



**UiO • Universitetet i Oslo**

# **Organisasjonsidentitet i en digital arbeidshverdag**

*En casestudie i Digitaliseringsdirektoratet*

Stina Sehlstedt & Lene Skarbø

Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Oslo

Vår 2021

# Sammendrag

Denne studien undersøker fenomenet organisasjonsidentitet og identitetsskapende tiltak i en digital arbeidshverdag. Som følge av covid-19-pandemien har mange norske arbeidsgivere vært nødt til å sende sine medarbeidere på hjemmekontor. I en tid med strenge restriksjoner skulle Digitaliseringsdirektoratet samtidig bygge en ny organisasjon. Med utgangspunkt i direktoratet som case undersøker vi hvordan organisasjonens identitet kommer til uttrykk blant nye medarbeidere i en tid hvor alt mer eller mindre skjer digitalt. For å besvare problemstillingene legger vi til grunn et teoretisk rammeverk hvor organisasjonsidentitet kan studeres ut fra både formelle og uformelle påstander. Ut fra dette sees identitet både som noe håndfast som kan styres (Gioia, 1998), og samtidig som noe organisk som vokser frem gjennom sosial samhandling og interaksjon mellom organisasjonens medlemmer (Hatch & Schultz, 1997). Her er organisasjonsidentitet som en dynamisk prosess sentralt, som knytter identitet til både kultur og image (Hatch & Schultz, 2002). Med dette som utgangspunkt søker vi å svare på problemstillingen: Hvordan kommer Digitaliseringsdirektoratets organisasjonsidentitet til uttrykk blant nye arbeidstakere, hvor digitale plattformer er den sentrale tilknytningsformen?

Analysen og diskusjonen baserer seg på til sammen syv dybdeintervjuer. For å tilegne oss innsikt i interne prosesser er to av intervjuene gjort med ansatte i avdeling for virksomhetsstyring. Resterende fem intervjuer er gjort med nyansatte i direktoratet, som gav oss tilgang til detaljerte beskrivelser av erfaringer, oppfatninger, følelser og opplevelser knyttet til problemstillingen. I tillegg er dokumenter gjennomgått hvor virksomheten presenterer sine formelle identitetspåstander. For å svare på problemstillingen analyserer vi funnene fra datamaterialet med utgangspunkt i studiens teoretiske rammeverk.

Studien identifiserer hvilke tiltak som gjøres for å bygge opp under en felles identitet, og viser videre at disse i all hovedsak utføres gjennom organisasjonens verdiarbeid. Det foreligger ulik praksis mellom lokasjoner og avdelinger/seksjoner for hvordan man formidler “hvem Digdir er” til nyansatte. For å beskrive organisasjonens kjennetegn knytter informantene disse beskrivelsene til særtrekk ved organisasjonen, og videre til arbeidsmiljøet og slik informantene tror at omgivelsene oppfatter organisasjonen. Studien viser at nyansatte i stor grad uttrykker organisasjonens identitet basert på kollektive forståelser som er blitt dannet gjennom samhandling i organisasjonen. For denne opplevelsen står særlig det sosiale miljøet

og samarbeid på tvers i organisasjonen sentralt. I tillegg, betydningen av opplevelsen av å bevege seg i samme retning. Leder har her en sentral rolle som initiativtaker og tilrettelegger, særlig når arbeidshverdagen skjer fra hjemmekontor.

# Forord

Denne masteroppgaven er et avsluttende arbeid på en mastergrad i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Arbeidet med masteroppgaven har vært både spennende, utfordrende og givende. Det er flere vi ønsker å rette en takk til i forbindelse med arbeidet.

Først vil vi rette en stor takk til Digitaliseringsdirektoratet som har gitt oss muligheten til å undersøke oppgavens problemstillinger med utgangspunkt i deres organisasjon. Tusen takk til alle informanter som har tatt seg tid i en travel hverdag, og bidratt til å gjøre denne studien mulig. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår kontaktperson i direktoratet, Desiré Adele Mjølnerød, for hjelp, engasjement og støtte under hele prosessen.

Vi ønsker også å takke vår veileder, Haldor Byrkjeflot, for gode faglige innspill.

Til slutt ønsker vi å takke samboere, venner, familie og ikke minst hverandre for god støtte gjennom hektiske perioder og lange dager på hjemmekontoret.

God lesing!

Stina Sehlstedt og Lene Skarbø

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Digitaliseringsdirektoratet som case</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Problemstilling</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Oppgavens oppbygging</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Organisasjonsidentitet</b> .....	<b>6</b>
2.1.1 “Hvem er vi” som organisasjon? .....	6
2.1.1.1 <i>Sentrale, distinkte og varige kjennetegn</i> .....	7
<b>2.2 Multiple identiteter</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3 Organisasjonsidentitet som en dynamisk prosess</b> .....	<b>10</b>
2.3.1 Organisasjonskultur.....	11
2.3.1.1 <i>Subkulturer</i> .....	13
2.3.2 Image.....	14
<b>2.4 Identifisering og tilknytning</b> .....	<b>15</b>
2.4.1 Tilknytning ved fjernarbeid .....	17
<b>2.5 Oppsummering teori</b> .....	<b>18</b>
<b>3. Metode</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 Casebasert, kvalitativ tilnærming</b> .....	<b>19</b>
3.1.1 Presentasjon av case .....	19
3.1.1.1 <i>Visjon, verdier og formål</i> .....	20
<b>3.2 Metodisk tilnærming til casen</b> .....	<b>22</b>
3.2.1 Dokumenter som tilleggsdata.....	22
3.2.2 Individuelle intervjuer .....	23
3.2.2.1 <i>Utvalg og prosedyre</i> .....	23
<b>3.3 Refleksjoner knyttet til covid-19</b> .....	<b>24</b>
<b>3.4 Etske betraktninger</b> .....	<b>26</b>
<b>3.5 Dataanalyse</b> .....	<b>27</b>
<b>3.6 Reliabilitet og validitet</b> .....	<b>28</b>
<b>3.7 Oppsummering metode</b> .....	<b>30</b>
<b>4. Presentasjon av funn</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1 Hvilke tiltak gjøres for å påvirke nye arbeidstakers oppfatninger av organisasjonens identitet?</b> .....	<b>31</b>
4.1.1 Verdiarbeid.....	32
4.1.2 Kommunikasjon med nye medarbeidere.....	33
<b>4.2 Hvordan opplever nyansatte organisasjonens identitet?</b> .....	<b>33</b>
4.2.1 Organisasjonens særtrekk.....	34
4.2.2 Arbeidsmiljøet.....	35

4.2.3	Eksternes oppfatninger .....	36
<b>4.3</b>	<b>Hva bidrar til å fremme og hemme en felles organisasjonsidentitet? .....</b>	<b>37</b>
4.3.1	Sosialisering og samhandling.....	37
4.3.2	Hjemmekontor.....	39
4.3.3	Organisasjonskulturen .....	40
4.3.4	Leders betydning .....	41
4.3.5	Felles retning .....	42
<b>4.4</b>	<b>Oppsummering av funn.....</b>	<b>43</b>
<b>5.</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1</b>	<b>Organisasjonsidentitetens innhold.....</b>	<b>45</b>
5.1.1	Hvem er Digdir som organisasjon?.....	45
5.1.2	Identitetsskapende tiltak.....	49
5.1.3	Kultur og identitet .....	52
5.1.4	Identitet og image.....	54
<b>5.2</b>	<b>Den digitale arbeidshverdagens betydning for organisasjonens identitet.....</b>	<b>55</b>
5.2.1	Betydningen av fellesskap og samhandling .....	56
5.2.2	Ledelsen som en sentral pådriver.....	57
5.2.3	Betydningen av å vite “hvor vi skal” .....	59
5.2.4	Silotenking og fokus på eget oppdrag.....	60
5.2.5	Betydningen av hjemmekontor.....	61
<b>6.</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>63</b>
<b>6.1</b>	<b>Svakheter med studien og implikasjoner til fremtidig forskning.....</b>	<b>66</b>
<b>7.</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>69</b>
<b>8.</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>74</b>
<b>8.1</b>	<b>Samtykkeerklæring .....</b>	<b>74</b>
<b>8.2</b>	<b>Intervjuguide nyansatte.....</b>	<b>77</b>
<b>8.3</b>	<b>Intervjuguide HR .....</b>	<b>80</b>

# 1. Innledning

Som følge av covid-19-pandemien har mange norske arbeidsgivere vært nødt til å sende sine ansatte på hjemmekontor (Regjeringen, 2021). Interaksjonen mellom kollegaer har siden 13. mars 2020 skjedd mer eller mindre digitalt, og individets eget hjem har blitt det nye kontorlokalet. Et resultat av dette er at organisasjoner har blitt tvunget til å tilpasse seg en ny og digital hverdag, som har ført med seg nye måter å utføre arbeidsoppgaver og samarbeide på. Endringer kan forandre ansattes oppfatninger om organisasjonen de arbeider for, og derfor blir organisasjonens identitet implisitt eller eksplisitt et tema (Dutton & Dukerich, 1991, s. 518-519). Identitet knyttes ofte til det å søke svar på spørsmålet “hvem er jeg”, og i en organisasjon “hvem er vi?”. Svaret på det sistnevnte spørsmålet knytter seg til organisasjonsmedlemmenes oppfatninger om organisasjonen de er en del av.

En organisasjons identitet beskriver ifølge Balmer (1998) “the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help to differentiate the organisation” (s. 985). I tillegg til uttrykte identitetspåstander fra organisasjonen, handler identitet om organisasjonsmedlemmenes opplevelser, tolkninger og følelser om organisasjonen og konstrueres gjennom sosial samhandling (Ashforth & Mael, 1989, s. 27). Organisasjonens identitet representerer således en felles forståelse av hva som kjennetegner den (Colman, 2014, s. 22). Organisasjonsidentiteten spiller en viktig rolle hva angår det å gi sine medlemmer en forståelse av hvem de er, og hvor de står i forhold til omverdenen (Dutton & Dukerich, 1991, s. 546). Denne forståelsen av organisasjonen en tilhører, kan hjelpe organisasjonens medlemmer å navigere seg gjennom sitt daglige arbeid. Holdninger, antakelser og forståelser knyttet til identitet er ofte nært knyttet til hvordan mennesker gir mening til sine omgivelser, noe som danner et utgangspunkt for handling (Pedersen & Dobbin, 2006, s. 898). På denne måten kan organisasjonsidentiteten påvirke hvordan ansatte prioriterer og handler.

Organisasjonsidentitet er et voksende tema innenfor organisasjoner og akademia, også fordi fenomenet er ansett som viktig for å forstå andre organisasjonsfenomener (Colman, 2014, s. 13). Flere studier viser i den sammenheng til betydningen av organisatorisk identifisering (Ashforth & Mael, 1989; Edwards, 2009; Dukerich, Golden & Shortell, 2002). Ashforth og Mael (1989) definerer organisatorisk identifisering som “the perception of oneness with or

belongingness to the organisation” (s. 22). Identifisering med organisasjonen kan beskrives ut fra den grad organisasjonsmedlemmer definerer seg med de egenskaper han eller hun mener beskriver organisasjonen (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, s. 239). Flere studier viser til at identifisering kan knyttes til en rekke fordeler, som for eksempel bedre prestasjoner, lojalitet og jobbtilfredshet (Riketta, 2005). En organisasjons identitet kan forklares ut fra ansattes psykologiske og sosiale virkelighet, og er av betydning for å forstå en organisasjons indre liv (Lievens, Van Hove & Anseel, 2007; Lievens & Highhouse, 2003). Kunnskap om hvordan organisasjonsmedlemmer gir mening til identiteten er derfor viktig for å tilføre en dypere forståelse om menneskelig atferd i organisasjoner (Alvesson, Ashcraft & Thomas, 2008, s. 17).

Organisasjonsidentitet spiller også en viktig rolle i både strategi og ledelse. Crafford (2015) beskriver det som at dersom man anser strategi som “a theory of action” og identitet som “a theory of being”, så vil strategi ha sitt utspring i organisasjonens identitet (s. 4). Hun fremholder videre at dette er fordi “who we are” vil innvirke på “how we will act” (Crafford, 2015, s. 4). Utgangspunktet for strategiske handlinger vil dermed knyttes til organisasjonens identitet. Tilgang på kunnskap om hvordan ansatte oppfatter organisasjonens identitet vil derfor vil være avgjørende for å kunne skape verdi av de fordelene det kan innebære.

Selv om det eksisterer en god del forskning innen organisasjonsidentitet (f.eks. Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Johnson, 2001; Hatch & Schultz, 2002; Alvesson et al., 2008; He & Brown, 2013), foreligger det imidlertid lite forskning om fenomenet i lys av fjernarbeid. Med fjernarbeid mener vi i denne sammenheng at ansatte utfører sitt arbeid fra eget hjem (Arbeidstilsynet, u.å). Denne nye situasjonen med utstrakt bruk av hjemmekontor er ny i norsk kontekst, og det foreligger derfor lite forskning på dette området. Aktualiteten av temaet i forbindelse med covid-19, i tillegg til organisasjonsidentitetens verdi, gjør fenomenet særlig interessant å utforske. Betydningen av at arbeidstakere er fratatt de fysiske møteplassene på arbeidsplassen får oss til å stille spørsmål til hvordan dette påvirker organisasjonens identitet.

## **1.1 Digitaliseringsdirektoratet som case**

Opgavens problemstillinger er undersøkt i Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) som gav oss mulighet til å studere fenomenet organisasjonsidentitet innenfor organisasjonens virkelige og



naturlige kontekst (Yin, 2003, s. 18). Digdir er et statlig organ som jobber med digitalisering av offentlig sektor. Direktoratet ble opprettet 01.01.2020 gjennom en sammenslåing av Altinn og deler av miljøet for informasjonsforvaltning ved Brønnøysundregistrene, samt deler av det tidligere Direktoratet for forvaltning og ikt (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 10).

Kunngjøringen om etablering av et eget direktorat for digitalisering kom i mars 2019, og allerede ved årsskiftet var Digdir i drift som en egen organisasjon (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 4). Den nye organisasjonen ble dermed etablert på kort tid, sammensatt med kollegaer fra ulike fagmiljøer. Digdir har i dag rundt 330 ansatte fordelt på de tre lokasjonene Brønnøysund, Leikanger og Oslo (Digitaliseringsdirektoratet, u.å.).

I 2020 startet arbeidet med å bygge den nye organisasjonen med felles visjon, verdier og identitet (Digitaliseringsdirektoratet, 2021, s. 76). Fokuset har vært på å skape en ny og samlet organisasjon på tvers av lokasjonene. I tillegg skal den nye organisasjonen Digdir være uavhengig av tidligere strukturer og enheter. Digdirs første leveår har imidlertid vært helt annerledes enn planlagt (Digitaliseringsdirektoratet, 2021, s. 76). Bare noen måneder etter etableringen traff covid-19-pandemien Norge, og medførte en situasjon med hjemmekontor. Digdir gikk dermed fra tre til “330” lokasjoner, med ansatte arbeidende fra hvert deres hjemmekontor. Arbeidet med å bygge den nye organisasjonen har dermed foregått under unormale omstendigheter.

Etableringen av direktoratet innebar et økt behov for ressurser til både omstillingsarbeidet og nye satsningsområder, noe som har medført en rekke nyansettelser. I 2020 gjennomførte Digdir i overkant av 80 ansettelser, og det var dermed mange nye medarbeidere som skulle integreres i organisasjonen (Digitaliseringsdirektoratet, 2021, s. 79). Som følge av restriksjonene knyttet til covid-19-pandemien, ble Digdir i likhet med mange andre norske arbeidsgivere nødt til å sende sine medarbeidere på hjemmekontor. En situasjon som fortsatt vil gjelde i en tid fremover. Samtlige av de nyansatte har dermed arbeidet hele eller deler av sine arbeidsforhold fra eget hjem. Det å bygge en organisasjon og formidle hvem man er til nye medarbeidere i en tid hvor mye skjer digitalt er også et utforsket tema innenfor litteraturen knyttet til organisasjonsidentitet.

## 1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i at det foreligger lite litteratur som ser på identitet i forhold til fjernarbeid er dette et felt hvor det kan være behov for mer forskning. Tematikkens aktualitet, samt potensialet som ligger i kunnskap om organisasjonsidentitet gjør det både spennende og relevant å utforske videre. Formålet med denne studien er derfor å undersøke organisasjonsidentiteten i Digdir, og hvordan denne kommer til uttrykk blant nye medarbeidere i en tid hvor alt mer eller mindre skjer digitalt.

Problemstillingen for oppgaven er som følger:

Hvordan kommer Digitaliseringsdirektoratets organisasjonsidentitet til uttrykk blant nye arbeidstakere, hvor digitale plattformer er den sentrale tilknytningsformen?

For å besvare denne problemstillingen er det nødvendig å vite mer om organisasjonsidentiteten i Digdir. Hva gjøres for å påvirke hva som kjennetegner den, samt hvordan identiteten faktisk beskrives av arbeidstakerne, i tillegg til hva som bidrar til denne oppfatningen i lys av en digital arbeidshverdag. Oppgavens overordnede problemstilling vil derfor belyses ved hjelp av følgende to underspørsmål:

- 1) *Hvilke tiltak gjøres for å påvirke nye arbeidstakeres oppfatninger av organisasjonens identitet, og hvordan opplever de nyansatte denne?*
- 2) *Hva bidrar til å fremme og hemme en felles organisasjonsidentitet?*

Med bakgrunn i etableringen av Digdir som nytt direktorat, er vårt fokus i denne oppgaven på den nye organisasjonen og ikke på de tidligere enhetene før sammenslåingen. Våre undersøkelser gjøres med utgangspunkt i dagens organisasjon, og arbeidet med å bygge en ny og samlet organisasjon på tvers av geografiske lokasjoner. I denne oppgaven ser vi derfor på identitet i form av en felles organisasjonsidentitet og som er beskrivende for Digdir som helhet, på tvers av lokasjoner og arbeidsområder.

## 1.3 Oppgavens oppbygging

I dette kapittelet har vi redegjort for både bakgrunn og motivasjon for studien. I lys av dette presenterte vi oppgavens problemstilling med underliggende forskningsspørsmål. Oppgavens

videre disposisjon er som følger: kapittel 2 redegjør for relevant teori som utgjør oppgavens teoretiske rammeverk. Hovedfokus er på teori om organisasjonsidentitet med nærliggende begreper som kultur, image og identifisering. Kapittel 3 er oppgavens metodekapittel og gir inngående beskrivelser av metodisk tilnærming. Det blir også gitt en presentasjon av casen for oppgaven. Kapittel 4 presenterer studiens hovedfunn. Deretter drøftes disse funnene i lys av det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene i kapittel 5. Avslutningsvis gir kapittel 6 en oppsummering med hensikt å konkludere i forhold til oppgavens problemstilling. I tillegg reflekteres det rundt oppgavens svakheter og implikasjoner for fremtidig forskning.

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skal vi redegjøre for begreper og teori som ligger til grunn i denne oppgaven. Kapittelet fokuseres rundt organisasjonsidentitet, som ses både i form av innhold og prosess. I tillegg belyser vi nærliggende begreper som kultur, image og identifisering.

### 2.1 Organisasjonsidentitet

Alle organisasjoner har en identitet (Balmer, 1998, s. 985). Identiteten er organisasjonsmedlemmenes oppfatninger, tolkninger og følelser overfor organisasjonen som blir konstruert og rekonstruert gjennom sosial samhandling medlemmene imellom, og kan slik forstås som et sosialt konstruert fenomen (Hatch og Schultz, 1997, s. 357).

Organisasjonsidentitet dreier seg altså om å definere en kollektiv enhet. Samtidig kan organisasjonsidentitet ses på som noe håndfast, og som kommer til uttrykk gjennom eksempelvis logoer, dokumenter og offisielle historier (Gioia, 1998, s. 23). Ut fra dette er identitet også noe som kan styres. Det å ha en felles organisasjonsidentitet knytter ulike deler av en organisasjon sammen, og skaper en felles forståelse av hvem vi er, hva som kjennetegner oss og hvilke konsekvenser dette har for “hvordan vi gjør ting” (Colman, 2014, s. 22). Identiteten i en organisasjon bidrar således til en opplevelse av felleskap. For at organisasjonsmedlemmer skal kunne oppnå en tilnærmet lik forståelse av og enighet rundt hva som kjennetegner organisasjonen, forutsettes det imidlertid at organisasjonsmedlemmene kan sette ord på “hvem vi er” (Colman, 2014, s. 28).

#### 2.1.1 “Hvem er vi” som organisasjon?

Identitet som fenomen på organisasjonsnivå ble for første gang introdusert av Albert og Whetten i 1985. Deres arbeid har hatt stor innflytelse på feltet og deres arbeid fortsetter å være utgangspunkt for videre forskning, debatt og alternative konseptualiseringer av organisasjonsidentitet. Albert og Whetten (1985) definerer organisasjonsidentitet som svaret på de selvreflekterende spørsmålene “hvem er vi?”, “hva driver vi med?”, samt “hvem ønsker vi å være?”. For at utsagn om en organisasjons identitet skal betraktes som legitime, må de komme til uttrykk gjennom beskrivelser og påstander knyttet til tre dimensjoner (Albert & Whetten, 1985, s. 265). Disse er hva som er *sentralt*, hva som er *distinkt* og hva som er *varig* ved en organisasjon.

### 2.1.1.1 Sentrale, distinkte og varige kjennetegn

En organisasjons identitet kan komme til uttrykk gjennom både formelle og uformelle utsagn. Formelle uttrykk av identiteten kan beskrives som eksplisitte beskrivelser. Formelle identitetspåstander kan finnes igjen i offisielle beskrivelser av organisasjonen, som for eksempel kommer til uttrykk i organisasjonens strategidokumenter, hjemmeside eller i årsrapporter. Disse er ofte manifestert i virksomhetens uttalte verdier og visjon, som viser til hvilke mål og sosiale normer som er sentrale i organisasjonen (Colman, 2014, s. 28). Uformelle identitetsutsagn kommer til uttrykk gjennom organisasjonsmedlemmer oppfatninger og beskrivelser (Colman, 2014, s. 28). I motsetning til de formelle utsagnene, er uformelle identitetsutsagn mindre tilgjengelig for andre. Disse kommer i større grad til uttrykk i samtaler, refleksjoner og påstander fra organisasjonsmedlemmene. Dette beskriver medlemmenes kollektive forståelse av hva som kjennetegner organisasjonen (Gioia, Schultz & Corley, 2000, s. 64).

Identitetsutsagn	Uttrykkes gjennom
<b>Formelle</b> Eksplisitte påstander.	Offisielle beskrivelser av organisasjonen, for eksempel via strategidokumenter, hjemmesider, årsrapporter, verdier og visjon.
<b>Uformelle</b> Beskriver organisasjonsmedlemmenes kollektive forståelse av organisasjonens identitet.	Samtaler, utsagn og påstander mellom organisasjonens medlemmer.

Tabell 1. Formaliserte identitetspåstander og uformelle uttrykk for identitet.

For at identitetspåstandene skal oppnå legitimitet, må både de formelle og uformelle utsagnene ifølge Albert og Whetten (1985) beskrive: i) sentrale kjennetegn ved organisasjonen, ii) det som gjør organisasjonen distinkt forskjellig fra andre, og iii) det som vedvarer over tid (s. 265-267). Organisasjonsidentiteten gjenspeiles i det som er sentrale kjennetegn, og kan beskrives som organisasjonens essens. Dette er det organisasjonen selv

utpeker som sitt viktigste særtrekk, og er viktig for å forstå hvorfor organisasjonen eksisterer (Albert & Whetten, 1985, s. 265-267). Dette kan for eksempel komme til uttrykk i utsagn om kjerneverdier, produkter, tjenester eller praksiser (Gioia, Patvardhan, Hamilton og Corley, 2013, s. 125). Denne dimensjonen handler dermed om konsistens og vesentlighet definert internt i organisasjonen. Gioia et al. (2013) viser til at dette er det viktigste kjennetegnet, fordi at uten sentrale egenskaper som beskriver organisasjonen blir det vanskelig å i det hele tatt tenke seg ideen om identitet (s. 126).

Svaret på hva en organisasjons sentrale kjennetegn er, utvikles i forhold til hvem organisasjonen sammenligner seg med. Hva som gjør en organisasjon distinkt knytter seg til dens egenart og handler dermed om hva som gjør at organisasjonen skiller seg fra andre organisasjoner det er naturlig å sammenligne den med (Albert & Whetten, 1985, s. 265). Det ligger implisitt i begrepet identitet at det dreier seg om å være forskjellig fra noen eller noe. Et sentralt begrep i denne sammenhengen er “optimal distinctiveness”, på norsk optimalt særpreget (Colman, 2014, s. 30). Dette handler på den ene siden om at identitetspåstandene må støtte opp om at organisasjonen innehar nødvendige karakteristikk for å legitimt kunne definere seg som denne typen organisasjon, samtidig som at utsagnene må etablere at organisasjonen er forskjellig fra andre (Gioia et al., 2013, s. 126). Gioia et al. (2013) peker samtidig på at det som virkelig er av betydning i denne sammenhengen er om organisasjonsmedlemmene selv oppfatter identiteten som unik. Dette er uavhengig av om oppfatningen er objektivt verifiserbar, altså om personer utenfor organisasjonen oppfatter dette som sant (Gioia et al., 2013, s. 126).

Den siste dimensjonen handler om å utvise kontinuitet over tid og at disse karakteristikkene er varige (Albert & Whetten, 1985, s. 265). Gioia et al. (2013, s. 126) viser til at organisasjonsmedlemmer har en tendens til å oppfatte organisasjonens identitet som stabil, da de fortsetter å bruke de samme merkelappene for å beskrive identiteten selv om betydningen av disse merkelappene ubevisst endrer mening. Med andre ord er merkelappene stabile, mens innholdet i de er formbare. Dette fører til stabilitet også når identiteten utvikler seg (Gioia et al., 2013, s. 126).

## 2.2 Multiple identiteter

Oppfatningen av hva som beskriver en organisasjons identitet deles nødvendigvis ikke av alle organisasjonsmedlemmer. I tilfeller hvor organisasjonsidentiteten oppleves tvetydig eller lite uttalt kan individer søke alternative kilder til identitet. Dette kan eksempelvis være kilder som avdelinger, prosjekter, arbeidsoppgaver eller profesjoner (Alvesson & Sveningsson, 2015, s. 45). Gjennom dette kan multiple identiteter vokse frem. Multiple identiteter innebærer at organisasjoner er flere ting på en gang. Organisasjonens medlemmer kan derfor oppleve at organisasjonen har egenskaper som samsvarer med flere identiteter samtidig (Colman, 2014, s. 36). En organisasjon kan for eksempel både uttrykke å ha en profittbasert identitet knyttet til virksomheten som en forretningsvirksomhet, og samtidig ha en sosioemosjonell identitet knyttet til virksomhetens samfunnsnytte. Ut fra dette kan det tenkes at det kan oppstå motsetninger i form av både prioriteringer og valg, som kan være i konflikt med hverandre (Colman, 2014, s. 36).

Multiple identiteter kan også innebære at ulike individer som tilhører en enhet innehar forskjellige identiteter (Colman, 2014, s. 39-40). I dette vil det være ulike sett med identitetspåstander som kjennetegner forskjellige deler av organisasjonen. Eksempelvis vil det kunne tenkes at en økonomiavdeling har sentrale, distinkte og varige kjennetegn som er annerledes enn de kjennetegnene som beskriver en forsknings- og utviklingsavdeling i samme virksomhet.

Colman (2014) påpeker at ulike deler av en organisasjon vil kunne vektlegge de forskjellige elementene av organisasjonens identitet ulikt (s. 40). Corley (2004) viser til at ledelsen og de ansatte forankrer sin forståelse av organisasjonsidentiteten med ulik basis. Ledelsen tar utgangspunkt i organisasjonens visjon og mål for å skape en forståelse for "hvem organisasjonen er", mens de ansatte i større grad beskriver organisasjonens kjennetegn med utgangspunkt i organisasjonskulturen. Selv om ledelsen og de øvrige organisasjonsmedlemmene ikke innehar samme oppfatning av "hvem vi er" som organisasjon, fører ikke dette nødvendigvis til motsetninger i organisasjonen (Colman, 2014, s. 40). I organisasjoner med mange ulike oppfatninger om hvem organisasjonen er, vil det imidlertid kunne være vanskeligere å få medlemmene til å gå i en bestemt retning (Albert & Whetten, 1985, s. 272). Av den grunn trenger ikke en organisasjon å strebe etter en identitet hvor alle organisasjonens medlemmer har nøyaktig den samme beskrivelsen av hvem

organisasjonen er. Gjennom å se på prosessen der organisasjonsmedlemmenes identitetsutsagn fremkommer, kan organisasjonens identitet forstås som en kontinuerlig prosess. Fokuset flyttes således fra identitetens “innhold”, til prosessen identiteten utvikles gjennom (Colman, 2014, s. 16).

## 2.3 Organisasjonsidentitet som en dynamisk prosess

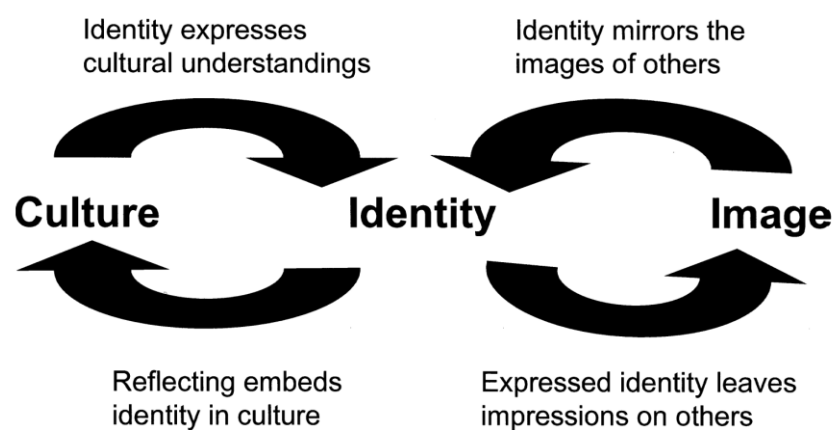
Organisasjonens identitet kan beskrives ut fra flere parallelle prosesser, som direkte eller indirekte påvirker hverandre. Gioia et al. (2013) beskriver denne prosessen som “the identity formation process meld external influences and internal resources in a complex stew” (s. 182). Kombinasjonen av interne og eksterne dimensjoner knytter identitetsprosessen til både organisasjonens kultur og image. Forholdet mellom identitet, kultur og image kan beskrives fra Hatch og Schultz (2002) “The Organizational Identity Dynamics Model” (se figur 1). Modellen viser til at organisasjonsidentitet verken er utelukkende kulturelt, eller utelukkende et resultat av image. Sammen utgjør dette et sett av prosesser som kan forklares gjennom speiling, refleksjon, uttrykk og inntrykk (Hatch og Schultz, 2002, s. 997-998).

*Speiling* er når organisasjonens identitet speiles av andres oppfatning av organisasjonen. Med andre ord kan man si at det ulike interessenter ser og tror om organisasjonen speiles tilbake på organisasjonsmedlemmene. I et forsøk på å speile omgivelsenes ønsker og forventninger vil eksterne oppfatninger av organisasjonen kunne påvirke de ansattes eget syn på organisasjonen (Hatch & Schultz, 2002, s. 998). Når organisasjonens image blir speilet i identiteten, vil dette tolkes ut fra de dypereliggende kulturelle meninger og verdier som allerede eksisterer i organisasjonen. *Refleksjon* kan derfor sies å være prosessen hvor identitet forankres i de kulturelle forståelsene. Gjennom å reflektere over identitet i så nær tilknytning til kultur, blir identiteten forankret i kulturen ved å berøre organisasjonsmedlemmenes grunnleggende antakelser og verdier som følgelig er nært knyttet til identiteten og dens ulike manifestasjoner, som eksempelvis logoer og offisielle historier og uttalelser (Hatch & Schultz, 2002, s. 1000). Dette går imidlertid begge veier, slik at når organisasjonsmedlemmer fremsetter eksplisitte påstander om organisasjonen i en eller annen kulturell betydning, blir noen av disse påstandene videreført i kulturen. Etter hvert som denne prosessen forankrer identiteten i kulturen, så vil identiteten uttrykke de kulturelle forståelsene. *Uttrykk* kan dermed betegnes som prosessen hvor kulturen blir gjort kjent gjennom disse identitetspåstandene (Hatch & Schultz, 2002, s. 1002). *Inntrykk*, derimot, omhandler hvordan



organisasjonens uttrykk tolkes av utenforstående og dermed hvilket inntrykk som gjøres på omgivelsene (Hatch & Schultz, 2002, s. 1003).

Disse fire prosessene påvirker hverandre gjensidig, hvor hver enkelt har konsekvenser for de andre. Dette tydeliggjør også hvordan dette “gi og ta”-forholdet mellom interne og eksterne krefter knytter organisasjonsidentitet til både kultur og image. Denne modellen illustrerer dermed hvordan møtet mellom interne og eksterne definisjoner av identitet oppstår, og forklarer hvordan identitet blir skapt, opprettholdt og endret.



Figur 1. The Organizational Identity Dynamics Model (Hatch & Schultz, 2002, s. 991)

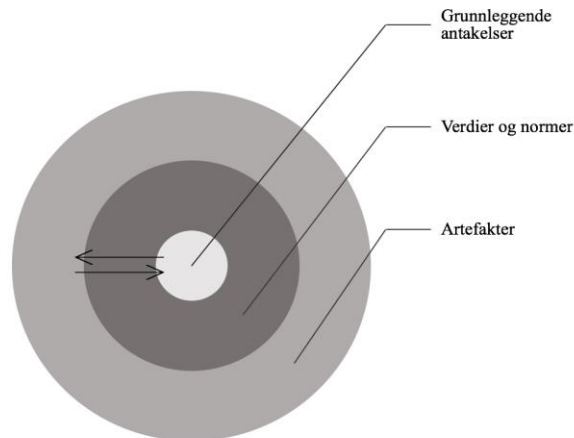
Prosessene *speiling* og *refleksjon* representerer de interne aspektene i modellen, da disse påkaller organisasjonens medlemmer heller enn eksterne aktører som brukere og kunder. Som definert over betraktes refleksjon som den interne koblingen mellom kultur og identitet, mens speiling er den interne koblingen mellom image og identitet. I lys av denne studien som ser på ansattes opplevelser knyttet til interne prosesser i organisasjonen, vil de interne koblingene derfor være av størst relevans. Identitet er altså et komplekst og sammensatt fenomen, som er uløselig knyttet til de nærliggende fenomenene organisasjonskultur og image (Busch & Wennes, 2009, s. 20).

### 2.3.1 Organisasjonskultur

Som vi har vært inne på er organisasjonskultur og organisasjonsidentitet nært beslektet, og ifølge Hatch og Schultz (2002) kan det være et utydelig skille mellom hvor det ene slutter og

det andre begynner (s. 996). Begge begreper er kollektive fenomener og omfatter spørsmål om helhet, tilhørighet, felles forestillinger, meninger, antakelser og verdier. Dette til tross påpeker forfatterne at man ved hjelp av noen dimensjoner likevel kan skille mellom begrepene, og argumenterer således for at organisasjonskultur, når sammenlignet med identitet, fremstår som mer kontekstuell og taus (Hatch & Schultz, 2002, s. 997). Kultur ser i denne sammenhengen ut til å være noe dypere liggende som sitter i organisasjonens ryggmarg.

Organisasjonskultur kan defineres som “something held in common by group members, variously described as some combination of shared meanings, beliefs, assumption, understandings, norms, values, and knowledge” (Hatch & Cunliffe, 2013, s. 159). Ut fra denne beskrivelsen berører konseptet organisasjonskultur alle aspekter i det daglige organisatoriske liv. Schein og Schein (2017) presenterer en modell bestående av tre nivåer for å beskrive organisasjonskultur (s. 17-25). Disse er i) artefakter, ii) verdier og normer, og iii) grunnleggende antakelser, og det oppstår dermed en del likhetstrekk med definisjonen til Hatch og Cunliffe (2013) som presentert over (s. 159). For det første er artefakter å regne som de synlige uttrykkene for kulturen i en organisasjon, og innbefatter visuelle elementer som kleskode, utforming av kontorbygg, offisielle historier, språk og ritualer (Schein & Schein, 2017, s. 17). Normer og verdier, derimot, betegnes gjerne som ikke-synlige elementer av organisasjonskulturen, og er dermed vanskeligere å avdekke uten å være en del av organisasjonens indre liv (Schein & Schein, 2017, s. 19). Normer i denne sammenhengen kan forstås som uskrevne regler som det forventes at individene skal tenke og handle i samsvar med. Verdier er imidlertid noe som ofte er lett observerbart som del av en organisasjons kommunikasjon. Det som er vanskeligere å avdekke er hvordan og hvorvidt ansatte etterlever disse verdiene, og dette sistnevnte kan derfor betraktes som et ikke-synlig element. Det siste nivået handler om grunnleggende antakelser som tas for gitt og som ubevisst er bestemmende for tanker, handlinger og følelser (Schein & Schein, 2017, s. 21).



Figur 2. Ulike nivåer av organisasjonskultur (tilpasset fra Schein, 1980, s. 4)

Selv om organisasjonskultur er sentrert rundt felles forestillinger som det stort sett er bred enighet om, så tolkes kulturen likevel individuelt av medlemmene (Hatch & Cunliffe, 2013, s. 159). Organisasjonskultur kan derfor sies å være et individs bevisste og ubevisste forståelse av det sosiale systemet det tilhører. Kulturen utgjør på denne måten rammen for “how we do things around here” (Schein og Schein, 2017, s. 9), og vil dermed være bestemmende for hvordan den ansatte handler og påvirker slik måten ansatte definerer, analyserer og løser problemer.

### 2.3.1.1 Subkulturer

I en og samme organisasjon kan det utvikles flere ulike kulturer som eksisterer side om side. Utviklingen av såkalte subkulturer skjer enten basert på likhet (similarity) med andre eller basert på kjennskap (familiarity) til andre (Hatch & Cunliffe, 2013, s. 159). Subkulturer med basis i likhet vokser frem som følge av delt faglig, yrkesmessig, etnisk, regional eller, nasjonal identitet. Fremveksten av subkulturer basert på kjennskap skjer når ansatte interagerer ofte med hverandre, noe som ofte er tilfellet når man deler samme kontorlokaler, kantine eller kaffemaskin. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er det ikke uvanlig at ansatte er medlemmer av flere ulike subkulturer på arbeidsplassen, og ser fremveksten av dette i sammenheng med organisasjonsstrukturen (s. 145-146). De fremholder at fordi kultur dannes gjennom samhandling, og at dette er sterkest innenfor formelle enheter, er den formelle organisasjonsstrukturen en viktig årsak til at subkulturer vokser frem (Jacobsen & Thorsvik,

2019, s. 146). Dette kan samtidig forklare hvorfor det kan finnes store kulturforskjeller mellom ulike kontorer og avdeling, og på ulike nivåer i organisasjonen.

I tillegg til den formelle organisasjonsstrukturen fremhever Jacobsen og Thorsvik (2019) tre mekanismer som bidrar til subkulturer (s. 146). For det første trekkes spesialisering frem ved at de ansattes oppmerksomhet konsentreres mot nærmere spesifiserte oppgaver og løsning av disse, og dermed skjermes for forhold som ikke synes relevant i oppgaveløsningen. For det andre påpeker de at mennesker som arbeider med det samme, ofte vil kommunisere mye om akkurat det de har felles som selve arbeidet og arbeidsforhold. Dette vil videre bidra til en styrking omkring delmål i den aktuelle enheten. Til sist mener de at den aktuelle organisasjonsenheten selektivt vil orientere seg mot de delene av omgivelsene som er relevant for arbeidet. Dette gjør at det bare er en spesiell type informasjon man bevisst søker etter, og ignorerer alt annet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 146).

Hatch og Cunliffe (2013) påpeker at subkulturer i seg selv verken er bra eller dårlig, men at det kommer an på hvilken grad av innflytelse de har (s. 161). Eksempelvis oppstår problemer når en subkultur utfordrer den dominerende kulturen og/eller fremmer interessekonflikt om makt og innflytelse i organisasjonen. Tilstedeværelsen av subkulturer kan også undergrave koordinering og begrense kommunikasjon mellom ulike deler av en organisasjon. Dette kan føre til silotenkning (Hatch & Cunliffe, 2013, s. 161). Organisasjonsstrukturer som legger til rette for kulturell heterogenitet kan også bidra til at ansatte opplever at det de jobber med er viktigere enn andre oppgaver i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 147).

Resultatet av dette er at mange ender opp som “siloforsvarere” uten evne og vilje til å se eget arbeid i forhold til resten av virksomheten.

### 2.3.2 Image

En organisasjons image kan defineres på mange måter. Alvesson (1990) definerer image som “a holistic and vivid impression held by a particular group towards a corporation, partly as a result of information processing (sense-making) carried out by the group’s members and partly by the aggregated communication of the corporation” (s. 376). Hatch og Schultz (2002) har en nærliggende definisjon, og beskriver image som en samling av ulike syn på

organisasjonen blant eksterne aktører (s. 995). Gioia et al. (2000) knytter også image og identitet sammen og uttrykker at “image in its multiple guises provides a catalyst for members’ reflexive examination of their organizational self-definition” (s. 67). Med dette menes det at ansatte ikke bare er en del av den sosiale gruppen som er organisasjonen, men vil bli påvirket av eksterne grupper som de også kan sies å være medlemmer av. På denne måten vil ansatte kunne være mer mottakelig for eksterne aktørers syn på organisasjonen, noe som igjen vil påvirke den ansatte og vedkommendes syn på organisasjonsidentiteten. Dutton et al. (1994) betegner dette som “construed external image” (s. 248), og handler om hvordan organisasjonsmedlemmene tror andre oppfatter og ser på organisasjonen. Denne måten å forstå begrepet på har rotfeste i et internt syn på identitet. I lys av denne studien tar vi utgangspunkt i denne forståelsen av image, det vil si organisasjonsmedlemmenes opplevelse av omgivelsenes oppfatning av organisasjonen.

Dutton og Dukerich (1991) viser til at negative oppfatninger av organisasjonen i eksterne omgivelser vil kunne ha negative effekter på hvordan ansatte identifiserer seg med organisasjonen. Image kan på denne måten både ha positiv og negativ innvirkning på organisasjonsidentiteten som følge av denne eksterne-interne utvekslingen. Et slikt opplevd gap kan imidlertid oppfattes som akseptabelt i tilfeller hvor det imaget som er i konflikt med identiteten blir projisert fra aktører som ikke oppleves som viktige for organisasjonen (Colman, 2014, s. 64).

## **2.4 Identifisering og tilknytning**

Spørsmål som “hvem er vi som organisasjon?” knyttes til et “identity of”-fokus, mens spørsmål som ser nærmere på forholdet mellom individ og organisasjon har det vi kan kalle et “identification with”-fokus. Identifisering handler i større grad om hvordan organisasjonsmedlemmene identifiserer seg med virksomheten, og knytter således enkeltindividets identitet sammen med organisasjonens identitet. Tyler (2001) beskriver i den forbindelse identifisering som en fusjon mellom selvet og organisasjonen (s. 156).

Organisasjonsidentifisering kan videre defineres som “the degree to which a member defines him- or herself by the same attributes that he or she believes define the organization” (Dutton et al., 1994, s. 239).

Ashforth og Mael (1989) har identifisert noen faktorer som de hevder at bidrar til økt identifisering med organisasjonen. De viser til at særegenhet, prestisjenivå og tilstedeværelse av utgrupper vil bidra til at individet ønsker å identifisere seg med organisasjonen (Ashforth & Mael, 1989, s. 24-25). Særegenhet handler om at organisasjonsmedlemmene sammenligner graden av hvor distinkt organisasjonen er med hensyn til verdier og praksis i forhold til andre nærliggende organisasjoner. Denne sammenligningen gjør det lettere å skille organisasjonen fra andre, noe som kan føre til en opplevelse av en unik identitet og dermed også større sannsynlighet for identifisering. Videre hevder de at prestisjenivået i organisasjonen er en faktor som øker identifisering. Det å identifisere seg med en "vinner" og samtidig sammenligne sin egen gruppe/organisasjon med andre grupper/organisasjoner vil identifisering føre til økt selvtillit. Til sist er tilstedeværelsen av utgrupper også gjerne assosiert med identifisering, og har lignende effekt som faktorene nevnt over ved at forskjellene mellom egen og andres organisasjon blir fremhevet. Bevissthet knyttet til gruppens eksistens og tilstedeværelse, skjerper bevisstheten rundt egen inngruppe, og bidrar slik til identifisering (Ashforth & Mael, 1989, s. 24-25). Ashforth og Mael (1989) nevner også mellommenneskelig samhandling innad i gruppen, nærhet, det at man liker hverandre, felles historier og delte mål som faktorer som bidrar til å øke muligheten for identifisering (s. 25).

Til tydeligere en organisasjons identitet er, jo større sannsynlighet er det for at organisasjonens medlemmer vil tenke, handle og føle på måter som samsvarer med denne (Ashforth & Johnson, 2001, s. 37). Graden av identifisering med organisasjonen vil dermed påvirke holdninger og atferd. Van Knippenberg og van Leeuwen (2001) påpeker at sterk identifisering med en organisasjon vil gjøre individet mer tilbøyelig til å handle i organisasjonens interesse og samarbeide med inngruppen (s. 250). Cole og Bruch (2006) viser til at organisasjonsmedlemmer som identifiserer seg med organisasjonen de jobber i, er mer lojale og føler større forpliktelse overfor arbeidsplassen i forhold til medarbeidere som ikke identifiserer seg med organisasjonen.

Organisasjonsidentifisering kan dermed bli sett på som en ønskelig tilknytning mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Maxwell og Knox (2009) fant i sine studier at graden av organisasjonsmedlemmenes identifisering med organisasjonen økte når de samtidig oppfattet organisasjonens identitet som attraktiv og unik (s. 897). Dette støttes av Dutton et al. (1994) som viser til at jo mer attraktiv organisasjonens identitet er for medlemmet, jo sterkere blir

vedkommendes identifisering med organisasjonen (s. 244). Samtidig hevder de at høy grad av identifisering bidrar til en mer positiv evaluering av organisasjonen, noe som i sin tur kan resultere i at attraktiviteten til den oppfattede organisasjonsidentiteten øker (Dutton et al., 1994, s. 253). Organisasjonens identitet påvirker på den måten identifisering, og vice versa.

### 2.4.1 Tilknytning ved fjernarbeid

Organisasjoner med tradisjonelle tilknytningsformer hvor medarbeidere har kontakt med organisasjonen, og dermed blir eksponert for dens artefakter, symboler og ritualer, er positivt relatert til identifisering (Dutton et al., 1994; Pratt, 1998). Ved fjernarbeid blir organisasjonsmedlemmene i mindre grad eksponert for disse håndgripelige dimensjonene. I lys av dette blir et sentralt spørsmål hvilken betydning avstanden og spredningen som fjernarbeid skaper har for forholdet mellom fjernarbeidere og deres organisasjon. Wiesenfeld, Raghuram og Garud (2001) viser i den sammenheng til at denne tilknytningsformen både kan føre til en opplevelse hos den ansatte av å være “out of sight, out of mind” for organisasjonen, samtidig som at det kan føre til at organisasjonen blir “out of sight, out of mind” for den ansatte (s. 214). Dette vil således kunne bidra til å hemme tilknytningen mellom organisasjon og organisasjonsmedlem.

En naturlig følge av fjernarbeid er at de synlige og håndgripelige dimensjonene til en organisasjon (f.eks. kontorlokaler, ansatte lokalisert på samme sted) blir mindre fremtredende, og at organisasjonen dermed i all hovedsak representeres ut fra psykologiske dimensjoner (f.eks. persepsjonen av ansatte og andre) (Wiesenfeld et al., 2001, s. 214). For at en organisasjon skal være av betydning for ansatte i en virtuell arbeidssammenheng, må altså organisasjonsmedlemmene føle at de er en del av organisasjonen. Av den grunn blir identifisering en viktig faktor. Wiesenfeld et al. (2001) viser til at det å sitte atskilt fra kollegaer, ledere og andre organisasjonsmedlemmer gir en økt følelse av isolasjon. I lys av dette viser de til at fjernarbeid bidrar til et større behov for “self-organization”, som fører til mer selvstendige og uavhengige medarbeidere. Denne tilknytningsformen kan ifølge Wiesenfeld et al. (2001) være bidragende til en splitting av organisasjonen (s. 213).

Wiesenfeld et al. (2001) viser til at graden av sosial støtte i arbeidssituasjonen er viktig for fjernarbeidere sitt forhold til organisasjonen. Opplevelsen av arbeidsrelatert sosial støtte refererer til i hvilken grad individet oppfatter at det har positive sosiale forhold til andre på

arbeidsplassen (Wiesenfeld et al., 2001, s. 218). Fjernarbeidere som oppfatter å være sosialt integrert med andre organisasjonsmedlemmer vil sannsynligvis anta at disse anser dem som organisasjonsmedlemmer, noe som igjen vil føre til at fjernarbeidere i større grad oppfatter seg selv som organisasjonsmedlemmer. Wiesenfeld et al. (2001) fremholder videre at jo mer sosial støtte fjernarbeidere får på tvers i organisasjonen, desto kraftigere blir de sosiale signalene om forholdet til organisasjonen, som igjen øker sannsynligheten for at de identifiserer seg med organisasjonen (s. 219).

En studie gjort av Dery og Hafermalz (2016), undersøkte fjernarbeid i sammenheng med identifisering og tilhørighet. I denne studien fant de blant annet at det å skape tilhørighet er den mest kritiske faktoren for at fjernarbeid skal lykkes (s. 124). I dette viser Dery og Hafermalz (2016) til at det er viktig med arbeidsstrukturer som er tilpasset for å skape en følelse av tilhørighet, for eksempel gjennom å tilrettelegge for inkluderende og engasjerende virtuelle møteplasser (s. 124). Videre fremhever de vekten av organisasjonens synlighet og tilstedeværelse på digitale plattformer. Både aktiv styring av digital tilstedeværelse og å bygge virtuelle relasjoner er funnet viktig for fjernarbeideres opplevelse av å være en del av organisasjonen (Dery og Hafermalz, 2016, s. 124). Gjennom å opprettholde en jevn strøm av meldinger, bilder, videoer og andre sosiale nettverk, kan fjernarbeidere få en sterkere tilknytning til organisasjonen gjennom denne strømmen av formell og uformell kommunikasjon (Dery & Hafermalz, 2016, s. 124).

## **2.5 Oppsummering teori**

Dette kapitlet har redegjort for relevant teori for denne studien. Vi har redegjort for organisasjonsidentitetens innhold og prosess. For å forklare hvordan identiteten kommer til uttrykk, har vi skilt mellom formelle og uformelle identitetsutsagn. I denne oppgaven tar vi et teoretisk utgangspunkt som både ser på organisasjonsidentitet som noe eksplisitt uttrykt fra organisasjonen, samtidig som det er sosialt konstruert og som vokser frem gjennom samhandling og interaksjon mellom organisasjonens medlemmer. Her er organisasjonsidentitet som en dynamisk prosess sentralt, som knytter identitet til både kultur og image. Videre har vi gjort rede for begrepet identifisering, og hvilken rolle det spiller for organisasjonsmedlemmers tilknytning til organisasjonen i lys av fjernarbeid.



### **3. Metode**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for metodiske valg og vurderinger. Innledningsvis vil studiens forskningsdesign beskrives. Videre gis en grundigere gjennomgang av Digdir som case, før den metodiske tilnærmingen til casen presenteres. Deretter vil studiens sentrale datakilder bli redegjort for, i tillegg til utvalgsriterier og gjennomføring av datainnsamlingen. Kapittelet vil også gjøre rede for etiske vurderinger som er foretatt, og refleksjoner knyttet til det å utføre studien under en pandemi. Til slutt beskrives fremgangsmåten for dataanalysen. Hensikten med dette kapittelet er å være så transparente som mulig, for å styrke oppgavens reliabilitet og validitet (Silverman, 2001, s. 225-226).

#### **3.1 Casebasert, kvalitativ tilnærming**

Med bakgrunn i at en organisasjons identitet beskriver dens kjennetegn og er en form for konkretisering av organisasjonen, vurderte vi det som hensiktsmessig å studere én organisasjon (Balmer, 1998). Vi har derfor valgt en casebasert tilnærming for oppgaven. Dette er en intensiv strategi som fokuserer på en spesifikk case (Bell, Bryman & Harley, 2011, s. 59). Casestudier tar utgangspunkt i en naturlig enhet som eksisterer uavhengig av forskningsprosjektet (Tjora, 2018, s. 131). Dette kan for eksempel være en organisasjon, som i denne studien er Digdir (Tjora, 2018, s. 41). En casestudie er en empirisk undersøkelse som undersøker et samtidfenomen innenfor den virkelige konteksten, spesielt når grensene mellom gjenstand for studier og kontekst ikke er tydelige (Yin, 2003, s. 18). Formålet med en casestudie er å generere kunnskap om den spesifikke casen (Bell et al., 2011, s. 60). For å undersøke hvordan organisasjonsidentiteten kommer til uttrykk, når digitale plattformer er den sentrale tilknytningsformen, valgte vi en kvalitativ tilnærming til casen. For å få tilgang til utfyllende svar og refleksjoner, benyttet vi oss av individuelle intervjuer (Bell et al., 2011, s. 467).

##### **3.1.1 Presentasjon av case**

For å finne en relevant case for vårt tema gikk vi i egne nettverk. Vi kom i den forbindelse i kontakt med en rådgiver i seksjon for HR i Digdir, som viste interesse for temaet vi hadde valgt for masteroppgaven. Som nyetablert organisasjon med mange nyansatte, og en foreløpig lite satt organisasjon med uttalte utviklingspotensialer var studiens tema både

aktuelt og av interesse for Digdir. Samtidig gjorde direktoratets situasjon dette til en spennende case for vår oppgave.

Digdir er et statlig direktorat underlagt Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Direktoratet ble formelt opprettet 01.01.2020 gjennom en sammenslåing av Altinn og deler av fagmiljøet for informasjonsforvaltning i Brønnøysundregistrene, i tillegg til miljøer fra det tidligere Direktoratet for forvaltning og ikt (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 10). Dette var således en fusjon av enheter fra to organisasjoner, som inntil årsskiftet 2019/2020 hadde operert med hvert deres formål. Digdir jobber med digitalisering i offentlig sektor og har staten, kommunene, næringsdrivende, frivillig sektor og innbyggerne som målgrupper (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 9). Formålet til Digdir handler dermed både om å skape bedre og mer tilgjengelige offentlige tjenester, øke verdiskapningen for næringslivet og å skape en enklere hverdag for både innbyggere, nærings- og organisasjonsliv (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 4). I denne forbindelse leverer de fellesløsninger som blant annet ID-porten, Digital postkasse og Altinn.

Digdir er organisert i fire fagavdelinger med underliggende seksjoner. I tillegg kommer to stabs- og støtteavdelinger samt tilsyn for universell utforming av ikt. Direktoratet er lokalisert med kontor i Brønnøysund, Leikanger og Oslo. Det er i dag rundt 330 ansatte totalt i Digdir, hvorpå disse er relativt jevnt fordelt over de tre lokasjonene (Digitaliseringsdirektoratet, 2021, s. 76).

### *3.1.1.1 Visjon, verdier og formål*

En stor del av arbeidet med å bygge Digdir som en ny organisasjon har vært å etablere felles visjon, verdier og identitet (Digitaliseringsdirektoratet, 2021, s. 76). For å skape en felles forståelse av hvor direktoratet skal og hvorfor de driver med det de gjør har Digdir utarbeidet visjonen “Sammen for en enklere digital hverdag” (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 10). Visjonen skal bidra til å gi mening og skape retning for arbeidet, samt motivere medarbeidere og ledere. Mens visjonen er retningsgivende, har Digdir kommet frem til tre verdier som i større grad skal si noe om hvordan og hva som skal prege organisasjonskulturen i direktoratet. Disse er “pålitelig, inkluderende og uredde”, og skal gjelde både for hver enkelt

ansatt og organisasjonen i sin helhet (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 10). Digdirs formål er å “være regjeringens fremste verktøy for raskere og mer samordnet digitalisering av offentlig sektor, samt bidra til formålstjenlig digitalisering av samfunnet som helhet” (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, s. 2). Dette omtales også som Digdirs samfunnsoppdrag (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 4).

Direktoratets visjon, verdier og samfunnsoppdrag er eksplisitte uttrykk for hvem Digdir er, hva de driver med, samt hvem de ønsker å være. Disse tre utsagnene danner utgangspunktet for formelle uttrykk for organisasjonens identitet. I tabell 2 presenteres en oversikt over direktoratets eksplisitte identitetsutsagn, samt hvor de kommer til uttrykk.

Eksplisitte utsagn	Innhold	Kommuniseres via
<b>Visjon</b>	Sammen for en enklere digital hverdag.	Årsrapport 2020, Årsrapport 2019, Virksomhetsplan 2020
<b>Verdier</b>	Pålitelig, inkluderende og uredd.	Årsrapport 2020, Årsrapport 2019, Virksomhetsplan 2020
<b>Samfunnsoppdrag</b>	Digitaliseringsdirektoratet skal være regjeringens fremste verktøy for raskere og mer samordnet digitalisering av offentlig sektor, samt bidra til formålstjenlig digitalisering av samfunnet som helhet.	Årsrapport 2020, Årsrapport 2019, Virksomhetsplan 2020, Tildelingsbrev 2020

*Tabell 2. Oversikt over Digdirs eksplisitte identitetsutsagn.*

## 3.2 Metodisk tilnærming til casen

For å besvare problemstillingen er ulike kilder benyttet. For å danne et grunnlag for videre analyse er interne dokumenter gjennomgått. Den sentrale datakilden for studien er imidlertid individuelle intervjuer med organisasjonens ansatte.

Kilde	Detaljer	Funksjon i analysen
<b>Interne dokumenter</b>	Årsrapporter, strategidokument, tildelingsbrev, virksomhetsplan.	Kartlegge organisasjonens formelle identitetspåstander (bakgrunn, mål, visjon og verdier).
<b>Intervjuer</b>	Intervjuer med nyansatte (3-7 måneder)	Innsikt i nyansattes oppfatninger og opplevelser av organisasjonens identitet, samt hva som har vært med å bidra til denne opplevelsen.
	Intervjuer med relevante ansatte tilknyttet tematikken (HR)	Gi et bilde av hvordan organisasjonen jobber med å påvirke ansattes oppfatninger og hvilke tiltak som gjøres og planlegges.

Tabell 3. Datakilder og funksjon i analysen.

### 3.2.1 Dokumenter som tilleggsdata

I studiens innledende fase gjennomgikk vi ulike interne dokumenter for å tilegne oss relevant bakgrunnsinformasjon om Digdir som case. Dette virket som et nyttig verktøy for utformingen av datainnsamlingen, og har i hovedsak fungert som kilde til utdypende informasjon (Tjora, 2018, s. 189). Av bakgrunnsinformasjon har vi gjennomgått virksomhetsplanen for 2020 og årsrapporter for 2019 og 2020 som omfatter perioden rett i forkant av etableringen og i årene Digdir har eksistert (Digitaliseringsdirektoratet Virksomhetsplan 2020, personlig kommunikasjon, 8. Januar 2021; Digitaliseringsdirektoratet, 2019; Digitaliseringsdirektoratet, 2020). Med bakgrunn i studiens

formål som var å undersøke hvordan organisasjonens identitet kommer til uttrykk, ble det viktig å studere virksomhetens bakgrunn, formål, visjon og verdier. Gjennomgangen av dokumentene gav et godt utgangspunkt for utforming av både studiens utvalg og intervjuguide (se vedlegg 8.2 og 8.3).

Gjennom å danne oss et mer detaljert tidsbilde av Digdirs historie og utvikling, skapte det en større forståelse for nåtidsperspektivet som studien tar utgangspunkt i (Tjora & Willis, 2006, s. 85). Innsikt i virksomhetens historie, virker styrkende på analysens kvalitet da nåtidens observasjoner bør sees i sammenheng med den historiske utviklingen (Tjora, 2018, s. 190). Tjora (2018) sier at dette kan virke kompenserende for “nåtidigheten” som preger intervjuer (s. 190). Intervjuer vil kunne brukes for å undersøke erfaringer i retrospektiv, som for eksempel etter en rekrutteringsprosess eller oppstart i en ny stilling (Tjora, 2018, s. 190).

### 3.2.2 Individuelle intervjuer

For å få tilgang på detaljerte beskrivelser av erfaringer, oppfatninger, følelser og opplevelser benyttet vi oss av individuelle intervjuer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145). Intervjuer er særlig egnet for å komme i dybden på problemstillinger og hvordan erfaringer og opplevelser knyttes til hvordan informantene skaper mening og forståelse av sin virkelighet (Tjora, 2018, s. 114-115). Med bakgrunn i at opplevelser knyttet til identitet er individuelle og subjektive opplevelser, ble intervjuer vurdert som særlig nyttig for å fange opp viktige detaljer og nyanser. For å tilrettelegge for frie samtaler hvor informantene kunne prate fritt og komme med egne refleksjoner, utarbeidet og benyttet vi oss av en semistrukturert intervjuguide med åpne spørsmål (se vedlegg 8.2 og 8.3). Dette gav oss muligheten å komme i dybden i informantenes fortellinger, og en mulighet for informantene å komme med egne refleksjoner (Tjora, 2018, s. 114).

#### 3.2.2.1 Utvalg og prosedyre

For å undersøke hvordan organisasjonsidentiteten kommer til uttrykk i lys av både formelle og uformelle identitetsutsagn, studeres problemstillingen ut fra to utvalg. Det første utvalget består av to ansatte (heretter kalt HR-rådgiver 1 & 2) i avdeling for virksomhetsstyring, med innsikt knyttet til interne prosesser som er relevant for oppgavens tematikk. Gjennom vår kontaktperson i HR-seksjonen ble vi satt direkte i kontakt med disse. Intervjuspørsmålene i dette utvalget handler i stor grad om prosesser, arbeidsmåter og opplevde utfordringer og

muligheter knyttet til oppgavens problemstillinger. Hensikten med disse intervjuene var hovedsakelig å kartlegge dagens situasjon, med formål om å få et mer helhetlig perspektiv knyttet til hvilke tiltak som gjøres for å påvirke ansattes oppfatninger om organisasjonen.

Tjora (2018) beskriver at i organisasjonsstudier som denne, er det ofte hensiktsmessig å plukke ut subgrupper av mulige informanter for å få mer konsistente data (s. 131). Med utgangspunkt i at vi ønsket å undersøke hvordan organisasjonens identitet kommer til uttrykk med digitale plattformer som den sentrale tilknytningsformen, valgte vi å intervju nyansatte i Digdir. Disse har tilbrakt den største delen av sitt arbeidsforhold fra hjemmekontoret. I lys av informantenes samlede opplevelser med Digdir, både før, under og etter ansettelsen, fikk vi tilgang til å undersøke hvilke faktorer og aktiviteter som har preget opplevelsen av Digdir som organisasjon (Rindova & Fombrun, 1998, s. 64). Nyansatt i denne studien er ansatte hvor ansettelsesforholdet med Digdir ble inngått i perioden mellom 01.08.2020-01.01.2021. Selv om restriksjoner knyttet til covid-19 har variert avhengig av geografisk lokasjon har ikke disse hatt samme mulighet til å møtes fysisk. Informanter som fylte kriteriene for utvalget ble kontaktet på mail via HR-seksjonen, etterfulgt av en påminnelse. For å ivareta informantenes personvern i forhold til Digdir, ble de oppfordret til å ta direkte kontakt med oss.

Med hensyn til at vi ønsket å oppnå et metningspunkt, var antall informanter ikke forutbestemt. Funnene og analysen fra utvalget som representerer de nyansatte baserer seg på til sammen fem dybdeintervjuer. Informantene hadde vært ansatt mellom tre og syv måneder, med et gjennomsnittlig ansettelsesforhold på 5,6 måneder. Tre av informantene hadde arbeidslokasjon i Oslo, én i Leikanger og én i Brønnøysund. Alle informantene var kvinner. Med hensyn til personvernregelverket vil informantenes stillingstittel og faglige bakgrunn ikke bli presentert, da dette vil kunne virke identifiserende (se vedlegg 8.1). Med hensyn til smittevernet i forbindelse med covid-19, ble alle intervjuene utført over den digitale plattformen Zoom, og tatt opp med lydopptaker. Intervjuene varte mellom 45-70 minutter. Vi deltok begge aktivt under intervjuene og fordelte temaer mellom oss. Vi fulgte begge også opp med eventuelle oppfølgingsspørsmål.

### **3.3 Refleksjoner knyttet til covid-19**

Under hele arbeidet med studien har Norge vært preget av restriksjoner som følge av covid-19 (Regjeringen, 2021). Dette har medført ringvirkninger på hele arbeidet med

masteroppgaven. Selv om anbefalinger og regler for å ivareta smittevern i stor grad har preget hverdagen siden mars 2020, ble det i november iverksatt strengere tiltak i Osloregionen (Oslo Kommune, u.å). Som følge av dette har restriksjonene preget hele vårsemesteret, og all kommunikasjon og samarbeid mellom oss har derfor foregått digitalt. Selv om det til tider har vært frustrerende å ikke kunne møtes, vurderer vi likevel at det ikke har påført spesielt store konsekvenser på kvaliteten på oppgaven. Zoom og andre digitale samarbeidsformer har fungert godt for faglige og praktiske diskusjoner, noe som har bidratt til et godt samarbeid.

Selv om denne studien har som formål å undersøke hvordan organisasjonsidentiteten kommer til uttrykk med digitale plattformer som den sentrale tilknytningsformen, har innsamlingen av data vært noe annerledes enn i en "normalsituasjon". Vi har for eksempel ikke hatt mulighet til å være til stede i lokalene til Digdir, eller kunnet møte informantene fysisk. Dette kunne gitt oss et innblikk i organisasjonen som ikke er mulig gjennom en skjerm. Samtidig ønsket vi å intervju ansatte fordelt på alle Digdirs lokasjoner, noe som hadde gjort oss nødt til å intervju ansatte som var lokalisert i Leikanger og i Brønnøysund over Zoom. Vi har derfor ikke opplevd det å gjennomføre intervjuene digitalt å ha en negativ konsekvens for den praktiske gjennomføringen av datainnsamlingen. Dette har heller bidratt til en lik intervjusetting for alle informanter. I tillegg har våre informanter vært på hjemmekontor i nærmere et år, hvorav digitale møter er blitt en stor del av arbeidshverdagen, noe som gjør at de fleste nå både er trygge og vant med dette alternativet.

Som følge av å gjennomføre studien under en pandemi, har vi særlig reflektert rundt intervjusettingen. Deltakelse i digitale intervjuer fra eget hjem kan bidra til at informantene opplever en større grad av trygghet. Zoom gav oss tilgang til en interaktiv samtale ansikt til ansikt, samtidig som informantene kunne beholde sin personlige sfære (Hanna, 2012, s. 241). Dette kan lede til at de tør å dele flere detaljer og svare mer ærlig enn å sitte i organisasjonens lokaler ansikt-til-ansikt (Horrell, Stephens & Breheny, 2015, s. 266). Av den grunn kan digitale intervjuer tilrettelegge for at informanten i mindre grad preges av å svare på spørsmål som de mener er mer sosialt akseptert. Med andre ord det de tror at vi eller Digdir ønsker å høre. Horrell et. al. (2015) sier også at å gjennomføre intervjuer digitalt kan nøytralisere maktforholdet mellom intervjuer og informanten, noe som også kan gi større tilgang til personlige beskrivelser og detaljer, og således en dypere forståelse for fenomenet vi studerer (s. 266). På den andre siden, vil det som nyansatt kunne være ukomfortabelt å ytre seg om den organisasjonen vedkommende arbeider for, og til mennesker de aldri møtt. Her ble etikk

et viktig tema, og åpnet opp for videre refleksjon og vurderinger knyttet til en forsvarlig gjennomføring av datainnsamlingen slik at informantene skulle føle seg både trygge og ivaretatt.

### **3.4 Etske betraktninger**

Som med all forskning, må all innsamling og behandling av kvalitativ data forholde seg til retningslinjer, lover og regler for å sikre en forsvarlig fremgangsmåte. Tjora (2018) sier at ivaretagelse av etiske retningslinjer i forbindelse med intervjuer knytter seg til både presentasjon og gjennomføring av intervjuer (s. 175). Et viktig aspekt er at informantene ikke skal komme til skade (Tjora, 2018, s. 175). For å ivareta dette og for å sikre informantenes krav til anonymisering og konfidensialitet, skjedde all deltakelse i studien basert på frivillig og informert samtykke. Dette skjedde etter at Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) sin vurdering av at behandlingen av personopplysninger var i samsvar med personvernregelverket (Johannessen et al., 2016, s. 159).

Forskning avhenger i stor grad av forholdet og tilliten mellom intervjuobjekt og forsker (Tjora, 2018, s. 178). For å ivareta informantene utover retningslinjene i samtykkeerklæringen, innledet vi hvert intervju med å informere om studiens formål, hvordan dataene ville bli behandlet, i tillegg til å informere om at de når som helst kan trekke seg fra studien (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104). For å ivareta tilliten til informantene og kravet om konfidensialitet, vektla vi at all informasjon som kunne virke identifiserende ble anonymisert. Med bakgrunn i utvalgets størrelse vil avdeling, arbeidslokasjon og stillingstittel ikke bli publisert (Dalen, 2013, s. 99-100). For å ivareta dette ytterligere fikk alle informanter tilbud om å få tilsendt transkripsjonen for å komme med kommentarer (Tjora, 2018, s. 178-179). Samtlige informanter takket imidlertid nei til dette.

Etikk omhandler ikke bare juridiske lover og retningslinjer, men også hvordan mennesker direkte og indirekte påvirker hverandre (Johannessen et al., 2016, s. 83). Gjennom intervjuene fikk vi tilgang til opplevelser, historier og følelser knyttet til informantenes arbeidshverdag. Dette stilte oss overfor etiske problemstillinger utover det juridiske rammeverket. Det ble derfor lagt stor vekt på å tilrettelegge intervjuene slik at de skulle oppleves mest mulig trygt og behagelig for intervjuobjektet. Under datainnsamlingen var vi



derfor opptatt av å ta vare på informantene ved å ha fokus på aktiv lytting og det å vise anerkjennelse ved bruk av oppmuntrende ord.

### 3.5 Dataanalyse

Med intervjuer som metode for innsamling av empiriske data, var en induktiv tilnærming til forholdet mellom teori og forskning hensiktsmessig (Bell et al., 2011, s. 60). Med bakgrunn i at denne studien har som formål å utvikle mer kunnskap om hvilke faktorer som står sentrale ved hvordan nyansatte opplever organisasjonens identitet, har vi tatt utgangspunkt i Aksel Tjoras (2018) stegvis-deduktiv induktive strategi (SDI) (s. 19). Denne fremgangsmåten tar utgangspunkt i innsamlet data, og er derfor særlig hensiktsmessig for å undersøke temaer som er lite forsket på fra før. Den induktive delen handler om å jobbe ut fra dataene for å generere teori, samtidig som det deduktive gir rom for å stemme opp mot eksisterende teori (Tjora, 2018, s. 18). Denne fremgangsmåten gav på denne måten rom for å jobbe nært og interaktivt med dataene og fange opp fremvoksende temaer.

For å sikre en nøyaktig gjengivelse og for en grundig analyse av dataene begynte prosessen av å bearbeide det innsamlede materialet med å transkribere alle lydfiler (Tjora, 2018, s. 196). For å unngå premature konklusjoner og redusere egne forventninger til dataenes resultater, strebet vi etter å følge SDI-modellens induktive og empirinære koding (Tjora, 2018, s. 197). I samsvar med metoden, startet dataanalysen med den første intervjutranskripsjonen hvor koder som ord, setninger, fraser eller avsnitt ble ekstrahert fra dokumentet. Vi gikk så videre med kodene fra den første transkripsjonen til den neste og opprettet nye koder hvor det var aktuelt. Slik arbeidet vi oss gjennom datamaterialet for å utvikle koder som var induktivt generert ut av rådataene (Tjora, 2018, s. 198).

Etter at kodene var generert, satt vi igjen med 126 empirinære koder. Gjennom denne prosessen hadde vi begge fått god kjennskap og forståelse av datamaterialet. For å finne en struktur for analysen, begynte vi å gruppere disse kodene. Basert på dette vokste 10 hovedkategorier frem som var gjennomgående i materialet. Tre kategorier var nært knyttet til hvordan informantene oppfatter Digdirs identitet. *Organisasjonens særtrekk* beskriver de særegne egenskapene til Digdir som organisasjon og arbeidsgiver, og hva som skiller organisasjonen fra andre sammenlignbare virksomheter. *Arbeidsmiljøet* kan beskrives gjennom Digdirs sosiale miljø mellom både ledere og medarbeidere. *Eksternes oppfatninger*

omfatter temaer som kan knyttes til informantenes opplevelser av hvordan andre ser på Digdir. Fra intervjuene med HR-rådgiverne er to hovedkategorier sentrale, og knytter seg til hvilke tiltak som gjøres for å påvirke ansattes oppfatninger av Digdir som organisasjon. *Verdiarbeid* omhandler det arbeid som blitt gjort med å utvikle felles verdier for direktoratet og handler om bakgrunn, aktiviteter og identitetsskapende tiltak som er gjort. *Kommunikasjon med nye medarbeidere* inneholder informasjon nyansatte blir eksponert for. Fem kategorier knytter seg særlig til fremmende og hemmende faktorer for organisasjonens identitet. *Sosialisering og samhandling* handler om de sosiale prosessene knyttet til både miljø og samarbeid. Denne kategorien beskriver også aspekter knyttet til ulike geografiske lokasjoner, silotenking og situasjonen knyttet til hjemmekontor. *Hjemmekontor* som hovedkategori tar for seg både positive og negative konsekvenser av å ha begrenset tilgang til å møte kollegaer fysisk, og dekker temaer som fleksibilitet og konsekvenser på de sosiale prosessene. *Organisasjonskulturen* beskriver at mangfold, subkulturer og et profesjonelt og sterkt fagmiljø er med å forme organisasjonens identitet. *Leders betydning* tar videre opp vekten av tillit, tydelige signaler og initiativ. Den siste hovedkategorien, *felles retning*, beskriver informantenes opplevelser av felles mål og mening som en sentral faktor for å danne og opprettholde organisasjonsidentiteten. Disse 10 hovedkategoriene danner grunnlag for analysen.

### **3.6 Reliabilitet og validitet**

En studies kvalitet kan vurderes ut fra intern og ekstern reliabilitet og validitet (Bell et al., 2011, s. 395). En studies reliabilitet handler om pålitelighet til fremgangsmåte og resultater. Den eksterne reliabiliteten vurderes i forhold til i hvilken grad andre som hadde fulgt vår fremgangsmåte ville oppnådd de samme resultatene (Bell et al., 2011, s. 395). Alle mennesker tar med seg forutinntatte meninger og opplevelser som vil kunne prege resultater og tolkninger. Sosiale settinger og menneskelig atferd er heller aldri statiske, og det vil derfor være nærmest umulig å oppnå det samme resultatet innen kvalitativ forskning. For å styrke en studies reliabilitet vektlegges derfor transparens i forhold til prosess og fremgangsmåte. Vi har derfor lagt vekt på å gi en grundig redegjørelse for alle aspekter ved studien (Tjora, 2018, s. 234). Vi har redegjort for hvordan tema og problemstilling ble utformet, hvorfor Digdir ble vurdert som en egnet case, begrunnet valg av teori og forskning samt innsamling og analyse av data. Vi har også løftet frem refleksjoner knyttet til hvordan praktiske og sosiale faktorer kan ha hatt innflytelse på intervjusituasjonen (se punkt 3.2.2 til 3.3). I oppgavens analyse- og

diskusjonsdel har vi skilt på konkrete funn og egne tolkninger. Vi har også illustrert funn i form av sitater og tabeller. Andre vil dermed kunne følge samme fremgangsmåte og metodikk, men det vil ikke være mulig å oppnå nøyaktig de samme funnene.

Den interne reliabiliteten handler om konsistens mellom forskernes oppfatninger av studien. For å styrke dette aspektet tilnærmet vi oss datamaterialet hver for oss før vi sammenlignet hva vi oppfattet som essensen i dataene (Bell et al., 2011, s. 395). Selv om nøyaktig samme koder og tolkning ikke er mulig, var det høy grad av enighet om de fremtredende temaene og essensen i datamaterialet.

Opgavens validitet knytter seg til troverdighet og i hvilken grad funnene representerer virkeligheten. Den interne validiteten knyttes til hvordan fremstillingen av dataene som fremkom av intervjuene stemmer overens med informantenes fortellinger. For å styrke oppgavens interne validitet har vi som nevnt transkribert alle intervjuer. I tillegg gav vi alle informanter tilbud om å få tilsendt transkripsjonen av eget intervju. For å ytterligere sikre en korrekt gjengivelse av informantenes fortellinger og for å unngå misforståelser eller uklarheter, brukte vi oss aktivt av avklarende oppfølgingsspørsmål under intervjuene. Spørsmål som “har jeg skjønt deg riktig så ...?” eller “kan du komme med et eksempel på en slik situasjon?” fanget opp uklarheter og reduserte rommet for egne tolkninger.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad funnene kan generaliseres eller overføres utover den gruppen som er studert (Johannessen et al. 2016, s. 233). De sentrale funnene i denne studien knyttes til fremmende og hemmende faktorer for organisasjonsidentiteten i lys av hjemmekontor. Selv om denne studien er begrenset til å undersøke en spesifikk case, og ikke har hatt generalisering som mål vil det således kunne tenkes å være relevant for flere organisasjoner, som har ansatte som arbeider hjemmefra eller på flere ulike lokasjoner.

I tillegg til aspektene løftet frem vedrørende ekstern og intern validitet og reliabilitet har vi vektlagt ytterligere to faktorer for å styrke oppgavens kvalitet. Vi har gjennom hele prosessen og i vår formidling foretatt og vektlagt etiske vurderinger (se punkt 3.3). I tillegg til et aktivt samarbeid oss imellom, har vi fått objektive vurderinger og innspill av vår veileder for å sikre det Tjora (2018) beskriver som kollektiv refleksivitet (s. 232).

### 3.7 Oppsummering metode

Formålet med dette kapitlet var å gi en grundig beskrivelse og begrunne metodiske valg og vurderinger. Kapitlet har redegjort for hvorfor en casebasert, kvalitativ tilnærming er vurdert som hensiktsmessig. Videre er den metodiske tilnærmingen til casen beskrevet, hvorav bruk av interne dokumenter og intervjuer er blitt brukt som datakilder. I forbindelse med intervjuene har det blitt nøye redegjort for gjennomføringen av disse og studiens utvalg. Videre har vurderinger og refleksjoner knyttet til både etikk og å gjennomføre datainnsamlingen i en pandemi blitt belyst. Avslutningsvis er fremgangsmåten i dataanalysen redegjort for, og underlaget for videre analyse er presentert. Dataen vil presenteres ut fra kategoriene som er beskrevet under punkt 3.5, i lys av oppgavens underspørsmål: *Hvilke tiltak gjøres for å påvirke nye arbeidstakers oppfatninger av organisasjonens identitet, og hvordan opplever de nyansatte denne?* og *Hva bidrar til å fremme og hemme en felles organisasjonsidentitet?*

## 4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenteres studiens empiriske data i lys av oppgavens underspørsmål 1) *Hvilke tiltak gjøres for å påvirke nye arbeidstakers oppfatninger av organisasjonens identitet, og hvordan opplever de nyansatte denne?* og 2) *Hva bidrar til å fremme og hemme en felles organisasjonsidentitet?* For å gi et tydeligere skille mellom ansattes oppfatninger og konkrete tiltak fra organisasjonen, er underspørsmål 1 delt opp til to spørsmål (se punkt 4.1 og 4.2). Innledningsvis presenteres kategoriene *verdiarbeid* og *kommunikasjon med nye medarbeidere* som tiltak fra organisasjonen. Videre presenteres kategoriene *organisasjonens særtrekk*, *arbeidsmiljøet* og *eksternes oppfatninger* som utgangspunkt for de nyansattes opplevelser av organisasjonens identitet. Disse funnene knytter seg til det vi presenterte som identitetens innhold (se punkt 2.1). Deretter presenteres kategoriene som knyttes til fremmende og hemmende faktorer for organisasjonens identitet. Disse er *hjemmekontor*, *sosialisering og samhandling*, *organisasjonskulturen*, *leders betydning* og *felles retning*, som beskriver de prosessene informantene fremhever at har betydning for organisasjonsidentiteten (se punkt 2.3). Dataene som fremkom i intervjuene med HR-rådgiverne presenteres under punkt 4.1, og dataene fra intervjuene med de nyansatte fremstilles under punkt 4.2 og 4.3.

### 4.1 Hvilke tiltak gjøres for å påvirke nye arbeidstakers oppfatninger av organisasjonens identitet?

Fra intervjuene med HR-rådgiverne fremkommer det tydelig at det har vært tidkrevende å få på plass nye og gode rutiner, retningslinjer og policyer for Digdir som et nytt direktorat. HR-rådgiverne forteller at det i løpet av det første året gikk mye resurser til driftsoppgaver for å få organisasjonen opp å gå. En HR-rådgiver beskriver at det var viktig å få utviklet nye policyer som ikke var basert på de tidligere enhetenes, for å skape en ny og samlet organisasjon på tvers av lokasjonene. Selv om informantene beskriver at mye tid har gått til strukturelle og operative oppgaver for å etablere nye prosesser og rutiner, fremkommer det at HR-seksjonen har et stort driv og planer om å videreutvikle sine prosesser.

Jeg tror at mandatene og tildelingsbrevet økte sånn i omfang at plutselig hang man så etter med alt man skulle få gjort. Folk vil veldig gjerne, men det har handlet om å komme gjennom hverdagen med det som brenner mest. (HR-rådgiver 1)

HR-rådgiverne fremhever at det fortsatt er mye som ikke er på plass, og beskriver videre behovet for å fortsette arbeidet med å samordne Digdirs personalprosesser. I dag foreligger for eksempel ingen fastsatt rutine for å ta imot nyansatte, men dette er noe som er under arbeid og vil være en prioritering fremover i forbindelse med utvikling av en ny HR-strategi.

I intervjuene med HR-rådgiverne så fremkommer det at det er få konkrete tiltak som gjennomføres for å etablere en felles identitet. Det som imidlertid blir gjort, knytter seg i all hovedsak til arbeidet som er gjort i forbindelse med lanseringen av felles visjon og verdier, og forankringen av disse. Ved tidspunktet for datainnsamlingen ble særlig arbeidet med organisasjonens verdier trukket frem som et sentralt tiltak for å bidra til å knytte organisasjonen sammen på tvers av lokasjoner.

#### 4.1.1 Verdiarbeid

I arbeidet med å bygge en ny organisasjon har Digdir, som nevnt, utviklet tre verdier for organisasjonen. Verdiene *pålitelig*, *inkluderende* og *uredd* er tatt frem for å gjelde både for hver enkelt ansatt og organisasjonen i sin helhet. Arbeidet med å ta frem disse verdiene har stått sentralt for å bringe organisasjonen sammen etter sammenslåingen, og startet allerede før Digdir ble til et direktorat. Informantene fra HR forteller at verdiarbeidet startet som et kulturprosjekt i forbindelse med fusjonen. Som en del av kulturprosjektet ble det gjennomført intervjuer med ansatte fra ulike lokasjoner og nivåer, og handlet i stor grad om hva man forventet og fryktet i forbindelse med fusjonen. HR-rådgiverne forteller at dette prosjektet dannet grunnlag for å utvikle Digdirs verdier, og er i dag videreført i et pågående verdiarbeid med hensikt å forankre disse i organisasjonen.

Som følge av restriksjonene knyttet til covid-19-pandemien, forteller HR-rådgiverne at arbeidet med verdiene har tatt lengre tid enn planlagt. For eksempel, så skulle verdiene lanseres på et kick-off arrangement i mars 2020, som skulle samle ansatte fra alle lokasjoner. På grunn av den nasjonale nedstengningen ble dette avlyst og erstattet med et digitalt allmøte. For å involvere ansatte i verdiarbeidet har det videre blitt arbeidet seksjonsvis med verdiene, og med hva disse betyr i praksis.

Seksjonene arbeidet med verdiene og utformet setninger for å gi mening av hver verdi. For eksempel, “jeg er *pålitelig* når jeg leverer til avtalt tid med god kvalitet”. Dette ble tatt videre inn i seksjonene som

reflekterte rundt hva disse verdiene betyr for dem, hvordan vi skal etterleve de og hva de betyr i praksis. (HR-rådgiver 2)

Selv om arbeidet med å etablere et felles rammeverk for organisasjonen i form av visjon og verdier som bygger opp under en felles identitet på tvers av lokasjoner, trekker HR-rådgiverne frem at dette arbeidet ikke nødvendigvis innebærer å overstyre lokale variasjoner.

Vi bor på tre helt forskjellige plasser i dette landet. Altså, nordlendingen er annerledes enn vestlendingen og de som bor i Oslo. At vi skal få én kultur, mener jeg ikke er ønskelig engang, og det er i alle fall ikke naturlig. Arbeidet med verdiene handler mer om at “sånn gjør vi det i Digdir”, men man kan likevel ha ulike kulturer. (HR-rådgiver 2)

### 4.1.2 Kommunikasjon med nye medarbeidere

I arbeidet med å skape en forståelse for og formidle hvem Digdir er, fremhever HR-rådgiverne at det gjøres tiltak allerede før en medarbeider blir ansatt. I den forbindelse peker de på rekrutteringsprosessen og kommunikasjonen de nyansatte blir eksponert for der. De presiserer at betydningen av samfunnsoppdraget og det sterke fagmiljøet blir vektlagt i formidlingen av hvem Digdir er gjennom hele rekrutteringsprosessen. For å sikre et enhetlig uttrykk har HR, sammen med kommunikasjon, utformet standardtekster og maler som rekrutterende leder kan utgå fra.

Ved tidspunktet for datainnsamling forelå ingen felles og formaliserte prosesser eller rutiner for å formidle “hvem Digdir er” til nyansatte. HR-rådgiverne beskriver at praksisen varierer avhengig av leder og lokasjon.

De blir tatt imot ... Ja, det er jo ikke tilfeldig og opp til hver leder, men det er jo samtidig det. Noen følger opp bedre, og noen følger ikke opp like mye. (HR-rådgiver 1)

Sånn som det fungerer i dag så gjør vi én ting i Brønnøysund, én ting i Leikanger og én ting i Oslo. (HR-rådgiver 2)

## 4.2 Hvordan opplever nyansatte organisasjonens identitet?

Når det gjelder hvordan nyansatte oppfatter Digdirs identitet har vi identifisert tre overordnede kategorier. Disse er *organisasjonens særtrekk*, *arbeidsmiljøet* og *eksternes*

*oppfatninger*. Førstnevnte handler i hovedsak om hvordan informantene beskriver organisasjonen i form av sentrale kjennetegn, samt hva som skiller den fra andre organisasjoner. Videre kan funnene beskrives ut fra kategorien arbeidsmiljøet, som i større grad omhandler informantenes opplevelser av det interne miljøet i organisasjonen og er derfor nært knyttet til kulturen. Sistnevnte kategori knytter seg til hvordan informantene opplever at organisasjonen blir oppfattet eksternt, og hvilken betydning dette har for informantenes oppfatninger av Digdirs identitet. I det følgende presenterer vi funnene innenfor hver enkelt kategori.

#### 4.2.1 Organisasjonens særtrekk

Det er gjennomgående enighet blant informantene om at direktoratets samfunnsoppdrag står svært sentralt for å beskrive Digdir som organisasjon. Flere fremhever at samfunnsoppdraget var av stor betydning for det å i det hele tatt søke jobb i Digdir. Det å kunne bidra til å legge til rette for samordning og digitalisering i offentlig sektor og samfunnet som helhet, oppleves av informantene som meningsfylt. I motsetning til andre direktorater, som det blir nevnt at i større grad preges av sektor- og silotenkning, fremheves det som positivt at Digdir arbeider på tvers av sektorer. Ifølge informantene oppleves derfor Digdir å ha et bredere nedslagsfelt i forhold til andre offentlige virksomheter. I lys av samfunnsoppdraget trekker flere informanter frem vekten av å arbeide for verdiskapning og effektiv ressursbruk i staten, fremfor å skape profitt for aksjonærer. En informant oppsummerer på følgende måte:

Jeg synes det er veldig kult at du kan få jobbe med digitalisering, uten å ha det enorme profittjaget som mange ikke-statlige virksomheter har. (Informant 7)

Videre er det bred enighet om at Digdir fremstår som en moderne organisasjon og arbeidsgiver, spesielt i forhold til andre offentlige etater. Samtlige av informantene hadde sin bakgrunn fra statlige virksomheter, og hadde derfor et godt utgangspunkt for sammenligning. Et flertall av informantene trekker i den forbindelse frem at Digdir oppleves som en innovativ og fremoverlent organisasjon, hvorpå det fremheves at det både er en etat som vil mye og som får til mye, og som også tør mer. En informant beskriver dette på følgende måte:

Offentlig sektor har et rykte på seg for å være litt sånn risikoaverse, at man er litt forsiktige og bakpå. I Digdir så opplever jeg at vi har mer “backing” for å være litt fremoverlente og tørre å utfordre. (Informant 3)



I forlengelsen av dette beskriver flere av informantene at direktoratet oppleves å være svært profesjonell i sin utøvelse. Dette knyttes særlig til at det oppleves å være et veldig sterkt fagmiljø internt, noe som bidrar til å sikre kvalitet i alle ledd. Videre fremheves dette gjennom en opplevelse av at lederne har stor tiltro til fagkunnskapen som er i organisasjonen, ved at de støtter opp om og stoler på det fagfolkene mener er veien å gå. I den forbindelse påpeker også noen at Digdir fremstår som en fleksibel organisasjon og arbeidsgiver, hvor frihet under ansvar står sentralt.

Det føles litt friere på en måte, men samtidig med tydelige forventninger til at man leverer. (...) det er et faglig sterkt miljø, og jeg har veldig dyktige kollegaer som det er morsomt å jobbe sammen med og lære av. (Informant 4)

Funn knyttet til Digdir sine verdier viser til at disse ikke er særlig forankret blant de nyansatte. Noen informanter trekker frem arbeidet som har blitt gjort med å forankre verdiene i organisasjonen i form av å jobbe med de avdelings- og/eller seksjonsvis som noe positivt. Likevel forteller samtlige av informantene at de enten ikke vet hvilke verdier direktoratet har, eller at de ikke har et bevisst forhold til dem.

Jeg har ikke hatt noe bevisst forhold til verdiene før egentlig siste måneden når vi begynte å jobbe med de i avdelingen. (Informant 5)

## 4.2.2 Arbeidsmiljøet

I intervjuene ble arbeidsmiljøet trukket frem som viktig for å beskrive Digdir. Blant informantene går det igjen en beskrivelse av miljøet i Digdir som inkluderende, hvor det er rom for å være uenig. Flere fremhever at det er stor takhøyde med lav terskel for å stille spørsmål, samtidig som det gjerne kan være temperatur i diskusjoner. Videre viser informantene til en kultur for å gi anerkjennelse til hverandre. Det å få skryt fra både kollegaer og ledere trekkes frem som en viktig bidragsfaktor for egen trivsel og motivasjon, så vel som for det sosiale miljøet på arbeidsplassen. I forlengelsen av dette påpeker flere at de opplever at det er et godt sosialt miljø, som blant annet preges av samarbeid. Dette underbygges av en informant slik:

I Digdir synes jeg vi har en veldig sånn sterk kultur for å gi ros når noen har gjort en god jobb, men uten at man er redd for å diskutere om man er uenige. (Informant 3)

Et annet aspekt ved arbeidsmiljøet som ble fremhevet i intervjuene var opplevelsen av autonomi. I dette ligger både en følelse av få tillit og frihet til å utføre egne arbeidsoppgaver slik man anser at disse løses best. Et par informanter nevner i den sammenheng at direktoratet ikke oppleves som spesielt topptungt, noe som bidrar til en følelse av et miljø som er lite kontrollerende. Kulturen benevnes således av en informant som “rund”. I tillegg til at det er kultur for å stå forholdsvis fritt i arbeidsutførelsen, nevnes det samtidig at det ligger i organisasjonskulturen å jobbe mye.

### 4.2.3 Eksternes oppfatninger

Som del av identitetsspørsmålet spurte vi om hvordan informantene opplever at organisasjonen oppfattes i de eksterne omgivelsene. I lys av at Digdir er en relativt nyetablert organisasjon, beskrev samtlige informanter Digdir som en anonym organisasjon. Informantene påpeker at enkelte av fellesløsningene som direktoratet utvikler og forvalter nok er kjent for de fleste, men at disse ikke oppleves å være knyttet til Digdir som organisasjon. Dette beskrives som at Digdir er skyggen av fellesløsningene. En informant forteller:

Jeg tror ikke det er så mange som helt vet hva Digdir er. (...) Jeg tror nok Altinn er mye mer kjent enn Digdir, og jeg tror ikke folk vet at det er Digdir som forvalter Altinn. Det samme gjelder de andre fellesløsningene som for eksempel ID-porten. (Informant 7)

Til tross for at informantene opplever at Digdir er lite kjent generelt, så fremholder flere at kjennskapet til organisasjonen avhenger av hvem man snakker med. Som det blir sagt har nok ikke folk flest et forhold til Digdir, men innenfor de samme fagmiljøene opplever de å stå i en annen stilling. I så henseende beskriver flere informanter en opplevelse av at direktoratet har bra anseelse. Det fremheves videre at de oppfatter at eksterne aktører ser på Digdir som en handlekraftig etat som kommer til å få til mye. Med fokus på samarbeid på tvers av sektorer blir det nevnt at man tror utenforstående ser på Digdir som en etat å regne med.

Det er bred enighet blant informantene om at det trolig er stor variasjon i hva andre tenker og mener om Digdir. Det er imidlertid forskjeller i informantenes oppfatninger om hvorvidt dette faktisk har betydning for egen opplevelse av organisasjonen. Flere trekker frem at i og med at man bruker så mye tid på jobb så identifiserer man seg med det miljøet man er i, og da

gjør andres oppfatning noe med deg. Dette trekkes spesielt frem i tilfeller hvor det oppleves at de eksterne aktørene har negative oppfatninger. Et mindretall fremhever likevel at andres meninger har liten eller ingen betydning. Dette ble oppsummert på følgende måte av en informant i forbindelse med vedkommendes refleksjoner:

Det påvirker ikke meg, men jeg skjønner veldig godt at det er veldig store ulikheter mellom hva folk tenker og mener om Digdir. (Informant 6)

### **4.3 Hva bidrar til å fremme og hemme en felles organisasjonsidentitet?**

Som en viktig del for å beskrive hvordan våre informanter opplever Digdir som organisasjon, vil denne delen av analysen beskrive faktorer som bidrar til og som motvirker denne oppfatningen. Med utgangspunkt i fremstillingen av datamaterialet under punkt 4.2, vil denne delen presentere sentrale faktorer som informantene opplever både styrkende og svekkende i forhold til opplevelsen av organisasjonens felles identitet. Selv om våre informanter jobber i forskjellige stillinger, avdelinger og lokasjoner i Digdir, viser datamaterialet til mange fellesnevnerer når det gjelder opplevelsen av hemmende og fremmende faktorer for organisasjonens identitet. Funnene som belyser dette spørsmålet presenteres ut fra kategoriene: *sosialisering og samhandling, hjemmekontor, organisasjonskulturen, leders betydning og felles retning.*

#### **4.3.1 Sosialisering og samhandling**

Et gjennomgående tema i alle intervjuer, var betydningen av det sosiale miljøet våre informanter er en del av i Digdir. Det fremkommer tydelig at alle informantene mener at det sosiale miljøet og samhandling mellom kollegaer er vesentlig for opplevelsen av en felles identitet i organisasjonen. Selv om Digdir er plassert på tre ulike geografiske lokasjoner opplever våre informanter samarbeid og sosialisering på tvers av avdelinger og lokasjoner som viktig. Dette både i form av rene samarbeid knyttet til arbeidsoppgaver, men også møtearenaer på tvers. For eksempel i form av fellesmøter og sosiale aktiviteter som er felles for hele organisasjonen. Som en informant sa:

Det å jobbe tett sammen på tvers av avdelinger er noe av det som er med på å skape en felles identitet. (Informant 3)

Eksempler som å ha felles møter og ulike samarbeidsfora for hele organisasjonen ble trukket frem som en fremmede faktor for identiteten. Dette ble spesielt vektlagt i forbindelse med at ikke alle sitter samlet på én og samme lokasjon. Som en del av dette kom informantene med konkrete eksempler på aktiviteter som de mente virket som en bidragende faktor til å fremme identiteten. Selv om flere eksempler er knyttet til seksjonsnivå, fremhever de samtidig aktiviteter som inkluderer hele organisasjonen. Disse oppleves å spesielt bygge opp under en felles identitet. Som en informant forteller:

Vi hadde for eksempel en julekalender til jul og en felles juleavslutning. Når man prøver å gjøre sånne ting der vi kan knyttes på tvers av lokasjoner, gjør jo at man blir kjent med kollegaene sine. Jeg tror at sånne typer felles ting, både seriøse og tullete, det hjelper å skape en identitet. Det gjør det jo.

(Informant 7)

Til tross for at informantene opplever sosialisering og samhandling på tvers, ble det samtidig trukket frem at det foreligger barrierer som hindrer dette. Flere av våre informanter forteller om at silobasert tenking bidrar til å hemme opplevelsen av en felles identitet. Det å være plassert på tre forskjellige lokasjoner, beskrives å kunne føre til at man utvikler identiteter som går i ulike retninger. Dette oppsummeres av en informant på følgende måte:

Det motvirker jo identiteten at vi er litt silobasert, at vi sitter litt og gnikker på våre egne oppdrag og skal få det til å skinne i stedet for å se helheten i porteføljen til Digdir. (...) Så det blir liksom litt sånn gruppetenkning veldig fort og når man da ikke møtes og må bryne seg på hverandre så kan man rett og slett bygge identitet som bringer man lenger bort fra hverandre. (Informant 5)

I forlengelsen av dette, trekker noen informanter frem tidligere miljøer fra de sammenslåtte enhetene som hemmende for en felles identitet. Til tross for at man i dag er en felles organisasjon, har disse tidligere miljøet blitt tatt med inn i Digdir. Dette kommer ifølge informantene til syne gjennom kulturforskjeller mellom avdelinger og lokasjoner. I praksis handler dette om at man i varierende grad og gjerne ubevisst “holder seg til sine”. Som en informant forteller:

Det kan jo like gjerne være at en glemmer å sende en mail som egentlig en person i et annet miljø også skulle fått, men man tenker ikke nødvendigvis på at man har flere lokasjoner enn man hadde før. Det

kan jo være såne enkle ting. (...) Det kan jo være at vi nye kan være med på at disse skillene brytes ned. Vi kjenner jo ikke de. Jeg kommer jo inn i et nytt Digdir. (Informant 4)

### 4.3.2 Hjemmekontor

Som følge av restriksjonene i forbindelse med covid-19, har informantene i all hovedsak arbeidet fra hjemmekontor gjennom hele sitt ansettelsesforhold i Digdir. Flere av informantene kunne “telle på to hender” hvor mange ganger de hadde vært på kontoret siden de begynte i Digdir. Mangelen på fysiske møter med kollegaer oppleves som en hemmer for organisasjonens identitet.

Når du kjenner noen godt så er det jo lettere å ha mer tillit og man kanskje jobber bedre sammen. Så jeg tror at det er med på å hemme det. Så må man finne andre måter å prøve å ivareta det over nett, men det er jo ikke det samme som å være sammen. (Informant 6)

Det fremkommer av intervjuene at hjemmekontor bidrar til en opplevelse av at det er utfordrende å skape et fellesskap utover egen seksjon eller avdeling. Den digitale hverdagen oppleves å hindre de uformelle møtene med kollegaer. Barrieren å ta kontakt med kollegaer oppleves høyere når alt går digitalt, særlig som ny i organisasjonen. For å illustrere:

All den der utvekslinga i trappa, over kaffemaskinen som man ellers ville hatt og fanget opp, “å, du med det” eller “jeg hørte det og det er jeg nysgjerrig på”, det mister vi og det tror jeg er farlig for kulturen og identiteten på sikt. (Informant 5)

Vi mister jo den her å møte folk over kaffemaskinen eller i kantinen eller kunne stikke hodet inn på kontoret til noen å stille et spørsmål. Når det forsvinner, forsvinner også litt av, ikke på en måte identiteten, men muligheten til å bli kjent da og muligheten til å se en felles identitet med de fagmiljøene, de seksjonene man samarbeider minst med. (Informant 3)

Våre informanter forteller samtidig at situasjonen med hjemmekontor har bidratt til en følelse av autonomi og fleksibilitet i forhold til egen arbeidshverdag. De forteller om tydelige oppmuntringer fra ledelsen om å utnytte mulighetene som kommer med hjemmekontor. Dette underbygges av to informanter slik:

De oppfordrer til hvis du kan ta møter mens du går tur så gjør du det. (Informant 4)

Er det en solskinsdag så kan du reise og stå på ski, så kan du heller jobbe på kvelden. (...) Også er det åpent for at du kan gjøre det en solskinsdag, også jobber du heller litt ekstra de dagene det regner. Så lenge du gjør jobben din så er det akseptert at du gjør det. Jeg føler at det er lite kontrollerende, du har selv ansvar for å gjøre jobben din også følger det noen goder ut av det da. (Informant 6)

### 4.3.3 Organisasjonskulturen

I samtalen kom det frem ulike forhold som informantene opplever som positive for kulturen i Digdir. Av særlig stor betydning fremhever informantene opplevelsen av mangfold og inkludering. Det er høy villighet til å dele kunnskap blant ansatte, også på tvers av avdelinger. I forlengelse av dette er det bred enighet blant informantene om at det råder en følelse av at man internt har et genuint ønske om å samarbeide, og at dette står sentralt i organisasjonskulturen. Dette ble også nærmere fremhevet i funnene knyttet til arbeidsmiljøet i punkt 4.2.2, og blir derfor ikke gjennomgått på nytt her.

Videre blir opplevelsen av at det er et profesjonelt fagmiljø trukket frem som en viktig faktor som bidrar til god kultur i direktoratet. Informantene peker på at det er en felles interesse for faget internt, i tillegg til at kompetansen på feltet er høy. Dette beskrives også å ha betydning for hvordan ansatte opptrer. En informant fremhever i den forbindelse at både medarbeidere og ledere oppfattes som saklige og profesjonelle. Dette bidrar ifølge flere til å skape en trygghet mellom organisasjonsmedlemmene.

Opplevelsen av subkulturer fremheves av informantene som den mest sentrale faktoren som bidrar til å svekke opplevelsen av en felles kultur på tvers av lokasjoner og avdelinger. Informantene poengterer at dette ikke skyldes at ansatte ikke er villige til å hjelpe hverandre, men at dette heller kommer av at det generelt er lite kontakt mellom ansatte på tvers av avdelinger. Noe som har blitt ytterligere forsterket som følge av restriksjonene knyttet til covid-19, og at det fort blir til at man holder seg til "sine". Det er gjennomgående enighet at kulturforskjellene også er en konsekvens av gamle strukturer, og at det fortsatt sitter igjen et skille mellom de ulike miljøene knyttet til de tre geografiske lokasjonene. I forlengelse av dette nevnes det en fremvekst av subkulturer, som både knyttes til lokasjon og også til fagområde. Dette beskrives å undergrave opplevelsen av et samlet Digdir. Flere påpeker samtidig at dette oppfattes som et hinder for kommunikasjon og samarbeid på tvers i direktoratet. En informant beskriver:

Du blir litt forelsket i ditt eget oppdrag også kan du bli litt blind for de andre. (Informant 5)

#### 4.3.4 Leders betydning

Kategorien *leders betydning* kan beskrives ut fra viktigheten av tydelige signaler og initiativ fra ledelsen når det gjelder det sosiale miljøet. Informantene viser til mange eksempler hvor lederens rolle oppleves som en viktig del for å fremme et godt miljø og fellesskap. Selv om ikke alle sosiale aktiviteter er et direkte initiativ fra leder, oppleves ledelsens tydelige signaler som en bidragende faktor til informantenes positive opplevelser av Digdir som organisasjon. I likhet med betydningen av ledelsens signaler og initiativ knyttet til sosiale aktiviteter, forteller informantene om vekten av å bli oppfordret til å benytte seg av velferdstilbud samt å ta sosiale pauser i løpet av arbeidstiden.

Jeg opplever nok at det mye sånn nedenfra og opp og mye sånn i seksjonen at vi tar initiativ til å finne på ting. Men det hjelper jo at det er tydelige signaler fra ledelsen, også toppledelsen, om at det er greit å beramme møter som ikke bare handler om fag. At det er greit å legge inn kaffe i kalenderen og det er greit å ringe til noen å bruke en halvtime bare på å skravle om noe som ikke har med jobb å gjøre, eller å gå en tur. (...) Vi blir for eksempel oppfordret til å bruke trening i arbeidstiden og oppfordret til å skravle om ting som ikke bare handler om jobb. (...) Så jeg tenker vi har backingen fra ledelsesnivå, men initiativet mye fra på en måte nedenfra. (Informant 3)

Noen informanter forteller også om ledere som bidrar i form av direkte initiativ og som tar del i det sosiale miljøet. Dette oppleves som viktig for å opprettholde et godt samhold der alle er inkludert. Dataene fra intervjuene viser til at de informanter som opplever at ledere bidrar og gir rom for sosiale aktiviteter på jobb er av betydning, særlig som nyansatt.

I tillegg til leders betydning i forhold til det sosiale, viser dataene som nevnt til et stort internt fokus på fag. Det faglige engasjement var gjennomgående i alle intervjuene, også fra intervjuene med HR-rådgiverne. I denne sammenheng ble leders betydning også trukket frem som en viktig del for å fremme opplevelsen av et profesjonelt og trygt fagmiljø. Som en informant forteller:

Lederne er veldig flinke å skille mellom sak og person. Det er jo egentlig det som ligger i det. Så det er jo en veldig bra ting, og det er veldig viktig når man også jobber i Digdir for å være innovative og prøve å komme med nye ideer og skape nye ting. Fordi da må man jo ha en trygghet i å kunne slenge ut

det en mener, og så kan vi være helt uenige, men på slutten av dagen så går vi og tar oss en øl likevel. (Informant 7)

Et annet sentralt og gjentakende tema var opplevelsen av tillit fra egen leder. Informantene gav et tydelig bilde av at de opplevde frihet knyttet til egne arbeidsoppgaver, men også tillit til å utføre de slik de selv mente var best. At i stor grad få lov til å styre sin egen hverdag, i kombinasjon med en opplevelse av tillit fra lederne oppleves styrkende for den enkelte. Informantene opplever lav grad av kontroll, og stor tiltro til de ansatte.

Lederne har stor tiltro til fagkunnskapen til dem som de ansetter. (...) De “backer” deg veldig hvis fagfolkene mener at det her er veien å gå, så støtter dem opp under det og stoler på måte på den fagkunnskapen som er i organisasjonen. (Informant 4)

#### 4.3.5 Felles retning

Kategorien *felles retning* handler om faktorer som informantene opplever å bidra til at organisasjonen beveger seg i samme retning. Det er gjennomgående enighet blant informantene om at samfunnsoppdraget står sentralt i dette. Ifølge informantene oppfattes samfunnsoppdraget som tydelig og som noe felles for hele organisasjonen, og beskrives dermed som spesielt viktig for opplevelsen av en felles identitet på tvers av de tre lokasjonene.

Videre beskriver informantene at involvering i direktoratets strategiprosesser bidrar til å fremme en felles forståelse av hvor Digdir skal. Arbeidet med å legge ny strategi favner hele Digdir, hvorpå ansatte blir tatt med i diskusjonene og gis mulighet til å komme med innspill. Dette trekker informantene frem at bidrar til at man i større grad løfter blikket og ser på Digdir som helhet.

Det at man har felles strategiprosesser og felles formål, gjør at man passer på å se hverandres styrker, svakheter og produkter i en helhet. (Informant 4)

Selv om dette bidrar til en opplevelse av en felles retning i Digdir, fremhever informantene samtidig en usikkerhet knyttet til sentrale fokusområder på tvers i direktoratet. Flere av informantene opplever det som vanskelig og lite tilgjengelig hva de forskjellige avdelingene arbeider med, og følgelig på hvilken måte man jobber mot det samme formålet. På et



overordnet nivå er for eksempel alle klare over at de i Leikanger i hovedsak arbeider med fellesløsningene og i Brønnøysund har de ansvar for Altinn. Som to informanter beskriver:

Jeg opplever i alle fall at det er mange ulike perspektiver på hva Digdir skal levere og hva som er viktig. (Informant 5)

Vi driver med digitalisering i alle mulige varianter. Bortsett fra at vi jobber med digitalisering, så er det vanskelig å finne disse her fellesnevnerne. (Informant 7)

## 4.4 Oppsummering av funn

Dette kapittelet har presentert studiens empiriske funn som fremkom i intervjuene med både nyansatte og HR-rådgivere i Digdir. Som en nyopprettet organisasjon viser intervjuene med HR-rådgiverne til at det har vært tidkrevende å få på plass gode rutiner og prosedyrer. HR og resten av organisasjonen arbeider aktivt med å videreutvikle og forbedre sine prosesser for ansatte. Dataene viser til at de aktiviteter og tiltak som står sentrale for å påvirke ansattes opplevelse av en felles identitet knytter seg i all hovedsak til verdarbeidet og kommunikasjon til nye medarbeidere. Sistnevnte består i all hovedsak av kommunikasjon som nyansatte blir eksponert for gjennom rekrutteringsprosessen og ved oppstart. De utfordringene som fremkom under intervjuene knyttes til ulik praksis i forhold til disse prosessene.

Dataene viser at de nyansatte opplever Digdirs identitet ut fra beskrivelser knyttet til særtrekk ved organisasjonen, faktorer ved arbeidsmiljøet, samt hvordan de oppfatter at eksterne aktører ser på organisasjonen. Av særtrekk fremheves direktoratets samfunnsoppdrag, spesielt ved at det oppleves å ha bredt nedslagsfelt og fordrer samarbeid på tvers av sektorer. Videre beskrives Digdir som en moderne organisasjon, som er både innovativ og fremoverlent. Det trekkes også frem at Digdir fremstår som en profesjonell etat, hvor den faglige tyngden står sentralt. Arbeidsmiljøet kjennetegnes ifølge informantene ved at det er inkluderende, og at det generelt er stor takhøyde. Samtidig beskrives miljøet som preget av stor grad av autonomi, med frihet rundt egen arbeidsutførelse. Høyt arbeidstempo blir også trukket fram som en karakteristikk. Informantenes refleksjoner knyttet til hvordan de opplever at omgivelsene ser på direktoratet viser at organisasjonen oppfattes å være anonym, og at Digdir som organisasjon kommer i skyggen av de mer kjente fellesløsningene. Samtidig

fremkommer det at innenfor de kretsene hvor det er naturlig at utenforstående har kjennskap til Digdir, så opplever informantene at organisasjonen blir sett på som handlekraftig.

Informantenes fortellinger viser til at fremmende faktorer for opplevelsen av organisasjonens identitet kan knyttes til samfunnsoppdraget og felles mål i lys av dette. Andre fremmende faktorer viser seg å være knyttet til samarbeid og sosialisering på tvers i organisasjonen og ledelsens betydning. Av hemmende faktorer trekkes hjemmekontorsituasjonen frem, ved at den for eksempel fører til mangel på uformelle møter. Interne kulturforskjeller og fremveksten av subkulturer blir også trukket frem som hemmende faktorer.

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil forholdet mellom forskningsspørsmål og empiriske funn drøftes opp mot det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Kapittelet består av to hoveddeler, hvorav den første knyttes til “hvem Digdir er som organisasjon” (innhold) og den andre diskuterer funnenes betydning i lys av hvordan identiteten kommer til uttrykk i en digital arbeidshverdag (prosess).

### 5.1 Organisasjonsidentitetens innhold

Organisasjonsidentitet er de beskrivelser og påstander organisasjonsmedlemmene gir som svar på spørsmål som “hvem er vi?”, “hva driver vi med?”, samt “hvem ønsker vi å være?”. Disse beskrivelsene må videre peke på hva som er sentralt, distinkt og varig ved en organisasjon (Albert & Whetten, 1985, s. 265). De ulike identitetspåstandene kan fremsettes både som formelle og uformelle påstander (Colman, 2014, s. 28). I Digdir har vi sett at formelle identitetsutsagn hovedsakelig kommer til uttrykk gjennom direktoratets verdier, visjon og samfunnsoppdrag, og fremstår slik som virksomhetens ønskede og offisielle identitet. De uformelle identitetspåstandene knytter seg i stedet til informantenes kollektive oppfattelse av hva som kjennetegner organisasjonen (Gioia et al., 2000, s. 64), noe som ikke nødvendigvis sammenfaller med de formelle påstandene.

#### 5.1.1 Hvem er Digdir som organisasjon?

For å komme nærmere et svar på “hvem Digdir er”, vil vi innledningsvis diskutere de formelle identitetspåstandene. Digdir har tre sentrale verdier som er uttalt å gjelde for hver enkelt ansatt, og også for organisasjonen i sin helhet. Disse er: *pålitelig*, *inkluderende* og *uredd* (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 10). I intervjuene fremkom det at flertallet av informantene ikke hadde et bevisst forhold til verdiene, og at flere enten ikke klarte å huske hva de var eller at de faktisk ikke visste hva de var. Informantenes manglende kjennskap til organisasjonens verdier, tyder på at disse identitetspåstandene er lite forankret. De tre konkrete verdiordene *pålitelig*, *inkluderende* og *uredd* kan ut fra dette ikke sies å være en del av organisasjonsidentiteten til Digdir.

Videre har Digdir utarbeidet visjonen “Sammen for en enklere digital hverdag” (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 10). Denne beskrivelsen er ment som et fremtidsbilde som skal bidra til å skape en felles forståelse for hvor direktoratet skal og hvorfor de driver med det de gjør. Selve visjonen ble ikke direkte fremhevet av våre informanter, og i likhet med verdiene kan det derfor se ut til at selve formuleringen står svakt. Likevel er det flere av informantenes beskrivelser som bygger opp under denne visjonen (se tabell 4 under).

Offisielle beskrivelser av hva Digdir driver med finnes også igjen i direktoratets samfunnsoppdrag. I dette heter det at Digdir er “regjeringens fremste verktøy for raskere og mer samordnet digitalisering av offentlig sektor”, samt at de skal “bidra til formålstjenlig digitalisering av samfunnet som helhet” (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 4). I motsetning til verdiene og visjonen, ble samfunnsoppdraget fremhevet av samtlige informanter. Dette indikerer at samfunnsoppdraget står vesentlig sterkere enn de andre formelle identitetspåstandene, og kan derfor betraktes som et sentralt kjennetegn ved organisasjonen. Samfunnsoppdragets brede nedslagsfelt som favner på tvers av sektorer oppleves også av informantene som unikt, da det står i motsetning til mange andre statlige virksomheter. Digdirs definerte samfunnsoppdrag kan derfor sies å være en viktig del av det informantene opplever som organisasjonens identitet. Implisitt handler identitet om å være forskjellig fra noe eller noen, og forutsetter slik en sammenligning mellom hvem “vi er” i forhold til “andre”. I dagens arbeidsliv er det ikke uvanlig at organisasjoner har et uttrykt formål, og således er det ikke noe spesielt i seg selv at offentlige etater har et uttalt samfunnsoppdrag. Gjennom sammenligningen med disse “andre” er det tenkelig at organisasjonsmedlemmene støtter på andre etater med appellerende samfunnsoppdrag. Som en informant uttrykte er Digdir en “mus” i forhold til mange andre statlige virksomheter, noe som kan tenkes å farge organisasjonsmedlemmenes syn på eget oppdrag.

Som vi har sett oppleves de formelle identitetspåstandene bare i liten grad å gi et dekkende svar på spørsmålet “hvem er vi?”. De fleste beskrivelsene av Digdir som kom frem i våre samtaler med informantene knyttet seg i stedet til det vi har nevnt som uformelle påstander. Disse identitetspåstandene gir i større grad uttrykk for kollektive oppfattelser av hva som kjennetegner organisasjonen (Gioia et al., 2000, s. 64). Det at våre funn i all hovedsak knytter

seg til dette, understøtter også teorien om at organisasjonsidentitet er et sosialt konstruert fenomen (Albert og Whetten, 1985; Hatch og Schultz, 1997). Det vil i den forbindelse kunne tenkes at beskrivelsene basert på kollektive oppfattelser vil kunne favne bredere enn de eksplisitte utsagnene.

I intervjuene var det noen beskrivelser som gikk igjen blant samtlige informanter, og som dermed fremstod som svært tydelige funn. Disse knyttet seg til beskrivelser av Digdir som moderne, inkluderende, sterkt faglig og med høy grad av autonomi. Karakteristikkene ble i stor grad beskrevet ut fra referanser til andre virksomheter. Ut fra dette oppleves Digdir som mer moderne, inkluderende, med mer kunnskap samt større grad av frihet i forhold til andre sammenlignbare organisasjoner, og kan derfor betraktes som distinkte kjennetegn ved organisasjonen. Hvorvidt disse beskrivelsene faktisk stemmer med virkeligheten, er i denne sammenheng ikke av betydning. Som Gioia et al. (2013) påpeker er det det at organisasjonsmedlemmene selv oppfatter identiteten som unik som er av betydning, ikke om oppfatningene er “objektivt” verifiserbare altså om undersøkelser kan godtgjøre at disse beskrivelsene faktisk er riktige (s. 126). For eksempel trenger ikke beskrivelsen av Digdir som en moderne organisasjon å ha rotfeste i virkeligheten, så lenge informantene selv oppfatter organisasjonen som moderne.

I tabell 4 presenteres en oversikt over de ulike identitetspåstandene og deres innhold som gjennomgått over, og tydeliggjør skillet mellom direktoratets formaliserte identitetsutsagn og informantenes beskrivelser.

<b>Formelle påstander</b>	<b>Beskrivelse</b>
Verdier	Pålitelig, inkluderende og uredd
Visjon	Sammen for en enklere digital hverdag
Samfunnsoppdrag	Digdir skal være regjeringens fremste verktøy for raskere og mer samordnet digitalisering av offentlig sektor, samt bidra til formålstjenlig digitalisering av samfunnet som helhet

Uformelle påstander	Illustrerende sitat
Moderne organisasjon	Digdir er en fremoverlent organisasjon (Informant 2)  Vi er en innovativ virksomhet (Informant 6)  Vi er en organisasjon som tør mer (Informant 3)
Inkluderende	Det å gi anerkjennelse til hverandre står sterkt i Digdir (Informant 3)  Vi kan være helt uenige, men på slutten av dagen så går vi og tar oss en øl likevel (Informant 7)  I Digdir er det lav terskel for å spørre om ting og det er ganske høyt under taket (Informant 4)
Sterkt fagmiljø	I Digdir har får jeg følelsen av å jobbe i et sterkt faglig miljø (Informant 3)  Vi er profesjonelle (Informant 6)  Det er stor tiltro til fagkunnskapen i organisasjonen (Informant 4)
Autonomi	Det er stor tillit til at arbeidstakerne gjør det de skal (Informant 4)  Vi har selv ansvar for å få jobben gjort, og det er lite kontrollerende (Informant 6)  Digdir er en fleksibel arbeidsgiver (Informant 7)

*Tabell 4. Skillet mellom Digdirs formaliserte identitetspåstander og informantenes uformelle uttrykk for identiteten.*

Som diskutert over vedrørende Digdirs formelle identitetspåstander ser det ut til at de nyansatte generelt har lav kjennskap til direktoratets verdier og visjon. Dette til tross kan det likevel se ut til at det er noen likhetstrekk mellom disse og det vi presenterte som de uformelle identitetspåstandene. Eksempelvis fremhever informantene at Digdir er en moderne organisasjon, som kan sies å være et kjennetegn ved organisasjonen. Som presentert i funnene i kapittel 4 knyttes “moderne” til beskrivelser av direktoratet som fremoverlent,

innovativ og som både vil og tør mer. Dette kjennetegnet har dermed paralleller til verdien *uredd*. Videre ses kjennetegnet “sterkt faglig” i lys av informantenes opplevelse av Digdir som en profesjonell aktør, med høy kompetanse knyttet til et sterkt fagmiljø. Dette uformelle kjennetegnet har dermed likhetstrekk med verdien *pålitelig*. Den siste verdien *inkluderende* blir direkte nevnt som en av de nyansattes identitetsutsagn. Dette ble imidlertid trukket frem i beskrivelser av arbeidsmiljøet i Digdir, og tyder slik på at informantene er bevisst denne verdien uten nødvendigvis å være klar over at det faktisk er en uttalt verdi.

Også til Digdirs visjon “Sammen for en enklere digital hverdag” går det an å trekke paralleller til nyansattes beskrivelser av direktoratet. Spesielt ser vi at betegnelsen “sammen” blir gjenspeilet i funnene. Dette knyttes til de nyansattes opplevelse av et godt sosialt miljø som preges av godt samarbeid. I tillegg beskriver flere at det oppfattes som at det internt er et genuint ønske om å samarbeide, og at man slik står sammen i arbeidet. På samme måten, og som med verdiene, kan det se ut til at dette er med å prege identiteten uten at det nødvendigvis er knyttet til de konkrete utsagnene.

Oppsummert kan vi si at de sentrale, distinkte og varige egenskapene som de nyansatte mener kjennetegner organisasjonen er knyttet til direktoratets samfunnsoppdrag. I tillegg til moderne, inkluderende, sterkt fagmiljø og autonomi som identitetsutsagn. Dette er derfor å anse som svaret på spørsmålet “hvem er vi?” i Digdir. Som diskusjonen viser, samsvarer på mange måter de nyansattes opplevelse av organisasjonsidentiteten med den offisielle identiteten manifestert i verdier, visjon og samfunnsoppdrag (se tabell 4 over). Informantenes manglende forhold til verdier og visjon, tyder på at disse ikke er å anse som en sentral del av organisasjonsidentiteten. Likevel ser vi at mange av kjennetegnene de nyansatte fremhever har mye av det samme innholdet som verdiene og visjonen. I lys av dette er det trolig mer korrekt å si at selve verdiordene og visjonsformuleringen ikke er å anse som en del av organisasjonsidentiteten, men at betydningen som ligger i disse er det.

### 5.1.2 Identitetsskapende tiltak

Sentralt i samtalene våre med HR-rådgiverne var deres beretninger knyttet til det tidligere kulturprosjektet som nå er videreført i et pågående verdiarbeid. Som det fremkom i disse

samtalene, ble direktoratets nåværende verdier utarbeidet basert på intervjuer med eksisterende ansatte i alle de tre berørte enhetene før sammenslåingen. Tanken var derfor at de nye verdiene skulle favne om noe gjenkjennbart, og slik representere noe felles. Da samtlige av våre informanter var nyansatte i Digdir, hadde de ikke noe forhold til tidligere formelle identiteter for de sammenslåtte enhetene. Som beskrivelsene over viser kan det i stor grad se ut til at kultur- og verdiarbeidet har fanget opp de eksisterende ansattes oppfatninger på en treffende måte, og som også vises i nyansattes opplevelse av organisasjonen. Selv om de konkrete verdiordene eller visjonsformuleringen ikke ser ut til å ha festet seg hos de nyansatte, så beskriver likevel disse informantene Digdir ut fra begreper med lignende innhold. Dette kan samtidig ses i lys av det HR-rådgiverne beskrev i forbindelse med kommunikasjon med nye medarbeidere. Eksempelvis i rekrutteringsprosessen vektlegges spesielt direktoratets samfunnsoppdrag og det sterke fagmiljøet i kommunikasjonen for å formidle “hvem Digdir er”. I tråd med informantenes beskrivelser av Digdir kan det se ut til at dette identitetsskapende tiltaket har fulgt informantene også videre inn i arbeidsforholdet, og har således bidratt i den felles forståelsen av organisasjonen.

Som det også fremkom i intervjuene med HR-rådgiverne har det vært tidkrevende å få på plass nye rutiner, retningslinjer og policyer, og er fortsatt et pågående arbeid. Sentralt i dette uttalte HR-rådgiverne at det har vært viktig å få på plass helt nye praksiser som ikke er basert på noen av de tidligere organisasjonsenhetene, for å bygge opp under at man er en ny og samlet organisasjon. Våre funn går i retning av at det på en del områder allerede ser ut til at organisasjonen er samlet rundt noen felles beskrivelser. Informantene representerte ulike deler av organisasjonen, likevel var det bred enighet om hva som kjennetegner Digdir - en enighet som viste seg på tvers av lokasjon, seksjon, og også type stilling.

Imidlertid, fremkom det tydelig i intervjuene med HR-rådgiverne at det fortsatt ikke foreligger formaliserte prosesser og rutiner for å formidle “hvem Digdir er” til nye medarbeidere. Mangelen på identitetsskapende tiltak kan således ses i lys av våre funn knyttet til at de formelle identitetspåstandene, som verdier og visjon, anses å være lite forankret hos de nyansatte. Ifølge Colman (2014) vil det å ha en felles organisasjonsidentitet knytte ulike deler av en organisasjon sammen (s. 22). Med varierende praksis i ulike deler av organisasjonen, vil det imidlertid kunne vokse frem forskjellige oppfatninger av “hvem Digdir er”. Dette kan bidra til å undergrave opplevelsen av fellesskap, og slik være til hinder for at de ulike delene av organisasjonen knyttes sammen. Samtidig kommuniseres og gjentas



Digdirs ulike identitetsutsagn i flere forskjellige kilder (se tabell 2) som er tilgjengelig for alle. Dette tyder på at det ligger til rette for at nyansatte skal kunne tilknytte seg disse, og danne seg en oppfatning av hvem Digdir er. Ut fra våre funn blir spørsmålet imidlertid om disse likevel er synlige nok.

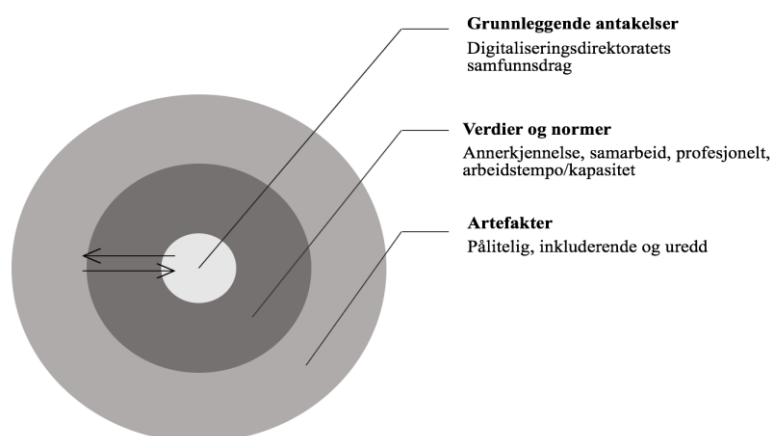
I tilfeller hvor organisasjonsidentiteten oppleves tvetydig eller lite uttalt kan individer søke alternative kilder til identitet, som for eksempel i avdelinger og arbeidsoppgaver (Alvesson & Sveningsson, 2015, s. 45). I mangel på formaliserte personalprosesser knyttet til å formidle “hvem Digdir er” til nyansatte, nevnte HR-rådgiverne at det foreligger varierende praksis på hvordan dette gjøres og hva som vektlegges internt i direktoratet. Dette kan tenkes å bidra til en opplevelse av en tvetydig organisasjonsidentitet, og slik forsterke den nyansattes behov for å søke alternative identitetskilder. I intervjuene med de nyansatte kom det frem at det generelt er lite kjennskap til andres arbeidsområder på tvers i Digdir. Dette, i tillegg til at direktoratet er lokalisert på tre forskjellige lokasjoner, vil kunne forsterke det at organisasjonen består av ulike deler. Dermed er det lettere for individene å søke seg til disse delene som kilde til identitet heller enn organisasjonen i helhet, for eksempel “vi som jobber med digital transformasjon” eller “vi i Brønnøysund”. Det at mer eller mindre alt har foregått digitalt det siste drøye året bygger også opp under dette. Som vist i teorien er fjernarbeid vist å føre til en viss frakobling fra organisasjonen (Wiesenfeld et al., 2001, s. 214). I den digitale arbeidshverdag kan det oppleves å være en noe høyere terskel for å ta kontakt utover i organisasjonen, og samhandlingen skjer dermed med de nærmeste. Dette kan igjen tenkes å føre til at de ansatte i større grad får et mikroperspektiv, og mister slik organisasjonen som helhet av syne. I lys av dette kan det utvikles ulike sett med beskrivelser som kjennetegner forskjellige deler av organisasjonen, og således en fremvekst av multiple identiteter.

Arbeidet med å få på plass rutiner og retningslinjer for Digdir som en felles organisasjon er et arbeid som har fått høy prioritet i Digdir. I lys av verdiarbeidet viste HR-rådgiverne for eksempel til planer for hvordan de nye verdiene skal spres og implementeres i organisasjonen, og at disse opprinnelig skulle vært presentert på en felles kick-off våren 2020. Dette går i retning av at Digdir i stor grad vektlegger disse formelle identitetspåstandene som viktig. Samtidig har vi sett at de nyansatte i større grad oppfatter Digdir ut fra andre mer uformelle identitetsutsagn som har vokst frem gjennom samhandling i det daglige liv i organisasjonen. Basert på dette kan det se ut til at de uttrykte verdiene ikke er av like stor betydning for de nyansatte. Det at ledelsen og de ansatte forankrer sin forståelse

av organisasjonens identitet med ulik basis er i tråd med en studie gjort av Corley (2004). Som Colman (2014) påpeker så er det ikke uvanlig at ulike deler av organisasjonen legger ulik vekt på hvordan identiteten beskrives (s. 40). Samtidig ser det som nevnt ut til å være en viss overensstemmelse mellom de formelle utsagnene fremsatt av ledelsen sentralt og de nyansattes beskrivelser av organisasjonens kjennetegn. Dette kommer til syne gjennom at de nyansatte beskriver Digdir ut fra begreper med tilsvarende innhold som er gitt i de formelt uttalte påstandene. Eksempelvis kan Digdirs uttrykte verdi *uredd* finnes igjen i informantenes beskrivelser av Digdir som moderne, innovativ og fremoverlent. At disse to identitetene, altså identiteten uttrykt av Digdir og identiteten uttrykt av de nyansatte, ikke anses som motstridene, ligger det derfor til rette for at organisasjonen går i samme retning (Albert & Whetten, 1985, s. 272).

### 5.1.3 Kultur og identitet

Begrepene kultur og identitet er nært beslektet og det kan være vanskelig å se hvor skillet går mellom de (Hatch & Schultz, 2002, s. 996). Kultur utgjør rammen for “hvordan vi gjør ting her”, og kan sies å være noe dypereliggende som sitter i organisasjonens ryggmarg. Ifølge Hatch og Schultz (2002) reflekterer organisasjonsmedlemmene over organisasjonens identitet i relasjon til internaliserte verdier, normer og forutinntatte oppfatninger (s. 997-998). Sett i lys av Scheins (1980) modell for organisasjonskultur, velger vi her å plassere Digdirs samfunnsoppdrag i senteret og tar dermed også utgangspunkt i dette som en grunnleggende antakelse.



Figur 3. Scheins modell for organisasjonskultur i lys av funnene.

Grunnleggende antakelser er som oftest ubevisste, som tas for gitt og som påvirker og er bestemmende for hvordan ansatte i organisasjonen tenker, handler og føler (Schein & Schein,

2017, s. 21). Funnene våre indikerer at Digdirs samfunnsoppdrag både er eksplisitt og høyt oppe i bevisstheten til informantene. Likevel fremstår dette som en grunnleggende overbevisning, som synes å ha betydning for hvordan informantene beskriver at “de gjør ting i Digdir”. Ved å se på samfunnsoppdraget som kjernen i organisasjonskulturen, danner dette samtidig grunnlag for og er retningsgivende for de to andre nivåene i modellen.

Det neste nivået i modellen knytter seg til organisasjonens verdier og normer. Dette er ikke-synlige elementer ved kulturen og som det er vanskelig å avdekke uten å være en del av direktoratets indre liv (Schein & Schein, 2017, s. 19). På dette nivået plasserer vi derfor informantenes beskrivelser av kulturen i organisasjonen. I intervjuene ble kulturen i Digdir beskrevet som inkluderende, hvor det er stor takhøyde med rom for uenighet. Det ble videre trukket frem at det er kultur for å gi anerkjennelse til hverandre samt kultur som verdsetter samarbeid. På denne måten hjelper man hverandre å bli gode. I tillegg ble det å opptre profesjonelt og å jobbe mye fremhevet som beskrivelser av organisasjonskulturen. Disse beskrivelsene kan anses som uskrevede regler og definerer på den måten hva slags atferd som forventes og aksepteres i direktoratet.

Det siste nivået er artefakter som innebærer de synlige uttrykkene for kulturen i organisasjonen (Schein & Schein, 2017, s. 17). Digdir kommuniserer selv at de tre verdiene, *pålitelig*, *inkluderende* og *uredd*, er uttrykk for hva som skal prege organisasjonskulturen i direktoratet (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 10). Direktoratets uttrykte verdier plasseres dermed i modellens ytterste nivå som et observerbart produkt av kulturen. Selv om direktoratets verdier som nevnt ikke ser ut til å være forankret i informantenes bevissthet, kan det likevel se ut til at beskrivelsene av kulturen gjennom verdier og normer på det midterste nivået i modellen underbygger Digdirs artefakter presentert gjennom verdiene *pålitelig*, *inkluderende* og *uredd*. For å illustrere kan det for eksempel trekkes en parallell mellom informantenes beskrivelser av en kultur for å opptre profesjonelt samt å jobbe mye og direktoratets uttrykte verdi *pålitelig*. Dette er samtidig i tråd med modellens oppbygning ved at lavere nivåer danner grunnlag og er retningsgivende for høyere nivåer. Ut fra Scheins (1980) modell vil altså Digdirs verdier og normer, samt artefakter bygge på antakelsen samfunnsoppdraget representerer. Dette fører således til at ansattes tanker, handlinger og følelser gjennomgående vil være i tråd med å være “regjeringens fremste verktøy for raskere og mer samordnet digitalisering av offentlig sektor, samt bidra til formålstjenlig digitalisering av samfunnet som helhet” (Digitaliseringsdirektoratet, 2020, s. 4).

Funnene knyttet til Digdirs kultur viser samtidig til at informantene opplever kulturforskjeller på tvers. For å redusere risikoen for at subkulturer med interessekonflikter utvikles, ser vi ut fra funnene at ulike kulturbyggende aktiviteter, som for eksempel felles julekalender, bidrar til at de ansatte likevel opprettholder en opplevelse av å være del av noe felles. Som vist i teorien er det ikke uvanlig at ansatte er medlemmer av flere ulike subkulturer på arbeidsplassen, og at fremveksten av disse i seg selv verken er bra eller dårlig (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 146; Hatch & Cunliffe, 2013, s. 161). Ifølge dette er det ikke nødvendigvis slik at man bør strebe etter en homogen kultur. Dette kom også frem i samtalene med HR-rådgiverne som pekte på at selv om ulike tiltak gjøres med det formål å skape en felles forståelse i organisasjonen så er det likevel ikke et mål å overstyre lokale variasjoner.

I relasjon til hvordan de nyansatte oppfatter organisasjonskulturen og det som ligger i kjernen på denne, kan det se ut til at denne på mange måter er i tråd med identiteten som beskrevet tidligere i diskusjonen. Ved at identitet ses på som del av en dynamisk prosess (Hatch & Schultz, 2002, s. 991), tyder det på at organisasjonsidentiteten slik de nyansatte opplever den blir bekreftet og opprettholdt gjennom sin kobling til organisasjonens kultur.

#### 5.1.4 Identitet og image

Image kan beskrives som en samling av ulike syn på organisasjonen blant eksterne aktører (Hatch & Schultz, 2002, s. 995), og handler her om hvordan organisasjonsmedlemmene tror disse aktørene oppfatter og ser på organisasjonen (Dutton et al., 1994, s. 248). Som funnene våre viser er det bred enighet blant informantene at de tror eksterne aktører ser på Digdir som en anonym organisasjon, og også at det muligens er mange som ikke har en oppfatning av organisasjonen i det hele tatt. Ifølge modellen utviklet av Hatch og Schultz (2002) vil informantenes oppfatning av hva de tror eksterne aktører tenker og mener organisasjonen speiles tilbake på informantenes forståelse av "hvem er vi?". Spørsmålet blir dermed hvilken betydning det har for nyansatte at de jobber i en organisasjon som de oppfatter at folk flest ikke vet at eksisterer. På den ene siden ble det av noen informanter nevnt at dette påvirket de i liten eller ingen grad. På den andre siden er det gjennom forskning funnet at det har en betydning ved at negative oppfatninger av organisasjonen i eksterne omgivelser har negative effekter på hvordan ansatte identifiserer seg med organisasjonen (Dutton og Dukerich, 1991). Selv om det å bli oppfattet som ukjent eller anonym ikke nødvendigvis trenger å være noe

negativt, så ble Digdirs anonymitet i all hovedsak trukket frem av informantene i en negativ forstand.

Cole og Bruch (2006) fant at ansatte som identifiserer seg med organisasjonen de jobber i, er mer lojale og føler større forpliktelse overfor arbeidsplassen i forhold til medarbeidere som ikke identifiserer seg med organisasjonen. Dette indikerer at dersom organisasjonsmedlemmene opplever at det er negative oppfatninger av organisasjonen eksternt, kan det føre til lavere grad av identifisering med organisasjonen og dermed innvirke negativt på egen tilhørighet til organisasjonen. Samtidig er det ikke gitt at direktoratet vil fortsette å bli oppfattet som anonym med bakgrunn i Digdirs nyopprettede situasjon, i tillegg til at de forvalter en viktig oppgave i samfunnet.

Samtidig ble det nevnt i intervjuene at innenfor enkelte miljøer tror informantene at andre oppfatter Digdir som en handlekraftig etat, og således en opplevelse av at de har bra anseelse. På samme måte som at negative oppfatninger eksternt har negative effekter på identifisering med organisasjonen, har positive eller bekreftende oppfatninger positiv effekt. Det er imidlertid et ganske stort spenn mellom det å oppfattes som anonym og det å oppfattes som handlekraftig. Et gap kan likevel oppfattes som akseptabelt i tilfeller hvor det imaget som er i konflikt med identiteten blir projisert fra aktører som ikke er viktig for organisasjonen (Colman, 2014, s. 64). Det at enkelte av informantene fremhevet at eksterne aktørers oppfatninger ikke var av spesiell betydning for egen opplevelse av organisasjonen, kan ses i lys av dette. "Folk flest" oppfattes nok ikke som like viktig for organisasjonen, og det blir slik lettere å akseptere eventuelle misforhold uten at det er av betydning for organisasjonsidentiteten.

## **5.2 Den digitale arbeidshverdagens betydning for organisasjonens identitet**

Denne delen vil diskutere funnene knyttet til faktorer som fremmer og hemmer en felles identitet i Digdir. I lys av dette vil vi diskutere den digitale arbeidshverdagens betydning for nyansattes opplevelser av organisasjonsidentiteten.

### 5.2.1 Betydningen av fellesskap og samhandling

Studiens funn knytter seg i høy grad til opplevelsen av sosiale dimensjoner i Digdir. I svarene på spørsmål knyttet til “hvem er Digdir som organisasjon?” vies mye fokus på fellesskapet informantene er en del av i organisasjonen. I lys av dette, kan det se ut til at Digdirs organisasjonsidentitet til stor del kan forklares ut fra det som er sosialt konstruert, og som vokser frem gjennom samhandling mellom organisasjonens medlemmer (Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael, 1989; Hatch & Schultz, 1997). Dette knytter seg til de uformelle identitetsutsagnene som fremkommer gjennom interaksjon mellom ansatte (Gioia et. al., 2000, s. 64). Studiens funn knytter fellesskap og samhandling både til identitetens innhold, men også prosessen som identiteten uttrykkes gjennom. På den ene siden fremhever informantene sosiale faktorer som for eksempel arbeidsmiljø som beskrivende for Digdirs identitet, og på den andre siden som noe som fremmer opplevelsen av en felles identitet i organisasjonen. Dette beskrives i form av eksempler som samarbeid og sosiale aktiviteter både lokalt og på tvers av lokasjoner og avdelinger.

Hatch og Schultz (2002) argumenterer for at identiteten utgjør et sett av prosesser som på den ene siden påvirkes av organisasjonens kultur (s. 997-998). Selv om informantene klarte å utskille egne kjennetegn for Digdirs identitet og for organisasjonens kultur, ble begrepene i noen tilfeller brukt for å beskrive hverandre. Siden både identitet og kultur omfatter spørsmål knyttet til tilhørighet og felles forestillinger, meninger og antakelser er disse nært knyttet. Dette kan tenkes å forklare hvorfor fellesskap og samarbeid fremheves som en sentral fremmede faktor for identiteten, men også beskrivende for identitetens innhold.

I likhet med Corley (2004), viser funnene i denne studien at ansatte i stor grad beskriver Digdirs kjennetegn med utgangspunkt i organisasjonskulturen. Dette er spesielt interessant med tanke på at de ansatte i all hovedsak har arbeidet hjemmefra. Selv om de fleste sosiale aktiviteter med kollegaer har skjedd digitalt, trekker informantene frem dette som spesielt fremmede for identiteten. Eksempler som felles juleavslutning, julekalender, quiz og digitale kaffepauser ble beskrevet å ha stor betydning for den enkelte. Organisasjonens identitet kan således tenkes å kunne styrkes gjennom aktive sosiale tiltak for å effektivt knytte organisasjonen sammen på tvers av lokasjoner.

Dery og Hafermalz (2016) viser til at det å skape tilhørighet er den mest kritiske faktoren for at fjernarbeid skal fungere godt (s. 124). I lys av betydningen av det sosiale aspektet i våre funn, er det grunn til å tro at dette er en viktig faktor også i Digdir. Som Wiesenfeld et al. (2001) argumenterer for så vil ansatte som ikke har tilgang til en fysisk arbeidsplass vektlegge det å være sosialt integrert med organisasjonens øvrige medlemmer for å selv oppfatte seg som et medlem. Dette kan knyttes til ansattes opplevelse av sosial støtte, i form av individets oppfattelse av å ha positive sosiale forhold til sine kollegaer (Wiesenfeld et al., 2001, s. 218). I likhet med tidligere studier, viser våre funn til at dette har vært nært knyttet til de ansattes beskrivelser av Digdir som organisasjon (f.eks. Corley, 2004; Dery & Hafermalz, 2016).

Betydningen av fellesskap og samhandling er spesielt viktig for å unngå konsekvenser som fjernarbeid kan føre til (Wiesenfeld et al., 2001). Det å sitte atskilt fra kollegaer kan bidra til en økt følelse av isolasjon, noe som i et langsiktig perspektiv kan bidra til å splitte organisasjonen (Wiesenfeld et al., 2001, s. 213). I lys av funnene i denne studien, kan det se ut til at dette motvirkes av opplevelsen å ha sosial støtte i form av sosial interaksjon med kolleger, selv om denne i stor grad er digital.

I motsetning til tidligere studier, har våre informanter ikke valgt å sitte på hjemmekontor. Dette kan tenkes å bidra til at dette stiller enda høyere krav til organisasjonen hva gjelder å tilrettelegge for et godt sosialt miljø digitalt. I lys av våre funn, kan det se ut til at identitetsskapende tiltak som fokuserer på å styrke det sosiale miljøet bør prioriteres. Med digitale plattformer som den sentrale tilknytningsformen, kan det tenkes at det krever høyere grad av tilrettelegging enn i en "normalsituasjon". I tråd med Ashforth og Mael (1989), vil prioritering av å tilrettelegge for de sosiale aspektene som samhandling, nærhet og felles historier også bidra til å øke muligheten for identifisering med organisasjonen (s. 25).

### 5.2.2 Ledelsen som en sentral pådriver

I lys av funnene som trekker frem fellesskap og samhandling viser funnene til at ledelsen spiller en stor rolle. Oppgavens funn knytter særlig leders rolle til tilrettelegging for og initiativ for sosial samhandling. Selv om teorien ikke utpeker ledelsen eller den enkelte leder som ene og alene danner grunnlag for å utvikle en felles identitet, skaper funnene grunn til å se leder som et sentralt verktøy for å fremme organisasjonens identitet. I motsetning til

tidligere studier, kan det se ut til at ledelsens rolle har fått en ny, og enda mer sentral rolle i forhold til identiteten. I lys av situasjonen med hjemmekontor har de uformelle møteplassene vært begrenset. Som flere av informantene trekker frem, så er de spontane utvekslingene i kantina, ved kaffemaskinen eller i trappa mellom møter redusert, hvilket kan tenkes å kreve mer av leder i form av initiativ og tilrettelegging.

Dery og Hafermalz (2016) sier at gjennom å opprettholde en jevn strøm av meldinger, bilder, videoer og andre sosiale nettverk, kan ansatte på hjemmekontor få en sterkere tilknytning til organisasjonen (s. 24). Dette kan både være i form av uformell og formell kommunikasjon. Derfor kan derfor være av betydning at ledelsen både kommuniserer de formelle identitetsutsagnene og samtidig tilrettelegger for interaksjon mellom medarbeidere. I lys av hjemmekontor, er det således spesielt viktig med arbeidsstrukturer som er tilpasset for å skape en følelse av tilhørighet, for eksempel gjennom å tilrettelegge for inkluderende og engasjerende virtuelle møteplasser (Dery & Hafermalz, 2016, s. 124).

For å legge til rette for at nye medarbeidere skal knytte seg til organisasjonen, viser Wiesenfeld et al. (2001) til at sosial støtte er av betydning for de ansatte. Dersom dette er tilfelle, vil det også kunne tenkes at dette får enda større betydning når hjemmekontor er påtvunget. Dette kan tenkes å være spesielt viktig for nye medarbeidere, som ikke har rukket å tilegne seg et nettverk i organisasjonen. Av den grunn kan ledelsen tenkes å få en enda mer sentral rolle som initiativtakere og tilrettelegger for sosial støtte og et godt sosialt miljø. I Digdir knyttes ledelsens rolle særlig til to områder. For det første i form av tydelige signaler om at det er akseptabelt å bruke arbeidstid til sosiale møter, og for det andre i form av direkte initiativ til sosiale aktiviteter. I lys av arbeidshverdagen på hjemmekontor, kan dette tenkes å være av særlig betydning enn når man møter kollegaene sine hver dag på arbeidsplassen. Når de håndfaste faktorene ved en organisasjon blir usynlige, for eksempel organisasjonens lokaler, kan de psykologiske dimensjonene tenkes tillegges enda større vekt. Dette taler også for lederen som en sentral pådriver for opplevelsen av fellesskap og tilhørighet.

I tillegg til det sosiale aspektet, tillegges leder mye vekt hva gjelder opplevelsen av tillit, autonomi og profesjonalitet i Digdir. På den ene siden kan det tenkes at hjemmekontor bidrar til høyere grad av autonomi, og på den andre siden bekreftes ledelsens tiltro til de ansatte med uttalelser som "de backer deg veldig hvis fagfolkene mener at det her er veien å gå". Denne oppfatningen kan således være særlig viktig, i en hverdag hvor ansatte ikke har tilgang til



samme grad av kontinuerlige interaksjon, bekreftelse og tilbakemelding fra kollegaer og ledere.

### 5.2.3 Betydningen av å vite “hvor vi skal”

En sentral del av funnene viser til at informantene vektlegger opplevelsen av en felles retning. Selv om Digdir har tre lokasjoner, og mange avdelinger som alle arbeider med sine områder, fremheves det å vite “hvor organisasjonen er på vei” som en viktig faktor for å beskrive organisasjonen. Dutton og Dukerich (1991) sier at organisasjonsidentiteten spiller en viktig rolle for å gi sine medlemmer med en dypere forståelse om hvem de er, og hvor de står i relasjon til sin omverden (s. 546). Dersom dette er tilfelle, vil det også kunne tenkes at det er enda viktigere i en situasjon hvor organisasjonsmedlemmene har digitale plattformer som den sentrale tilknytningsformen. Å miste de sosiale og uformelle interaksjonene som skjer på arbeidsplassen, vil kunne tenkes å føre til mindre grad av innspill fra kollegaer, og dermed mindre sans av retning for hvor organisasjonen er på vei. I Digdir beskriver våre informanter å mangle innsikt i andre deler av organisasjonen, noe som kan bidra til å miste opplevelsen av organisasjonen som en helhet.

Som vist kan ansatte søke andre kilder til identitet i tilfeller hvor oppfatningen av hvem organisasjonen er oppleves som utydelig eller lite uttalt (Alvesson & Sveningsson, 2015, s. 45). Dette kan eksempelvis være avdelinger, prosjekter eller arbeidsoppgaver. Dermed vil det kunne tenkes at ansatte som ikke tydelig ser hvor organisasjonen er på vei i større grad søker seg til andre kilder for å få retning i sitt arbeid. Selv om multiple identiteter ikke nødvendigvis innebærer noe negativt, og at det ikke er uvanlig at forskjellige medlemmer vektlegger forskjellige elementer ved en organisasjons identitet (Colman, 2014, s. 40), så kan det imidlertid føre til større grad av motsetninger. Dette vil kunne lede til at det er vanskeligere å få organisasjonen å gå i samme retning (Albert & Whetten, 1985, s. 272). Dersom organisasjonens retning og målsetninger oppleves som utydelig, vil det derfor også kunne tenkes at de ansatte søker seg til andre identitetskilder.

Selv om opplevelsen av autonomi fremheves som noe positivt av våre informanter, vil det å sitte atskilt kunne bidra til splittelser i organisasjonen. Splittelser i form av at alle i høyere grad er frakoblet resten av organisasjonen og får et forsterket fokus på eget arbeid. I lys av at Digdirs tre lokasjoner nå til stor del består av individuelle hjemmekontor, kan tale for at

evnen til å se sitt eget arbeid til resten av virksomhetens svekkes (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 147). Dette bekrefter også våre funn med opplevelser som at det er “mange ulike perspektiver på hva Digdir skal levere og hva som er viktig”, og flere informanter bekrefter opplevelsen av at det er vanskelig og lite tilgjengelig hva de forskjellige avdelingene arbeider med, og følgelig på hvilken måte man jobber mot det samme formålet.

Ashforth og Mael (1989) viser til at delte mål i organisasjonen kan øke muligheten for identifisering med organisasjonen (s. 25). Mål å strekke seg mot som for eksempel Digdirs samfunnsoppdrag, kan derfor tenkes bidra til at medarbeidere tilslutter seg organisasjonen. I tillegg viser funnene at det oppleves som høyst positivt å bli inkludert i prosesser som omhandler virksomhetens strategiprosesser. Dette bidrar således til å fremme en felles forståelse av hvor Digdir skal, og at man i større grad løfter blikket og ser på Digdir som helhet. I lys av identitetsskapende tiltak, kan det se ut til at å bruke kanaler som for eksempel rekrutteringsprosessen og rutiner ved mottakelse av nyansatte, vil kunne være et mulighetsrom for å sette retning allerede i starten av arbeidsforholdet. Opplevelsen av en felles identitet, kan på denne måten knytte ulike deler av organisasjonen sammen.

#### 5.2.4 Silotenking og fokus på eget oppdrag

Selv om studiens resultater viser til at det foreligger en opplevelse av felles retning, viser dataene at det foreligger lite kjennskap til geografiske lokasjoner, avdelinger og seksjoner utenfor sin egen. Dette ble fremhevet som en hemmende faktor for en felles organisasjonsidentitet. En mulig forklaring kan knyttes til at de sosiale prosessene blir ansett å fremme identiteten, og derfor vil disse fysiske skillene kunne bidra til å hemme utviklingen av en felles identitet i organisasjonen. I lys av funnene kan det tenkes at den begrensede sosiale kontakten bidrar til at disse skillene og siloene forsterkes. Opplevelsen av fellesskap og en felles identitet kan tenkes å bli svekket i lys av at det er vanskeligere å få innblikk i miljøer utenfor sitt eget. Dersom dette er tilfelle, vil det også kunne forklare beskrivelsen om at en blir “forelsket” i sitt eget oppdrag, som beskrives å kunne gjøre en “litt blind” for andre arbeidsområder.

Subkulturer blir verken i litteraturen eller i våre funn trukket frem som noe som kun medfører negative konsekvenser. Som Hatch og Cunliffe (2013) viser til så er utvikling av subkulturer hverken bra eller dårlig i seg selv, men kan føre til at koordinering og kommunikasjon blir

begrenset mellom deler av lokasjonen (s. 159-161). Subkulturer vil på så vis kunne virke styrkende for silotenking i organisasjonen. I lys av Digdirs ulike geografiske lokasjoner, kan det se ut til at dette bidrar til opplevelsen av å mangle innsikt i andre deler av organisasjonen. Hjemmekontor har også bidratt til denne opplevelsen mellom avdelinger, selv om de sitter på samme lokasjon. Dette kan være en mulig forklaring til informantenes opplevelse av å mangle forståelse for andre arbeidsområder, noe som kan virke svekkende for identiteten.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) så vil medlemmer av organisatoriske enheter orientere seg mot de omgivelsene som er relevant. Selv om funnene viser til at informantene opplever for eksempel at “man holder seg til sine”, eller glemmer at man i dag er flere lokasjoner, så foreligger det imidlertid ingen indikasjoner som tyder på at de ansatte ikke har vilje til å se sitt arbeid i forhold til resten av organisasjonen, som Jacobsen og Thorsvik (2019) beskriver som “siloforsvarere”. Funnene peker snarere i retning mot at det foreligger et ønske om å få tilgang til mer innsyn i andre arbeidsområder og lokasjoner. Dette vil eventuelt kunne peke i retning av at organisasjonens struktur vanskeliggjør utviklingen av en felles identitet. En annen, mulig forklaring til at disse skillene har oppstått kan være knyttet til at de ansatte i all hovedsak arbeider fra hjemmekontor. Selv om de geografiske lokasjonene kan bidra til opplevde skiller i en “normalsituasjon”, vil det å arbeide fra hjemmekontor kunne bidra til at ansatte går glipp av den kunnskapen som kommer av de uformelle og spontane samtalene på arbeidsplassen. Det kan tenkes at ansatte i større grad blir knyttet til egen seksjon eller arbeidsområde, og terskelen for å bevege seg utenfor denne blir større.

### 5.2.5 Betydningen av hjemmekontor

Med utgangspunkt i oppgavens teoretiske rammeverk formes organisasjonsidentitet i stor grad gjennom sosiale prosesser. Digdir som er en nyetablert organisasjon med mange nyansatte, har derfor mange medarbeidere som har tilbrakt hele sitt arbeidsforhold på hjemmekontor. Med dette som utgangspunkt, kan det tenkes at organisasjonens identitet har blitt spesielt påvirket i lys av mangel på de fysiske sosiale prosessene. Selv om det ikke foreligger bevis for at digital interaksjon ikke kan fremme organisasjonens identitet på lik linje som den fysiske, er dette lite utforsket. På den ene siden knytter denne studiens funn seg i stor grad til det sosiale og faktorer ved arbeidsmiljøet som fremmende faktorer for organisasjonens identitet, på den andre siden oppleves hjemmekontor som hemmende.

Hjemmekontor har bidratt til færre naturlige møtepunkter, og de sosiale interaksjonene en har kan tenkes få enda større betydning som et av få “anker” å beskrive identitet og kultur fra.

Selv om det foreligger lite forskning knyttet til organisasjonsidentitet som dannes via digital interaksjon, kan det fortsatt tenkes at digital sosialisering og samhandling bidrar til ansattes forståelse i like stor grad som å møtes fysisk. Organisasjonsidentitet som kan forklares som et sosialt fenomen som konstrueres gjennom interaksjon og samhandling mellom organisasjonsmedlemmene, begrenser eller definerer ikke hvilken “type” samhandling (Ashforth & Mael, 1989; Hatch og Schultz, 1997). Ut fra informantenes fortellinger kan det derfor tenkes at den samhandlingen de har digitalt, til stor del representerer deres interaksjon med andre ansatte, noe som forklarer hvorfor dette blitt ansett som en fremmede faktor. At hjemmekontor imidlertid blir fremhevet som hemmende for organisasjonens identitet, ser i større grad ut til å handle om de sosiale begrensningene. Eksempel på dette er at digitale møter beskrives å “forsinke” de naturlige prosessene for samhandling.

På den andre siden fremheves hjemmekontor til å ha bidratt til fleksibilitet og autonomi. Positive opplevelser knyttet til å styre sin egen hverdag er også en faktor som har bidratt til at Digdir beskrives som en moderne organisasjon. Imidlertid, veier opplevelsen av autonomi og fleksibilitet ikke opp for det medarbeiderne “mister” på hjemmekontoret i form av sosialt samvær med kollegaer. Selv om ikke digitale plattformer er direkte hemmende for en felles identitet, beskrives det som å “ikke være det samme som å være sammen”. Digitale plattformer bør derfor administreres godt for å både tilrettelegge for sosial omgang og samhandling, men også som et verktøy for å formidle hvem Digdir er og hvor de skal.

## 6. Avslutning

I dette kapittelet vil de empiriske funnene som er drøftet opp mot det teoretiske rammeverket i forrige kapittel oppsummeres med den hensikt å konkludere i forhold til oppgavens problemstilling. Vi ser på dette først, før vi avslutningsvis kaster et kritisk blikk på oppgaven og peker på retninger for videre forskning.

Formålet med denne studien var å undersøke Digdirs organisasjonsidentitet, og hvordan denne kommer til uttrykk blant nye medarbeidere i en tid hvor alt skjer digitalt gjennom fjernarbeid. Det vi har søkt svar på i oppgaven sammenfattes i følgende problemformulering:

Hvordan kommer organisasjonsidentiteten til uttrykk blant nye arbeidstakere, med digitale plattformer som den sentrale tilknytningsformen?

Denne problemstillingen valgte vi videre å belyse gjennom de to underspørsmålene:

1. *Hvilke tiltak gjøres for å påvirke nye arbeidstakers oppfatninger av organisasjonens identitet, og hvordan opplever de nyansatte denne?*
2. *Hva bidrar til å fremme og hemme en felles organisasjonsidentitet?*

Ut fra en casebasert, kvalitativ tilnærming har vi undersøkt dette med utgangspunkt i empiri fra til sammen syv dybdeintervjuer. To av intervjuene var med ansatte i avdeling for virksomhetsstyring i Digdir, og resterende fem var med nyansatte i direktoratet. Funnene fra datamaterialet er analysert i lys av oppgavens teoretiske rammeverk og danner således grunnlaget for å besvare problemstillingen.

For det første har vi sett at det foreligger ulike beskrivelser av “hvem Digdir er”, og at disse knytter seg enten til formelle påstander fremsatt av organisasjonen eller mer uformelle beskrivelser de nyansatte imellom. De formelle identitetsutsagnene knytter seg i all hovedsak til direktoratets verdier, visjon og samfunnsoppdrag, og som vist har informantene varierende kjennskap til disse. Direktoratets verdier og visjon fremstår som lite forankret, mens samfunnsoppdraget oppfattes å stå sterkt. I forlengelsen av dette har vi identifisert samfunnsoppdraget som en kjerne i organisasjonen, som har betydning for hvordan de ansatte tenker, handler og føler. De formelle identitetspåstandene anses kun delvis å gi et dekkende

svar på hva de nyansatte opplever som “hvem er vi?”. Hovedvekten av informantenes beskrivelser av hva som er sentrale, distinkte og vedvarende kjennetegn i Digdir knytter seg imidlertid til uformelle påstander. Moderne, inkluderende, sterkt fagmiljø og autonomi er her identifisert som identitetsutsagn. Samfunnsoppdraget samt disse uformelle beskrivelsene er derfor å anse som svaret på spørsmålet “hvem er vi?” i Digdir.

Det viser seg altså at identiteten beskrives med basis i ulike kilder, og at det sånn sett ikke er overensstemmelse mellom hvem Digdir sier de skal være og hvordan nyansatte oppfatter at Digdir er. Samtidig har vi sett at det er store likhetstrekk mellom hva Digdir mener beskriver identiteten (formelle utsagn) og hva informantene oppfatter som direktoratets kjennetegn (uformelle utsagn). Dette kommer også tydelig frem når man sammenligner de formelle og uformelle påstandene som vist i tabell 4. Selv om det benyttes ulike begreper for å beskrive identiteten, ser vi likevel at disses innhold og betydning overlapper. Det at beskrivelsene ikke er motstridende, ligger det derfor til rette for at organisasjonen beveger seg i samme retning. Det tyder derfor på at det foreligger en felles identitet i Digdir, bare beskrevet med utgangspunkt i ulike begreper. Det ser også ut til at organisasjonsidentiteten slik den oppleves av de nyansatte blir bekreftet og opprettholdt gjennom identitetens kobling til kultur og image, som også ble funnet beskrevet gjennom lignende begreper.

For det andre har vi identifisert ulike tiltak, og mangel på tiltak, og hvilken betydning dette har hatt for de nyansattes oppfatning av organisasjonens identitet. Allerede i rekrutteringsprosessen fremheves Digdirs samfunnsoppdrag og sterke fagmiljø i kommunikasjonen. Disse aspektene ved direktoratet blir slik kjent allerede før tiltredelse, noe som ser ut til å følge den ansatte inn i arbeidsforholdet. Formidlingen om “hvem Digdir er” ser imidlertid ikke ut til å bli fulgt opp etter at den ansatte tiltrer, og kan følgelig forklare hvorfor for eksempel verdier og visjon ikke er forankret hos de nyansatte. Vi har sett at det foreligger få konkrete identitetsskapende tiltak, som har bidratt til en fremvekst av ulike praksiser for hva som formidles til nye medarbeidere. Dette kan bidra til en opplevelse i organisasjonen av at identiteten er tvetydig, slik at medarbeiderne heller søker andre kilder til identitet, som for eksempel i egen avdeling eller arbeidsgruppe. Slike alternative kilder kan undergrave opplevelsen av å være ett samlet Digdir, ergo kan mangelen på tiltak hemme opplevelsen av en felles identitet. Samtidig ser vi at de nyansatte hovedsakelig beskriver Digdir ut fra uformelle påstander som kollektive forståelser utviklet organisasjonsmedlemmene imellom, og vektlegger i mindre grad de eksplisitte beskrivelsene

som allerede er gitt av direktoratet. Dette underbygger organisasjonsidentitet som et sosialt konstruert fenomen, og således betydningen av uformelle uttrykk for identitet.

Videre har vi identifisert sentrale aspekter som både fremmer og hemmer informantenes beskrivelser og oppfatninger. Samarbeid, sosialisering og samhandling viser seg å være en viktig del for opplevelsen av Digdir som en samlet organisasjon. Diskusjonen viser til at dette både er beskrivende for innholdet i identiteten, men også identitet som et sosialt fenomen som vokser frem gjennom samhandling mellom organisasjonsmedlemmene. Selv om denne studien peker mot at sosiale tiltak og aktiviteter ikke er det samme digitalt, så kan vi se at dette er viktig for opplevelsen av fellesskap. Spesielt for opplevelsen av fellesskap på tvers av lokasjoner. Den digitale hverdagen har vist seg å bidra til opplevelsen av siloer og barrierer i form av at det oppleves som vanskelig få innblikk utover eget arbeidsområde, men også å bygge nettverk internt. Sett i lys av studiens empiri og teoretiske rammeverk, er dette noe som bør prioriteres for å ytterligere tilrettelegge for nye arbeidstakeres tilknytning til organisasjonen.

Det har vist seg at ledelsen har en sentral rolle i det å tilrettelegge for både det sosiale og faglige miljøet i Digdir. Siden den digitale hverdagen begrenser de ansatte i den forstand at alt må oppleves hjemmefra, vil leders rolle kunne være av enda større betydning enn i en "normalsituasjon". Dette bidrar således til at leder har en viktig rolle når det gjelder å formidle formelle identitetsutsagn, i tillegg til det å tilrettelegge for sosial interaksjon mellom medarbeidere. Ledelsen vil også kunne brukes som en viktig del når det gjelder å formidle mål og retning for sine ansatte, noe som denne studien peker på er særlig viktig når en arbeider hjemmefra. Både gjennom de formelle identitetspåstandene som for eksempel samfunnsoppdraget, men også nærmere eget arbeidsområde i form av deltakelse i strategiprosesser.

Hjemmekontorets betydning på opplevelsen av en felles organisasjonsidentitet har vist seg å ha betydning på flere områder. Det har bidratt til færre møteplasser, hvor ansatte både kan få faglig og sosialt utbytte. Hjemmekontoret er dermed beskrevet som en hemmende faktor for den delen av identiteten som omhandler organisasjonens sosiale miljø og samarbeid, samtidig som det har bidratt til opplevelsen av siloer og kulturforskjeller. Hjemmekontor har også vist seg å være av positiv betydning for studiens informanter i form av en opplevelse av autonomi

og fleksibilitet. Det må imidlertid understrekes at hjemmekontor fremheves å hemme en felles identitet da det har vist seg å bygge opp under silotenking og subkulturer.

I denne studien har vi vist at Digdirs felles organisasjonsidentitet kommer til uttrykk både gjennom formelle og uformelle identitetspåstander, selv i en arbeidshverdag hvor alt mer eller mindre foregår digitalt. For å bidra til opplevelsen av en felles identitet på tvers av lokasjoner, og særlig i lys av den digitale hverdagen, står tilrettelegging for samhandling, sosiale aktiviteter og samarbeid på tvers i organisasjonen sentralt. I tillegg til arbeid med å formidle og forankre felles mål og retning. Leder har i denne sammenheng en spesielt sentral rolle når det gjelder initiativ og tilrettelegging for å bidra til opplevelsen av en felles identitet - på tvers av lokasjoner og hjemmekontorer.

Digdir startet i 2020 arbeidet med å bygge en ny organisasjon, med en ny identitet. Deres første år ble helt annerledes enn hva noen kunne forutse. Arbeidet med å samle og utarbeide en felles visjon, verdier og identitet for tre geografiske lokasjoner, endte opp med å gjelde for 330 individuelle hjemmekontor. Selv når hjemmekontor ikke lengre er pålagt begrunnet i smittevern, vil Digdirs ansatte fortsatt være lokalisert på tre steder. Behovet for identitetsskapende tiltak for å fremme en felles organisasjonsidentitet på tvers av lokasjoner vil derfor fortsette å gjelde. Vi håper dermed at studien kan inspirere til å videreutvikle identitetsskapende tiltak i Digdir, men også være nyttig for andre organisasjoner som har ansatte på hjemmekontor, eller har flere geografiske lokasjoner.

## **6.1 Svakheter med studien og implikasjoner til fremtidig forskning**

I lys av oppgavens problemstilling var formålet å generere kunnskap knyttet til en spesifikk case. En casebasert studie med kvalitativ tilnærming vil imidlertid gjøre at funnene i mindre grad vil være representative for andre lignende organisasjoner, som for eksempel direktorater eller virksomheter innenfor offentlig sektor. Som beskrevet i metodekapittelet var ikke hensikten med denne studien å utvikle teori eller generalisere studiens funn, men å danne en mer inngående forståelse om organisasjonsidentiteten i en spesifikk virksomhet.

Videre ser vi at studiens utvalg kan bidra til å svekke våre funns overførbarhet. Antallet informanter som samtlige var kvinner og nyansatte representerer således bare et lite utvalg av



den totale organisasjonen. Med et bredere og mer mangfoldig utvalg er det tenkelig at det kunne gitt et mer nyansert og "korrekt" bilde. Samtidig representerte informantene samtlige av Digdirs tre lokasjoner og tilhørte ulike avdelinger. Til tross for få informanter opplevde vi også et metningspunkt ved at det etter hvert i intervjuene var mye av det samme som ble fremhevet av informantene.

Det å studere organisasjonsidentitet i en ny organisasjon har vært interessant, men også utfordrende. Digdirs situasjon som nyetablert i en tid preget av unormale omstendigheter har vært unikt. Samtidig har det vært utfordrende å studere identitet i en organisasjon som ikke er "satt". I forlengelse av dette fant vi blant annet at det var en del strukturelt som ikke var på plass, og at retningslinjer og rutiner er under utarbeidelse. Dette vil kunne tenkes å være av betydning for det vi påpeker som hemmende for en felles identitet. Ved at det på den måten bare er et tidsspørsmål før dette er på plass i direktoratet, representerer det således bare et midlertidig forbedringspotensial.

Til tross for at vi i denne oppgaven har sett på Digdir som helhet, ser vi i ettertid at vi i større grad kunne ha gått mer i dybden på kjennetegn knyttet til de ulike lokasjonene i intervjuene. Gjennom kunnskap om hva som skiller enhetene, vil man samtidig i større grad kunne si noe om det som er felles. I den forbindelse kunne det også ha vært interessant å sett nærmere på alternative identiteter som eventuelt finnes i organisasjonen, og hva som i så fall gjøres for å binde disse sammen.

Hensikten med denne studien var å undersøke organisasjonsidentiteten i Digdir og hvordan denne kommer til uttrykk i en tid hvor alt skjer digitalt. Som nevnt ovenfor kan våre funn sies å ha begrenset overføringsverdi utover denne konkrete casen. Som et supplement til denne studien ville det derfor kunne vært interessant å se på andre caser som studerer utvalg fra for eksempel mer etablerte virksomheter som har eksistert lengre, noe som i større grad vil kunne gi grunnlag for generalisering. Til tross for de nevnte begrensningene knyttet til vårt forskningsdesign, anser vi likevel at våre funn gir noen indikasjoner som kan ha verdi for andre felt innen organisasjonsteorien. Siden det foreligger lite forskning på organisasjonsidentitet i tilknytning til fjernarbeid vil våre funn kunne bidra til en større forståelse rundt fenomenet. I lys av dette vil også våre funn knyttet til det å samle en organisasjon som har flere lokasjoner være relevant for andre virksomheter med tilsvarende

organisering. En større forståelse rundt dette kan således ha betydning for hvordan man organiserer og tilrettelegger for identitetsskapende arbeid.

Den nye digitale arbeidshverdagen som følge av covid-19 har åpnet for nye måter å arbeide på. Selv om arbeidstakerne vender tilbake til kontorlokalene når pandemien er over, kan det likevel tenkes at det har skjedd en endring i arbeidslivet. En bevegelse i retning av mer fleksible arbeidsformer gjør dermed at dette vil kunne bli et tema av enda større betydning fremover.

## 7. Litteraturliste

- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*, 11(3), 373-394. <https://doi.org/10.1177/017084069001100303>
- Alvesson, M., Ashcraft, K.L. & Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/1350508407084426>
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress* (2. utg.). Routledge.
- Arbeidstilsynet. (u.å). *Hjemmearbeid*. Hentet fra:  
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimekontor/>
- Ashforth, B.E. & Johnson, S.A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. I M. A. Hogg & D. J. Terry (Red.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (s. 31-48). Psychology Press.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Balmer, J.M.T. (1998). Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963–996.  
<https://doi.org/10.1362/026725798784867536>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2011). *Business research methods* (3. utg.). Oxford University Press.
- Busch, T. & Wennes, G. (2009). Identitet og identitetsledelse – nye utfordringer for offentlig sektor? *Beta*, 23(2), 18-37. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.18261/ISSN1504-3134-2009-02-02>
- Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001). Organizational Identity: Linkages between Internal and External Communication. I M. Hatch & M. Schultz (2004) (Red.) *Organizational Identity: A Reader* (s. 510-557). Oxford University Press.
- Cole, M.S. & Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585-605.  
<https://doi.org/10.1002/job.378>

- Colman, H. (2014). *Organisasjonsidentitet*. Cappelen Damm akademisk.
- Corley, Kevin G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177. <https://doi.org/10.1177/0018726704047141>
- Dalen, M. (2013). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Universitetsforlaget AS.
- Dery, K. & Hafermalz, E. (2016). Seeing Is Belonging: Remote Working, Identity and Staying Connected. I J. Lee (Red.), *The Impact of ICT on Work* (s. 109-126). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6_6)
- Digitaliseringsdirektoratet. (2021). *Årsrapport 2020*. Hentet fra: <https://www.digdir.no/sites/sogn/files/2021-04/Digdirs%20%C3%85rsrapport%202020.pdf>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2020). *Årsrapport 2019*. Hentet fra: <https://www.digdir.no/media/559/download>
- Digitaliseringsdirektoratet. (u.å.). *Kva er Digitaliseringsdirektoratet?* Hentet fra: <https://www.digdir.no/om-oss/kva-er-digitaliseringsdirektoratet/703>
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. & Shortell S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organisational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507–533. <https://doi.org/10.2307/3094849>
- Dutton, J. & Dukerich, J. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554. <https://doi.org/10.5465/256405>
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Edwards, M.R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Gioia, D.A. (1998). From Individual to Organizational Identity. I D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Red.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (s. 17-32). SAGE Publications.
- Gioia, D., Patvardhan, S., Hamilton, A. & Corley, K. (2013). Organizational Identity

- Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.  
<http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Gioia, D.A., Schultz, M. & Corley, K.G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>
- Crafford, A. (2015). *Identity in Organisations: a methodological study*. [Doktorgradsavhandling, Stellenbosch University]. SUNScholar.  
<https://scholar.sun.ac.za>
- Hanna, P. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: a research note. *Qualitative Research: QR*, 12(2), 239-242.  
<https://doi.org/10.1177/1468794111426607>
- Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* (3. utg.). Oxford University Press.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, 356-365.  
<https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- He, H. & Brown, A. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Horrell, B., Stephens, C. & Breheny, M. (2015). Online Research with Informal Caregivers: Opportunities and Challenges. *Qualitative Research in Psychology*, 12(3), 258–271.  
<https://doi.org/10.1080/14780887.2015.1040318>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag AS.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). *Tildelingsbrev 2020 - Digitaliseringsdirektoratet*. Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/7f9b178a808649dfad4bc4ae2401ae07/tidelingsbrev-digitaliseringsdirektoratet-2020.pdf>

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18(1), 45-59.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- Oslo Kommune. (u.å). *Status om håndteringen av korona*. Hentet 23. mai fra:  
<https://www.oslo.kommune.no/koronavirus/status-om-handteringen-av-korona/#gref>
- Pedersen, J.S. & Dobbin, F. (2006). In Search of Identity and Legitimation. *The American Behavioral Scientist*, 49(7), 897-907. <https://doi.org/10.1177/0002764205284798>
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. I D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Red.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (s. 171–201). SAGE Publications.
- Regjeringen. (2021). *Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen*. Hentet 17. mars 2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Rindova, V. & Fombrun, C. (1998). The Eye of the Beholder: The Role of Corporate Reputation in Defining Organizational Identity. I D.A Whetten & P. C. Godfrey (Red.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (s. 62-66). SAGE Publications.
- Schein, E. (1980). *Organizational psychology* (3 utg.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. utg.). Wiley.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. Sage Publications.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tjora, A. & Willis, E. (2006). *På sosiologisk spor*. Tapir Akademisk Forlag.

- Tyler, T. (2001). Cooperation in Organizations: A Social Identity Perspective. I M. A. Hogg & D. J. Terry (Red.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (s. 149-166). Psychology Press.
- van Knippenberg, D. & van Leeuwen, E. (2001). Organizational Identity After a Merger: Sense of Continuity as the Key to Postmerger Identification. I M. A. Hogg & D. J. Terry (Red.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (s. 249-264). Psychology Press.
- Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S. & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213-229. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1177/014920630102700205>
- Yin, R.K. (2003). *Applications of case study research* (2. utg.). Sage Publications.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

**Antall ord:** 23 021

## 8. Vedlegg

### 8.1 Samtykkeerklæring

#### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *“Organisasjonsidentitet i Digitaliseringsdirektoratet”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en masteroppgave hvor formålet er å se nærmere på hva som er med på å forme ansattes oppfatning av sin arbeidsplass i Digitaliseringsdirektoratet (Digdir). Masteroppgaven er en del av mastergrad i organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med masteroppgaven er å få mer kunnskap om organisasjonsidentitet. Vi ønsker å få innsikt i hva som er med å forme opplevelsen av en felles organisasjonsidentitet. Kunnskap om dette kan bidra til at Digdir kan få viktig kunnskap om deres rolle og hvordan de eventuelt kan videreutvikle sitt arbeid innen å være en attraktiv arbeidsgiver.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Oslo (UiO) ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet gjennomføres av masterstudentene Stina Sehlstedt og Lene Skarbø, som er ansvarlige for datainnsamlingen og databehandlingen for prosjektet. Veileder er professor ved UiO, Haldor Byrkjeflot.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du blir spurt om å delta i prosjektet fordi du er ansatt ved Digitaliseringsdirektoratet, enten nyansatt (ansatt i perioden 01.08.2020-01.01.2021), eller ansatt med innsikt knyttet til HR/Kommunikasjon/ledelse i direktoratet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelse i studien vil innebære at du deltar i et individuelt intervju som gjennomføres digitalt, med en varighet på inntil 60 minutter. Intervjuet vil omhandle spørsmål knyttet til organisasjonsidentitet, image, forventninger til arbeidsgiver og organisasjonskulturen du er en del av i Digdir. Vi tar lydopptak av intervjuet.



### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i studien. Velger du å delta, kan du likevel når som helst og uten å oppgi grunn trekke ditt samtykke. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke påvirke ditt forhold til UiO eller Digdir.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Det er kun oss som skriver masteroppgaven, Stina Sehlstedt og Lene Skarbø, som har tilgang til datamaterialet.
- Navnet ditt og dine kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Ved prosjektslutt blir dataene anonymisert ved at opplysninger om deg slettes.
- Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner knyttet til masteroppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 1. juli. 2021. Personopplysninger og lydopptak vil slettes ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: *Universitetet i Oslo* ved Stina Sehlstedt, e-post: [stinamse@student.sv.uio.no](mailto:stinamse@student.sv.uio.no), tlf: 458 34 654.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, e-post: [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no), tlf: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Stina Sehlstedt og Lene Skarbø

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Organisasjonsidentitet i Digitaliseringsdirektoratet*”, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

---

(Dato, signatur prosjektdeltaker)

## 8.2 Intervjuguide nyansatte

### Intervjuguide Ansatte

#### Innledning

- Begynn med å gi en kort presentasjon av oss
- Presenter tema og formål med masteroppgaven
- Informer på nytt om at intervjuet vil bli tatt opp på lyd, anonymisert og at informanten når som helst kan trekke seg fra studien
- Nevne at det er ingen rette eller gale svar
- Spørre om informanten har spørsmål før vi starter

#### Innledende spørsmål

Kan du fortelle meg litt om deg selv? (arbeidsområde, arbeidslokasjon, hvor lenge har du vært ansatt i Digdir)

#### Digdir som arbeidsgiver

Først vil vi be deg fortelle litt om hvordan du opplever Digdir som arbeidsgiver og hva det har hatt for betydelse for at du både søkt jobb her, men også hva det har for betydelse i din arbeidshverdag.

Hvordan “kom du over” Digdir? Søkte stilling selv, headhuntet?

- Kan du fortelle om hva det var som gjorde at du søkte jobb i Digdir?

Kan du beskrive Digdir som arbeidsgiver?

Hva skiller Digdir fra andre sammenlignbare organisasjoner?

Hvis du tenker på rekrutteringsprosessen fra start til slutt, hvordan opplevde du den?

- Hvordan bidro dette i forhold til din opplevelse av Digdir som arbeidsgiver?

Hva var ditt inntrykk av Digdir som virksomhet før du søkte stillingen?

- Har forventningene dine samsvart med opplevelsen av å starte i Digdir?
- Hvordan kunne ting bli gjort/kommuniseres annerledes?

### **Organisasjonsidentitet**

Hvordan skulle du beskrive Digdirs identitet, hva kjennetegner denne?

- At du opplever identiteten sånn, hva gjør det med deg?
- I hvilken grad identifiserer du deg med denne identiteten?

Opplever du at det er en felles identitet blant de ansatte?

- Hvis ja, hva kjennetegner denne?
- At du opplever det sånn, hva gjør det med deg?

Hva mener du har bidratt/bidrar til å fremme opplevelsen av en felles identitet på arbeidsplassen?

Hva mener du har bidratt/bidrar til å hemme opplevelsen av en felles identitet på arbeidsplassen?

Kan du fortelle om Digdir sine verdier og visjon

- Hvordan oppfatter du verdiene og visjonen?
- Hvordan kommuniserer ledelsen verdiene og visjonen til deg?
- Etterleves disse?

Hvordan opplever du at organisasjonskulturen i Digdir?

- At du opplever kulturen sånn, hva gjør det med deg?

Hva mener du har bidratt/bidrar til å fremme en god organisasjonskultur? Hva mener du har bidratt/bidrar til å hemme en god organisasjonskultur?

### **Image**

Nå vil vi stille noen spørsmål knyttet til image og hvordan du tror at andre opplever Digdir som organisasjon og arbeidsgiver.

Hvordan ville du beskrevet Digdir til andre (venner/bekjente)? Hvordan tror du at andre oppfatter Digdir?

Den oppfatning du tror at andre har om Digdir, hva gjør det med din egen oppfatning av organisasjonen?

- Hva gjør det med deg?

Hva mener du har bidratt/bidrar til å fremme dette imaget?

### **Avslutning**

Takk for at du tok deg tid til å delta i dette intervjuet. Vi har bare noen få avsluttende spørsmål til deg.

Har du noen andre kommentarer til det vi har pratet om nå? Eller noe annet du mener er relevant tilknyttet tematikken som du ikke blitt spurt om?

Avslutt med å be om sluttkommentarer

### **Støttespørsmål (kan benyttes underveis om nødvendig)**

- Hvordan opplever du det?
- Kan du si mer om det?
- Hva mener du med det?
- Har du eksempler?
- Har du forslag til forbedringer?

## 8.3 Intervjuguide HR

### Intervjuguide HR

#### Innledning

- Begynn med å gi en kort presentasjon av oss
- Presenter tema og formål med masteroppgaven
- Informer på nytt om at intervjuet vil bli tatt opp på lyd, anonymisert og at informanten når som helst kan trekke seg fra studien
- Nevne at det er ingen rette eller gale svar
- Spørre om informanten har spørsmål før vi starter

#### Innledende spørsmål

Kan du fortelle meg litt om deg selv? (arbeidsområde, arbeidslokasjon, hvor lenge har du vært ansatt i Digdir)

#### Digdir som arbeidsgiver

Først vil vi be deg fortelle litt om hvordan man arbeider i Digdir for å kommunisere hvem de er som organisasjon.

Hva kjennetegner Digdir som organisasjon og arbeidsgiver?

Hvordan kommuniseres dette internt/eksternt? F.eks. hjemmesiden, interne digitale flater, dokumenter etc.

Hvordan tror du ansatte vil beskrive Digdir som organisasjon og arbeidsgiver?

Hva skiller Digdir fra andre sammenlignbare organisasjoner?

Hvordan jobber dere for å ivareta/sikre at det er konsistens mellom det som kommuniseres, med opplevelsen av Digdir som arbeidsgiver/organisasjon?

- Hva kunne bli gjort/kommuniseres annerledes?

Hvordan mener du at det bør kommuniseres internt? Plattformer, hyppighet etc.

### **Organisasjonsidentitet**

Hvordan skulle du beskrive Digdirs identitet, hva kjennetegner denne?

- Hva tror du har bidratt til at du opplever den så?

Hvilke mål er sentrale i Digdir?

- Hvordan arbeides det med å forankre disse i organisasjonen?

Opplever du at det er en felles identitet blant de ansatte?

- Hvis ja, hva kjennetegner denne?
- Hvis nei, hva tror du bidrar til dette?

Hva mener du har bidratt/bidrar til å fremme opplevelsen av en felles identitet på arbeidsplassen?

Hva mener du har bidratt/bidrar til å hemme opplevelsen av en felles identitet på arbeidsplassen?

Hvordan opplever du at organisasjonskulturen i Digdir?

- På avdelingsnivå?
- På overordnet nivå?
- At du opplever kulturen sånn, hva gjør det med deg?

Hva mener du har bidratt/bidrar til å fremme/hemme organisasjonskulturen?

### **Verdiarbeidet**

Kan du fortelle litt om prosjektet?

- Foreligger en formell strategi/plan?
- Hva er målet med prosjektet?

Bakgrunnen for prosjektet?

- Hvordan gikk dere frem for å komme frem til verdiene?
- Hvordan arbeides det med å forankre disse i organisasjonen?

Hvilke konkrete tiltak er blitt gjort/planlegges?

- Hvordan involveres ansatte?

Hvordan opplever du arbeidet på tvers av lokasjoner?

### **Avslutning**

Takk for at du tok deg tid til å delta i dette intervjuet. Vi har bare noen få avsluttende spørsmål til deg.

Har du noen andre kommentarer til det vi har pratet om nå? Eller noe annet du mener er relevant tilknyttet tematikken som du ikke blitt spurt om?

Avslutt med å be om sluttkommentarer

### **Støttespørsmål (kan benyttes underveis om nødvendig)**

- Hvordan opplever du det?
- Kan du si mer om det?
- Hva mener du med det?
- Har du eksempler?