplever ved å være en del av staten. Det samme gjelder effektivitet, de mener at arbeidet man legger ned gir stort utbytte ift. innsatsen.

### ***Oppsummering grad av stabilitet:***

I intervjuene har jeg spurt om hva respondentene fremhever med det å være ansatt i Forsvarsbygg, jeg har spurt om verdier og jeg har spurt om de synes FB er byråkratisk de har forklart om hvilket regelverk de er bundet opp mot, og hva som ligger i å være en del av den statlige forvaltningen. Brorparten av respondentenes besvarelser tyder på at det er en høy grad av stabilitet i FB. Likevel, er det utålmodige for å se effekter av omorganiseringen og er usikre på om de vil komme, og om fokuset til ledelsen ved omorganiseringen var besparelser i årsverk mer enn virkninger som gir reelle forbedringer.

## 5 Sammenstilling av funn

I dette avslutningskapitlet oppsummeres hovedfunnene med tilhørende refleksjoner, før jeg peker på noen empiriske og teoretiske implikasjoner av min studie, samt noen tanker om hva som kunne vært interessant og sett på i lys av denne oppgaven.

### 5.1 Særtrekk

Jeg fant ut at de ansatte ikke la like stor vekt på de uttalte særtrekkene ved Forsvarsbygg, den statlige forankringen og at de er til for forsvarssektoren. Det var også overvekt av de ansatte ved hovedkontoret som hadde med de formelt uttalte særtrekkene i sin beskrivelse. Dersom man ikke legger vekt på at man er en og samme organisasjon, kan en tenke at den geografiske avstanden mellom lokasjonene gjør at FB her befinner seg innenfor ulike *kulturelle områder*, som Bang (2013) henviser til og peker på ulike landsdeler som eksempler. De ytre kulturelle påvirkningene som er mer eller mindre implisitte, gjør at organisasjonskulturen påvirkes av det man omgis av. I dette henter jeg ut at normer og virkelighetsoppfatninger ved hovedkontoret og en lokasjon 150 mil unna trolig ikke har de samme ytre påvirkningene. Dette støttes også av Colman (2014) som sier bl.a. organisasjonsidentiteten er selvrefererende og sosialt konstruert og Hatch (2011), som påpeker at «*identitet knyttet til organisasjoner utvikles gjennom sosialiseringprosesser*». De ansatte ved hovedkontoret er i samme bygg som ledelsen i FB, og påvirkes trolig i større grad av den øverste ledelsens nærhet enn en avdeling i Indre Troms.

### 5.2 Egenart

Det er tydelig at respondentenes tolkning av **samfunnsoppdraget** er farget av hvilken *kontekst* de ser sin rolle eller arbeidsoppgave i. Det er i sum stor ulikhet, om ikke rak motsetning mellom det som er FBs formelle uttalte samfunnsoppdrag og hva de ansatte legger i det. Dette harmoniserer med Bush, Hammervold & Wennes (2004) som hevder at en organisasjonsidentitet som manifesterer seg på et bestemt tidspunkt, vil være avhengig av konteksten. Som jeg påpekte under presentasjonen av funnene tror jeg at ulikhetene i uttalt samfunnsoppdrag fra de ansatte kommer av at de i Indre Troms er tettere på Forsvarets virksomhet enn de ved hovedkontoret.

Til tross for at de ikke fikk konkrete spørsmål knyttet til dette, har over halvparten av respondentene trukket frem «mangfold i kompetanse» som et særtrekk i FB. På den måten så



er det ikke motsetninger for hva FBs formelle uttalelser er med det som oppleves av de ansatte. Det er større vektlagt i Indre Troms enn ved hovedkontoret, noe som er interessant i seg selv knyttet til at FBs «ekspertkontorer» i hovedsak er lokalisert ved hovedkontoret.

Respondentene mener **verdiene** må tydeliggjøres mer fra ledelsens side. Mine funn viser at FBs verdier ikke tillegges like stor vekt i de to avdelingene respondentene hører til. Det er også en mer positiv holdning til verdiene i Indre Troms enn ved hovedkontoret, men det er ikke motsetninger i hva som legges i verdiene til FB. Forsvarsbygg har «nylig» (2017) fått nye verdier, og som redegjort for i teorikapittelet er verdiene noe som læres over tid og den enkelte medarbeider har ulike verdier som kommer av læringsprosessen, hvor sosialiseringprosessen blir påvirket av omgivelsene (Bang, 2013). Som Kvåle & Wæraas (2017) henviser til, så vil en ansatt identifisere seg med organisasjonen dersom en føler seg i *ett* med organisasjonen, eller at de synes organisasjonens verdier stemmer godt overens med *ens egne* verdier.

FB har et eget **stammespråk**, og dette er ikke noe FB sentralt (ledelsen) kommuniserer ut. Likevel er det helt klart fra alle respondentene at det er utstrakt og et problem. Det er et problem i det kommuniserte språket internt (forkortelser) og det er et problem i å benytte seg av stillingsbeskrivelser som ikke er gjenkjennbart for noen utenfor organisasjonen.

Respondentene ser ikke at FB har lyktes med det tiltakene som ble gjort under omorganiseringen for å samle organisasjonen til **ett FB**. Respondentene fremhever at det fremdeles er «*siloeer og tette skott mellom avdelingene*», og *liten* endring i kulturen innad i avdelingene på tross av at det er færre avdelinger og at avdelingene har fått tilført flere oppgaver og personell fra tidligere avdelinger. En respondent beskriver en opplevelse av at omorganiseringen har gitt han innsikt i at selv om FB har *ett* felles sett rutiner og regler så er det stor forskjell på hvordan de tolkes innad i de ulike avdelingene, på ulike lokasjoner. Det er helt klart ikke samsvar med hvordan FB formelt presenterer visjon og mål om **ett FB**. Det dette funnet kan tyde på er at den kulturen som finnes i FB kan sees på som enten differensieringsperspektivet (ulike identiteter med bakgrunn i subkulturer) eller Fragmenteringsperspektivet (sterke siloeer internt innad i organisasjonen, og opptatt av ulike ting til ulike tider) jf Kvåle & Wæraas (2017). Jeg har ikke grunnlag for å avgjøre om dette er tilfelle eller ikke, til det er ikke mine spørsmål sterkt nok knyttet opp mot å se på organisasjonskulturen, men jeg ser ut ifra besvarelsene til respondentene at det trolig er en blanding av de to perspektivene fremdeles i FB. Det hevdes fra flere om at det er siloeer

mellom avdelingene og at man er opptatt av ulike ting (hva som er viktigst) og det er også hevdet at kulturene i avdelingene («sånn gjør vi det her hos oss») er svært ulik mellom avdelingene, «*det er som å komme til en ny bedrift innad i bedriften*». Endringer som FB har gjennomgått, med endringer i organisasjonens *struktur*, innebærer endringer i hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres, hvordan man kontrollerer og styrer, endringer i kultur gjennom etablering av nye verdier, og også endring i demografi ved at det både ble rekruttert nye medarbeidere og at noen sluttet som følge av omorganiseringen. Dette påpeker Jacobsen & Thorsvik (2016) at vil føre til at interne maktforhold i organisasjonen endres, og at organisasjonen endrer sitt forhold til omgivelsene. Endringene i FB var en planlagt og hierarkisk endring, som Jacobsen & Thorsvik (2016) også fremlegger som den vanligste typen endring, som betyr at endringen er et resultat av intensjonelle handlinger, der mennesker endrer organisasjoner for å forbedre situasjonen, eller for å tilpasse seg til en situasjon de tror vil oppstå.

Det kan synes som om at *endringene av verdiene* som henger tett sammen med *organisasjonskultur, ny logo og grafisk profil* som sammen med *visjonen* henger sammen med å *uttrykke og skape organisatorisk identitet*, ikke fremkommer som like sterkt slik at en kan si at en også har lyktes i «*endring i organisasjonens kultur*» som også vil endre de interne maktforholdene (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Organisasjonens identitet styrkes gjennom bruken av symboler, kommunikasjonen utad og internt, og adferden til organisasjonen. Dette oppfattes forskjellig, av alle organisasjonens interessenter. Forsvarsbyggs nye (gamle) logo og gjeninnføringen av den statlige krona er jo et virkemiddel til å knytte dens identitet nærmere den tilhørigheten vi har som etat under Forsvarsdepartementet.

Dette henger også trolig sammen med funnet om at enkelte kolleger synes det er «pinlig» å ha *visjonen* til FB på tjenestebilene, og *ikke* identifiserer seg med at de bygger forsvarsevne. Det er ulik grad av hvorvidt respondentene er direkte truffet av *omorganiseringen*, men det er ikke sporbart at dette har forstyrret deres oppfatning av «hvem vi er» i stort. Dette relaterer jeg til at respondentene er **fornøyd og stolt over å være ansatt** i FB, respondentene ved hovedkontoret er svært fornøyd med både kontorfasiliteter og andre goder, i Indre Troms er de tilfreds selv om de ikke har tidsriktige eller fine kontorfasiliteter, de forventer ikke mer enn at det er innenfor regelverket. Empirien sier at fysiske aspekter ved en organisasjon er viktige implikasjoner for adferden for menneskene som inngår i det organisatoriske fellesskapet. Som

Hatch (2011) påpeker, har de fysiske aspektene rundt hvordan en arbeidsplass er utformet implikasjoner for adferden hos dem som jobber der sammen. I tillegg er det et symbolsk budskap som skapes av bygningene, planløsninger, stil og innredning. Dette gjenspeiles i funnene rundt dette temaet, med at det er store forskjeller i FB, spesielt når man måler opp mot hovedkontoret, som har en *wow-faktor*. Av dette leser jeg at det er et skille mellom de ansatte som er lokalisert i Indre Troms og hovedkontoret, at de ikke identifiserer seg med det som FB ledelse uttrykker gjennom de fysiske aspektene rundt deres eget kontorbygg. Respondentene fremhever også at det er ulikheter internt i FB om hva som tilbys, alt i fra fruktkurver, tidsskrifter og trening i arbeidstiden rundt forbi i FB, som ikke støtter opp om målsetningen om *ett FB*.

### **5.3 Grad av stabilitet over tid (varighet)**

Faktoren *varighet* eller *graden av stabilitet over tid*, hvor organisasjonen utvikler gjennom sosialiseringprosesser over tid en «logikk» om hva som er passende og vi får et kollektivt «vi» er det jeg finner vanskeligst å vurdere gjennom det teoretiske bakteppet jeg har funnet gjennom både transkriberte intervjuer og empiri (kapittel 2). Respondentenes besvarelser tyder på at det er en høy grad av stabilitet i FB, men likevel noe tvetydig. De er utålmodige for å se effekter av omorganiseringen og er usikre på om de vil komme og om fokuset til ledelsen ved omorganiseringen var besparelser i årsverk mer enn virkninger.

## 6 Avslutning

Denne oppgaven fokuser på begrepet organisatorisk identitet i Forsvarsbygg, og hvordan de ansatte opplever den, vs den formelle uttalte identiteten til Forsvarsbygg er. Hvordan kommer så organisasjonsidentitet til uttrykk, og hva er det som påvirker organisasjonsidentiteten i Forsvarsbygg? Disse spørsmålene og sammenhengene mellom spørsmålene danner alle grunnlaget for oppgavens tolkningsramme.

Identitet dreier seg om hvem vi er og om hvordan vi grunnleggende definerer oss selv. Slik er det også ved organisasjonsidentitet, det dreier seg om *oss* og *hvem vi er* som organisasjon. Oppgaven tar utgangspunkt i Albert & Whettens artikkel fra 1985 hvor det hevdes at en organisasjons identitet må referere til distinkte, sentrale og vedvarende egenskaper ved organisasjonen for å være legitime. Oppgaven tar også utgangspunkt i hvordan organisasjonsidentitet er konseptuelt og empirisk knyttet opp mot andre konsepter, som kultur og image.

Min problemstilling har dermed stilt spørsmål om det finnes eventuelle motsetninger mellom Forsvarsbyggs formelt uttalte identitet og den opplevde identiteten til de ansatte ved hhv hovedkontoret i Oslo og i Indre Troms. Med bakgrunn i dette har jeg analysert Forsvarsbyggs identitet i rammen av de to faktorene kommunisert (formelt uttalt) og opplevd identitet. Samtidig har jeg sett disse faktorene opp mot de tre dimensjonene særegen (distinkte), egenart (sentrale) og stabilitet (vedvarende/varighet). I arbeidet med oppgaven har jeg vært spent på om i hvilken grad denne sammenstillingen av funn innenfor det teoretiske rammeverket avdekker at motsetninger mellom identitetstypene, og i hvilken grad dette henger sammen med omorganiseringen eller ikke.

Jeg har funnet motsetninger mellom den formelt uttalte og den opplevde identiteten i Forsvarsbygg. Samtidig fremstår det helt tydelig at det også er samsvar mellom identitetstypene, men at det fremkommer at de ansattes tilhørighet i ulike avdelinger medfører at de definerer identiteten i ulik kontekst. Dette viser seg spesielt knyttet til de ansattes tolkning av særpreg og egenart.

Jeg har også avdekket funn om at Forsvarsbyggs målbilde – deres fremtidige ønskede identitet og image om å fremstå som *ett* Forsvarsbygg, ikke oppleves som en suksess, og at årsaken til dette er at mye av organisasjonskulturen fra før omstillingen henger igjen i veggene på tross av store strukturelle endringer, nye verdier og en tydelig visjon. Skal Forsvarsbygg lykkes i dette målet må det jobbes videre med å bygge ny kultur.

Det er også gjort funn som understøtter empirien i at man ofte finner multiple identiteter i en organisasjon dersom man er spredt geografisk. Jeg finner at det både er ulikheter mellom avdelingene i Forsvarsbyggs opplevde identitet og mer samsvar mellom lokasjon enn avdeling. Dette understøtter empirien med å hevde at personligheten blir skapt i hjerte og hodet til de ansatte i organisasjonen, at det er gjennom kommunikasjonsprosessene og kontinuerlig interaksjon med andre, det unike med organisasjonen skapes.

Jeg hadde en forventning i å se på om hvor vidt omorganiseringen i FB hadde gjort noe med identiteten, men det har jeg ikke klart å se. Dette tror jeg også henger sammen med nettopp det som respondentene påpeker, at den gamle kulturen lever videre, og med det i stort også identiteten.

Mine funn viser at de ansattes opplevde organisasjonsidentitet enkelte ganger utfordrer den formelt uttalte identiteten, om ikke motstridende, men også at den er sammenfallende i stort. Det ville vært interessant å se hvordan resultatene hadde vært dersom det ble gjennomført som en medarbeiderundersøkelse til alle Forsvarsbyggs ansatte. Det ville nok være nyttig for å finne ytterligere tiltak for å styrke bevisstgjøringen knyttet til identiteten og ikke minst den videre byggingen av en ny kultur.

## Referanseliste

### *Tidsskrifter og bøker:*

- Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2017). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag*
- Astrid Kaufmann & Geir Kaufmann (2015), Psykologi i organisasjon og ledelse, 5.utgave. Bergen: Fagbokforlaget*
- Dag Ingvar Jacobsen (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS*
- Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2016), Hvordan organisasjoner fungerer 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget*
- Dag Ingvar Jacobsen (2018), Organisasjonsendringer og endringsledelse 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget*
- David A Whetten, og Paul C. Godfrey (1998). «Identity in Organization, Building Theory Through Conversation» Foundations for Organizational Science. Sage Publications.*
- Gro Kvåle, og Arild Wæraas (2017). Organisasjon og identitet. Oslo: Samlaget*
- Henning Bang (2013). Organisasjonskultur. 4.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.*
- Janne Havsgård og Gunbjørg Smedsvig (2006). Organisatoriske endringers virkning på organisasjonsidentitet (utredning). Norges Handelshøyskole, Bergen.*
- Jon-Arild Johannessen, Johan Olaisen og Bjørn Olsen (2009), Omdømme: rykter, sladder og tøvprat, 1.utgave. Cappelen Damm AS*
- Kevin G Corley (2004), Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. Human Relations, Volume 57(9): 1145–1177, SAGE Publications.*
- Mary Jo Hatch (2011), Organisasjonsteori, 9. utgave. Oslo: Abstrakt forlag*
- Mary Jo Hatch and Majken Schultz (1997), Relations between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing, vol. 31. s.356-365*
- Mary Jo Hatch and Majken Schultz (2000), Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations; in M. Schultz, M.J.Hatch & M.H. Larsen (eds) The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and Corporate Brand. Oxford: Oxford University Press, s. 11-35*
- Mary Jo Hatch and Majken Schultz (2002), The dynamics of organizational identity. Human Relations, Volume 55(8): 989–1018:026181, SAGE Publications*

*Martin Bratt (2016) Hvordan bygge en smidig organisasjon? Magma 4:101-102.*

url: <https://www.magma.no/hvordan-bygge-en-smidig-organisasjon>

*Morten Emil Berg (2008). Ledelse. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget*

*Monica Dalen (2013), Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming, 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.*

*Peggy Simcic Brønn og Øyvind Ihlen (2009) Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner. Oslo: Gyldendal Nors Forlag.*

*S. Albert and David. A. Whetten (1985). "Organizational Identity," In: B. M. Staw and L. L. Cummings, Eds., Research in Organizational Behavior, JAI Press, Greenwich, pp. 263-295.*

*Tor Busch, Randi Hammervold og Grete Wennes (2011). Hvem er vi? Organisasjonsidentitet og identifisering i høyere utdanning. Bergen: Fagbokforlaget. Nordiske organisasjonsstudier. (NOS)*

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

*Tove Thagaard (2011), Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode, 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget*

**Andre kilder:**

*Forsvarsbygg årsrapport 2017, < [www.forsvarsbygg.no](http://www.forsvarsbygg.no)>*

*Storingsproposisjon 151 S – Kampkraft og bærekraft - Langtidsplan for forsvarssektoren, <<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/sec>>*

*McKinsey & Compani, 17. mars 2015: «Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte-, og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren»*

# Vedlegg 1

## *Innledende spørsmål om respondenten:*

### *Kjønn:*

*Kvinne*

*Mann*

### *Alder:*

*20-35*     *35-50*     *50-60*     *60+*

### *Hvor lenge har du jobbet i FB?*

*0-5 år*     *5-10 år*     *10-15 år*     *15+*

### *Spørsmål til intervjuet*

1. Hvilke særtrekk vil du fremheve for å beskrive hvem vi er som organisasjon?
  - a) Er det særtrekk som bare finnes i FB? (stammespråk?)
  - b) Er det ulikheter mellom din enheter og FB i stort? (finere kontorer i Oslo, Hamar, Harstad?, fruktavtale osv)
2. Opplever du at FB er en hierarkisk org? Forklar
3. Opplever du at FB er byråkratisk? Forklar
4. Hvordan vil du beskrive arbeidsplassen din?
  - a) Har vi flotte kontorfasiliteter som gjør at potensielle nyansatte ønsker å komme til oss?
  - b) Fortell om hvilke goder vi har som du fremhever i samtaler med de du møter utenfor FB
5. Visste du at FB måles (fra FD) på «være en attraktiv arbeidsplass»? M1-målet.
  - a) På hvilken måte synes du vi er en attraktiv arbeidsplass?
  - b) Hvilke statussymboler vises i kontorlokalene du sitter i?
  - c) Er det ulikeheter på det visuelle intrykket til FB sentralt?
  - d) Er det ulikheter mellom ledelse og «de på gulvet»?
  - e) Hva tror du en potensiell arbeidssøker legger vekt på ved besøk på en potensiell arbeidsplass?
6. Er du stolt av å jobbe i FB?
  - a) På hvilken måte da? Kan du beskrive det nærmere
  - b) Trives du med dine arbeidsoppgaver?
7. Hvordan opplever du at samfunnet rundt ser på FB?



8. Hvordan opplever du at andre i samfunnet rundt deg/oss ser på oss som jobber i FB?
9. Hvordan opplever du at media ser på FB?
10. Hvordan vil du beskrive FBs samfunnsoppdrag?
  - a) Hvordan ser du din jobb i dette perspektivet?
11. Hvordan vil du beskrive FBs verdier? (*tillit, ansvar, innsikt og integritet*)
12. Har du opplevd endringer i FB verdier og vet du hvorfor det skjedde?
13. På hvilken måte tror du at verdiene våre er av betydning for de ansatte?
  - a) Hva med deg selv?
  - b) Hvordan bruker dere verdiene våre aktivt i din avdeling? Forklar gjerne
14. Er du kjent med FB kommuniserte visjon? (Vi bygger forsvarsevne hver dag)
  - a) Hvordan gjenspeiler dette din arbeidshverdag?
15. Er du kjent med vårt verktøy for kontinuerlig forbedring? (FLYT)
  - a) Hvordan bruker du dette inn i dine oppgaver?
16. Har den store omorganiseringen i FB berørt deg og din jobb i noen grad? Fortell hvordan
  - a) Hva tenker du om denne endringen?
17. Hvordan opplever du at andre i samfunnet ser på jobben du gjør i et samfunnsmessig perspektiv?
  - a) Status?
  - b) Bransjen?
  - c) Symboler?
  - d) Fremmede/bekjente?
  - e) Øvrig sektor?
18. Hvordan opplever du at FB presenterer seg selv utad?
  - a) Er du enig i denne fremstillingen?
  - b) Opplever du at det kommuniserte bildet av FB har endret seg? I så fall, hvordan?

***Hjelpetekst til intervjuet.***

Verdiene våre:

Sektorens kjerneverdier er *åpenhet, vidsyn, respekt, ansvar og mot*. Disse gjelder også for oss i Forsvarsbygg, men for å understreke vår egen rolle og vårt særlige fokus har vi også valgt våre egne verdier Forsvarsbyggs kjerneverdier *tillit, ansvar, innsikt og integritet* skal ligge til grunn for all virksomhet og ha sentral betydning for hver og en av oss. En måte å etterleve verdiene på er å gi og få tillit, gi og ta ansvar, ha innsikt og utvise integritet. Verdiene representerer vår felles identitet. De skal rettlede oss til å ta gode valg og prege oss i hvordan

vi møter hverandre og omgivelsene rundt oss.

*TILLIT* - Tillit innebærer å være åpne for at vi er ulike, gi handlingsrom og stole på at vi vil hverandre vel. Vi deler kunnskap, meninger, lytter - og våger.

*ANSVAR* - Ansvar innebærer å ta ansvar for seg selv, for hverandre og for helheten i Forsvarsbyggs virksomhet. Vi tar initiativ, vi utviser handlekraft og vi gjør det vi sier vi skal gjøre.

*INNSIKT* - Innsikt innebærer å søke og dele kunnskap om sitt fagområde, om organisasjonen vår og om sektoren vi er en del av. Vi samhandler med andre, vi gjør valg basert på kunnskap og vi lærer.

*INTEGRITET* - Integritet innebærer å være redelige og opptre ansvarlig. Vi står for vurderingene våre og vi har mot til å utfordre oss selv.

Forsvarsbyggs visjon er:

«Vi bygger forsvarsevne hver dag»

Visjonen understreker Forsvarsbyggs rolle som en aktør i forsvarssektoren og tydeliggjør at vår rolle også er å tilpasse EBA og tjenestespekter slik at dette til enhver tid understøtter Forsvarets primæroppgaver. Gjennom kontinuerlig forbedring skal Forsvarsbygg bidra til at ressursbruken til EBA begrenses til det som er nødvendig. Alle våre tjenester og arbeidsprosesser skal preges av god flyteffektivitet og optimal ressursbruk. Samtidig skal de rådene vi gir og de løsninger vi anbefaler være bærekraftige og fremtidsrettede. I årene som kommer er det derfor en klar målsetting at «Vi bygger *litt mer* forsvarsevne hver dag».