



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

# NAV Marked, avdeling Haugesund & næringslivet i Nord-Rogaland



Bacheloroppgave utført ved  
Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk-administrativ utdanning

---

Av: Anne Karen Kvamme - kandidatnummer: 39  
Camilla Fosse Lunde - kandidatnummer: 5  
Silje Anita Vorland - kandidatnummer: 27

---

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH inntar ansvar for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

*Bacheloroppgavens tittel: NAV Marked, avdeling Haugesund & næringslivet i Nord-Rogaland*

---

*Student 1: Anne Karen Kvamme*

---

*Student 2: Camilla Fosse Lunde*

---

*Student 3: Silje Anita Vorland*

---

*Veileder: Lise Langåker*

---

*Gradering: Offentlig*

---

## Forord

Denne oppgaven er utført av Anne Karen Kvamme, Camilla Fosse Lunde og Silje Anita Vorland våren 2009. Vi studerer økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund. Oppgaven omhandler temaene samarbeid, rekruttering og omdømme hvor vi har utarbeidet en oversikt over samarbeidsforholdet mellom NAV Marked og brukerne i næringslivet i Nord-Rogaland.

Vi har under denne prosessen møtt på hindringer, men sitter igjen med en opplevelse som har vært både spennende og lærerik.

Vi vil takke NAV Marked avdeling Haugesund for et godt samarbeid gjennom denne perioden. En spesiell takk til Merethe Prytz Haftorsen i NAV Marked for å ha vært tilgjengelig. Vi vil også rette en stor takk til våre åtte informanter i fra næringslivet. Uten deres velvilje ville det ikke vært mulig for oss å gjennomføre intervjuene.

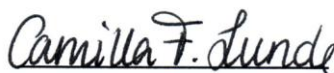
En spesiell stor takk til vår veileder Lise Langåker som har gitt oss gode synspunkter og vært tilgjengelig underveis i prosessen.

For å kunne bevare anonymiteten til våre informanter i næringslivet har vi valgt å benevne informantene som ”han”. For å ikke gjøre noe forskjell betegner vi også vår informant ved NAV Marked som ”han”.

Haugesund, 12. mai 2009



Anne Karen Kvamme



Camilla Fosse Lunde



Silje Anita Vorland

## Sammendrag

Hvordan opplever næringslivet i Nord-Rogaland samarbeidet med NAV Marked? Hvorfor velger de NAV Marked fremfor andre bemanningsbyrå? Vi har ønsket å se på hvordan næringslivet opplever samarbeidsrelasjonen – oppleves denne som positiv eller negativ? Ut i fra dette har vi valgt å belyse problemstillingen: ” Hvordan er samarbeidsrelasjonen mellom NAV Marked og deres klienter fra næringslivet i Nord-Rogaland?”

Vi har valgt å dele inn oppgaven i fem deler; teori, metode, datapresentasjon, dataanalyse og konklusjon. I del en presenterer vi teorien. I del to introduserer vi metode, der vi velger å presentere den kvalitative metoden. Vi beskriver hvordan vi utførte de personlige intervjuene og hvilke erfaringer vi gjorde oss. I del tre introduserer vi Nav Marked som bedrift og legger frem presentasjon av vårt datamaterial. Den fjerde delen omhandler analysering, der vi knytter teorien opp i mot det innhentede datamaterialet. Avslutningsvis har vi en konklusjon som besvarer vår problemstilling.

Vi ville skape et best mulig grunnlag for å finne svar på vår problemstilling. Vi valgte derfor å innhente litteratur fra blant annet; høgskolens bibliotek her i Haugesund, internett, forskningsrapporter og andre høgskole bibliotek i Norge. Vi hentet selv inn datamaterial ved bruk av intervju som metode.

I henhold til vår problemstilling har vi ved hjelp av våre informanter fra næringslivet kommet frem til at de er fortrolige med NAV Marked som samarbeidspartnere, men at NAV Marked har et rutinemessig forbedringspotensial. Videre er informantene positive til arbeidsformidlingen NAV Marked driver og kommunikasjonen dem imellom. Med tanke på omdømmet påvirkes ikke samarbeidet av medieomtalen.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	iii
Sammendrag.....	iv
1 Innledning .....	- 1 -
1.1 Bakgrunn og problemstilling.....	- 1 -
1.2 Begrensninger .....	- 2 -
2 Teori.....	- 3 -
2.1 Samarbeid.....	- 3 -
2.1.1 Kjennskap .....	- 3 -
2.1.2 Visjon og verdier.....	- 4 -
2.1.3 Krav .....	- 5 -
2.1.4 Usikkerhet.....	- 6 -
2.1.5 Risiko .....	- 7 -
2.1.6 Forventninger.....	- 7 -
2.1.7 Kvalitet .....	- 8 -
2.1.8 Evaluering og oppfølging .....	- 9 -
2.2 Rekruttering.....	- 10 -
2.2.1 Intern eller ekstern rekruttering av medarbeidere? .....	- 11 -
2.2.2 Hvordan gjøre rekrutteringsbehovet kjent for alle? .....	- 11 -
2.2.3 Økonomiske omgivelser .....	- 11 -
2.2.4 Fordeler med ekstern rekruttering .....	- 11 -
2.2.5 Hvorfor benytte seg av arbeidsformidling? .....	- 12 -
2.3 Kommunikasjon.....	- 12 -
2.4 Omdømme .....	- 14 -
2.4.1 ”The roots of fame” .....	- 16 -
2.4.2 Vær synlig.....	- 17 -
2.4.3 Vær distinkt .....	- 18 -
2.4.4 Vær autentisk .....	- 18 -
2.4.5 Vær transparent .....	- 19 -
2.4.6 Vær konsekvent .....	- 19 -
3 Metodekapittel.....	- 21 -
3.1 Valg av metode.....	- 21 -
3.1.1 Kvantitativ metode (forsøk på tallfesting).....	- 21 -

3.1.2 Kvalitativ metode (tekstenes tale).....	- 21 -
3.2 Intervjuprosessen .....	- 23 -
4 Presentasjon av NAV Marked Nord Rogaland .....	- 25 -
5 Datapresentasjon .....	- 26 -
5.1 Kjennskap.....	- 26 -
5.2 Visjon og verdier .....	- 27 -
5.3 Krav.....	- 28 -
5.4 Usikkerhet og risiko .....	- 29 -
5.5 Forventning og kvalitet .....	- 30 -
5.6 Evaluering og Oppfølging.....	- 32 -
5.7 Rekruttering.....	- 34 -
5.8 Økonomiske omgivelser.....	- 35 -
5.9 Kommunikasjonsformidling.....	- 35 -
5.10 Omdømme .....	- 36 -
6 Dataanalyse .....	- 41 -
6.1 Kjennskap.....	- 41 -
6.2 Visjon og verdier .....	- 41 -
6.3 Krav.....	- 42 -
6.4 Usikkerhet og risiko .....	- 42 -
6.5 Forventning og kvalitet .....	- 43 -
6.6 Evaluering og oppfølging.....	- 44 -
6.7 Rekruttering.....	- 45 -
6.8 Økonomiske omgivelser.....	- 46 -
6.9 Kommunikasjonsformidling.....	- 46 -
6.10 Omdømme .....	- 47 -
7 Konklusjon.....	- 52 -
Litteraturliste.....	- 53 -
Vedlegg.....	- 56 -
Vedlegg 1: intervju guide – næringslivet i Nord Rogaland .....	- 56 -
Vedlegg 2: intervju guide – kontaktperson ved NAV Marked avdeling Haugesund.....	- 58 -

# 1 Innledning

## *1.1 Bakgrunn og problemstilling*

I følge Norsk Kundebarometer, 2008, er bemanningsbyrået NAV det selskapet flest mennesker er misfornøyde med. De havner på 189. plass, som tilsvarer sisteplass, hos forbrukerne når det gjelder tilfredshet (Norsk Kundebarometer, 2008).

Men, det er ikke alt. I dag omtales NAV opptil 200 ganger i døgnet, i form av negativ presseomtale. Dette har sine ringvirkninger som følge av fusjonen mellom NAV og Aetat, som blant annet har ført til at brukerne har måttet smøre seg med tilmodighet i form av lengre saksbehandlingstider enn før (Aftenposten.no).

Da NAV Marked, avdeling Haugesund, kontaktet HSH høsten 2008 og oversendte de to problemstillingene som var av deres interesse, var imidlertid ikke presseomtalen så omfattende som i skrivende stund. Problemstillingene vektla begrepene; rekruttering, kjennskap og samarbeid med næringslivet i Nord-Rogaland, noe som gjør den eksplorerende. Som følge av det stadig økende medielyset mot NAV og at vi nå befinner oss i en tid hvor finanskrisen har satt sine spor, fattet vi interesse om hvordan dette påvirket samarbeidsforholdet mellom NAV Marked og deres brukere, her organisasjonene. Påvirkes de helt og holdent av media eller har de fortsatt tiltro til dem og nytter seg av NAV Marked til rekrutteringsprosessen? I følge en internavis fra NAV (MEMU nr. 5, s:9) uttaler Peggy Simcic Brønn, førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, at: ”(...) omdømmet skapes gjennom møtet med brukerne, og ikke i media” (Nav.no).

Dette fører til at vi vil se på problemstillingen:

”Hvordan er samarbeidsrelasjonen mellom NAV Marked og deres klienter fra næringslivet i Nord-Rogaland?”

Vi ønsker å se nærmere på denne problemstillingen da NAV Marked er nyopprettet (2008). Det som også gjorde denne problemstillingen spennende var den stadige omtalen om NAV i media. Hadde dette noen påvirkning på samarbeidet? For å kunne belyse samarbeidsrelasjonene har vi valgt å se på ulike stikkord vi finner relevante innenfor et

samarbeid. Disse er samarbeid (blant annet kjennskap, kvalitet og oppfølging), rekruttering, kommunikasjon og omdømme.

## ***1.2 Begrensninger***

Ettersom vi orienterte oss med NAV Marked har mange innfallsvinkler fått vår interesse. Som følge av at vi skriver en bacheloroppgave med gitt tidsfrist, har vi sett oss nødt til å sette noen begrensninger. Dette for å unngå at vi tar oss ”vann over hodet”. Vi har besluttet at størrelsen på bedriftene ikke skal ligge til grunn for det utvalget som er blitt gjort. Vi ønsker derfor å se på små, så vel som store bedrifter, men begrenser oss til et representativt utvalg vi vil intervju.

Vi har valgt å samle inn teori som dekker vår problemstilling. Det er et stort spekter av teori innenfor begrepene vi ønsker å se nærmere på, noe som medførte at vi måtte begrense oss. Videre valgte vi intervju til bruk for datainnsamling, som er presentert i vår datapresentasjon. Vi har analysert vår datainnsamling opp mot vår teori. Ut i fra dette har vi utarbeidet en konklusjon som belyser spørsmål knyttet til vår problemstilling.

Som tidligere nevnt i oppgaven, ønsker vi å konsentrere oss om NAV Marked i Nord-Rogaland. Både begrepene rekruttering, samarbeid, kommunikasjon og omdømme er fortsatt vesentlige område å fokusere på, men for ikke å gjenspeile medielyset, har vi fastsatt at omdømme-delen skal omhandle en mindre del i denne oppgaven. Dette for at vi ikke ønsker å ta noen standpunkt om det som skrives i media.

Vi har også tatt hensyn til at det finnes andre bemanningsbyråer enn NAV, hvor vi har stilt spørsmål om de ble sett på som konkurrenter eller som samarbeidspartnere. NAV Marked opplyste oss om at bemanningsbyråene samarbeider, dette for å opprettholde deres visjon, som er: ”Vi gir mennesker muligheter”.

Oppgaven er bygd opp av en teoridel, metodedel, presentasjon av NAV Marked, datapresentasjon og dataanalyse for så å avslutte med en konklusjon. Videre i oppgaven vil vi forkorte NAV Marked til NAV M for ikke å skape forvirringer.



## **2 Teori**

I denne delen av oppgaven skal vi legge frem teori knyttet til vår problemstilling. Teoridelen har vi delt opp i fire deler; samarbeid, rekruttering, kommunikasjon og omdømme.

### **2.1 Samarbeid**

Samarbeid er et vanlig begrep som vi benytter i ulike sammenhenger og som i organisasjoner også kan defineres som samordning og integrering. Samarbeid kan sies å være flere elementer som settes sammen til noe fullstendig og blir til en gjennomført utforming for organisering av målene en har satt (Lauvås og Lauvås, 2004).

NAV M i Nord-Rogaland har som mål å bidra til et velfungerende arbeidsmarked og et av de grunnleggende elementene for å få dette til vil være et godt samarbeid og en god dialog med næringslivet i Nord-Rogaland (Nav.no).

#### **2.1.1 Kjennskap**

Som Roos, von Krogh & Roos (2005:248) sier det vil ”samarbeid alltid være en naturlig del av strategien i et selskap”, og hvor det da kommer frem i Nygaard (2007) at motivene bak hvert samarbeid kan variere. Et samarbeid kan også ha ulike former hvor en i hovedsak kan velge mellom tre ulike hovedformer/kategorier som er ulike kontraktsformer; joint ventures, franchising, frivillige grupper og kooperative systemer. Det er også intern organisering som vil si oppkjøp og fusjoner. Og til slutt marked som prosjektorganisering og enkeltstående samarbeidsrelasjoner (Nygaard, 2007).

En kan også dele inn hvor i produksjonen en har behov for et samarbeid noe Urban og Vendemini (1992) gjengitt i Nygaard (2007) har gjort. De har delt inn de ulike fasene av verdikjeden: design, innkjøp, produksjon, markedsføring og distribusjon. Med dette menes det at et samarbeid ikke alltid går fra begynnelse til slutt. To bedrifter kan eksempelvis kun holde seg til et samarbeid om innkjøp eller distribusjon, hvis det er behov for det og om det gagnar de begge (Nygaard, 2007).

Når en i første omgang tenker samarbeid er det vanskelig å definere og kunne si hva det innebærer. Enkelte stikkord som dukker opp etter hvert som en går innpå det er: usikkerhet, verdier, forventninger og kvalitet.

Noe av det første som blir gjort når en organisasjon ønsker å gå inn i et samarbeid med en annen organisasjon, er å vurdere hvilke de ønsker å samarbeide med og hvorfor. En kartlegger hvilke alternativer en har og hva som gjør at den ene går foran den andre. Dette bygger mye på hvilke kjennskap de har til de ulike alternativene som finnes. Prosessen med å få en oversikt over alternativene kan godt starte med utgangspunkt i de kriteriene en har satt seg, men hvor en også tar med om de er tilgjengelige og hvorvidt de vurderes som troverdige. Det skjer så en nedskjæring hvor en går fra potensielle til aktuelle kandidater. Dette baseres på hvem som går best sammen med kriteriene og det vil så bli lagt en liste over de beste kandidatene. En kan nå se om en bør revurdere de kriteriene en tidligere har satt seg og en vurderer nå om det i det hele tatt er en oppnåelig strategi. En kommer nå til det punktet hvor selve utvelgelsen av samarbeidsaktører skjer. Her kommer det frem spørsmål en bør stille seg før det endelige valget som omhandler om tilpasningen mellom de to partene er god? Har det vært mulig å gjøre antagelser om strategisk tilpasning? Er en klar over svakheter og styrker aktøren sitter inne med? Er det en strategisk overensstemmelse, riktig målforståelse? Passer vår strategi sammen med den andre bedriften sin strategi? Kan dette fellesskapet fungere? Finnes det trusler ovenfor dette samarbeidet? Er de seriøse? Går de to kulturene sammen og kan det påvirke sjansen for å oppnå suksess? Er det andre som er knyttet til dette samarbeidet? Fungerer ledelsen i de to selskapene sammen (Nygaard, 2007)?

Dette er spørsmål enhver som går inn for et samarbeid bør stille seg, også de i næringslivet som går inn for et samarbeid med NAV M og omvendt.

### **2.1.2 Visjon og verdier**

En visjon skal si noe om det fremtidige bildet til organisasjonen. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007:32) er en visjon "(...) den ideelle situasjon for organisasjonen i framtiden". Visjonen er ikke bare en tanke på hvordan en ønsker å ha det, men fastsatte mål på hvordan en kan nå denne "tilstanden" slik at visjonen blir realisert (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Skal en i det hele tatt gå inn i et samarbeid kan det være viktig at verdiene til de som går inn for dette samkjører på enkelte områder. Årsaken til dette er at bedrifter som har sterke verdier ofte tar beslutninger basert på disse verdiene, det vil si at de ikke tar noen teoretiske og formelle analyser før det blir tatt noen avgjørelse. Slike avgjørelser kan i enkelte samarbeid ha en innvirkning på de resultater en oppnår (Roos et al., 2005).

Et annet tilfelle er også at verdier med klare likheter kan være en årsak til å gå inn i et samarbeid ved at en dekker et større område og oppnår felles mål som er underbygget de verdier en har (Nygaard, 2007).

### **2.1.3 Krav**

Et annet moment som også dukker opp er kravene de stiller til hverandre. Dette kommer ofte tydelig frem i starten av et samarbeid og kan være opphavet til de første konfliktene og til at flere samarbeid ikke fungerer. I denne sammenheng menes det hvilke krav/kriterier som stod til grunn for valget av et samarbeid med NAV M. Årsaken til at en gjør dette valget basert på krav er at en går ut fra de strategiske mål organisasjonen jobber mot. Schaan og Kelly (2007) har kommet opp med fem slike kriterier som bør utvikles og som er gjengitt i Nygaard (2007). Disse skal hjelpe til med "(...) å identifisere klare og objektive mål hos en potensiell samarbeidsaktør" og handler om hvilke ressurser en har behov for slik at en kan sikre de strategiske forskjeller. Det handler om å se på hvilke samarbeidsaktører som har behov for de ressurser en selv sitter inne med og hvilke styringsenheter en skal bruke ved vurdering av omfanget og økonomien hos mulige samarbeidsaktører. De omfatter også hvilke krav en skal stille til nettverket, tidligere samarbeid og antall suksesser, men også hvor stor betydning erfaringer og historier fra tidligere partnere har. Disse fem er et godt utgangspunkt når en skal vurdere hva en skal se etter for å få en samarbeidspartner som stiller sterkest (Nygaard, 2007:53).

Under selve samarbeidet kan det dukke opp hendelser som har en negativ innvirkning som usikkerhet og risiko. Dette trenger ikke omhandle de involverte direkte, men i enkelte situasjoner kan en trekke paralleller.

#### **2.1.4 Usikkerhet**

Som det står i Roos et al., (2005:125) er usikkerhet ”(...) en funksjon av komplekse og dynamiske omgivelser” og er et eksempel som kan skape forstyrrelser. Dette kan være alt i fra usikkerhet rundt selve arbeidet, om ulike roller og det som kommer av konflikter/misforståelser. En kan få en oversikt over denne usikkerheten ved å se på hvilken grad omgivelsene er usikre, hva som kan være årsaken til det og hvordan en skal gripe tak i det.

Med dynamiske omgivelser menes de omstendigheter hvor det gjentatte ganger skjer endringer i en eller annen form og hvor en må ta hensyn til både fortid og fremtid. Kompleksitet derimot, er bygd opp av tre faktorer: eksterne faktorer som kan ha betydning, den nødvendige kunnskapen med tanke på omgivelsene og faktoren som omhandler hvordan de forskjellige delene er koblet sammen. Som en offentlig forvaltning har en som regel en god oversikt og kan sies å være lite komplekse. Slike statiske og lite komplekse omgivelser kan det være dekkende nok å analysere historisk data. Dette kommer frem i Roos et al., (2005) hvor årsaken er at offentlige virksomheter ofte har monopol. Et samarbeid som går på tvers av offentlige og private virksomheter kan dermed oppleve hver sin størrelsesgrad av usikkerhet.

En annen type usikkerhet som kan utpeke seg under et samarbeid, er rolleusikkerhet. Det vil si at det ligger usikkerhet om hva som inngår i de ulike rollene en har. Dette kan komme av utilstrekkelig beslutningsgrunnlag, knapphet på informasjon, økte endringer og kompleksitet (Nygaard, 2007).

Årsaken til at et samarbeid dannes kommer ofte av teknologiske og økonomiske årsaker. Dette kan føre til at de som jobber med å utforme samarbeidet har hovedfokus på hvordan selve kontrakten for samarbeidet skal se ut, i stedet for de viktigste ressursene som er menneskene som skal utføre og få selve samarbeidet til å fungere. Dette kan skape usikkerhet rundt styrken av samarbeidet og hvor da Schaan og Kelly (2007) gjengitt i Nygaard (2007) har satt opp tre viktige elementer/tidsaspekter som kan hjelpe en med å unngå usikkerhet og oppnå en større sannsynlighet for suksess som forutsetninger for å lykkes til enhver tid. Det vil si å ha de rette menneskene til å utføre implementeringen, forståelse av roller og ansvar og at disse blir brukt rett. En må se på rollekonflikter og usikkerhetens innvirkning på resultatene, en må finne ut hva som er hovedårsakene til at konflikter oppstår og finne ut hvordan en kan snu konflikter til fordeler i stedet for hindringer. Det andre elementet er de

første seks månedene av samarbeidet, hvordan partene ser på tilliten og om det er oppstått tidlige resultater. Videre om kommunikasjonen er god nok, om det er gjensidig forståelse og en god og åpen dialog. Det tredje elementet er etter ”hvetebrødsdagene” hvor en ser på om det fortsatt er store forskjeller på partene og hvor tidlig en får kontroll over eventuelle konflikter. Informasjon må bevares og en må vise respekt ovenfor de intellektuelle som er involverte. En er opptatt av organisasjonslæring gjennom endringsprosessen, å måle riktig for å se resultater, og da hvilke endringer som er nødvendige. Til slutt, se om de målene en har satt seg med tanke på resultatet for samarbeidet sier noe om suksessen av det (Nygaard, 2007).

### **2.1.5 Risiko**

Et annet element som kan skape usikkerhet rundt samarbeidet er eventuelle risikoer som har vært der fra starten av, eller som har dukket opp som en årsak av ulike trusler og lignende. Risiko kan en definere som sannsynligheten for at noe skal skje gange konsekvensene det kan få, som da kan skape ulike resultat etter hvem som tar vurderingen og hva som blir vurdert. En benytter ordet risiko i sammenheng med store ulykker, sykdom og tyveri, men dette begrepet kan også brukes i forhold til samarbeidsproblemer. Vi beskriver det da som en fare for uønskede situasjoner med tanke på tap av verdi. Generelle verdier kan sies å være mennesker med tanke på liv og helse, det ytre miljø, materielle ting, produksjon, informasjon og omdømme og de kostnadene dette kan føre med seg. For at en bedrift skal kunne få en oversikt over mulige risikoer er det viktig at det blir sett på hva som kan gå galt, hvor stor sannsynlighet det er for at noe skal gå galt og hvilke konsekvenser dette kan få (Aven, Boyesen, Njå, Olsen & Sandve, 2004 og Helbostad, 2006).

### **2.1.6 Forventninger**

Noe av det som har betydning for om en føler samarbeidet var vellykket, er om det har gått som forventet. Dette er ikke alltid lett å vurdere. Noen av årsakene til det er at enkeltes forventninger endres underveis; noen går inn med for høye forventninger til samarbeidet mens andre gjør motsatt og går inn med for lave forventninger. I dette tilfellet hvor NAV M samarbeider med flere kan de ulike organisasjonene ha ulike forventninger til hva de går inn for og hvor konklusjonen om et vellykket samarbeid og tilfredsstillende resultater kan variere.

Greenberg og Baron (2008) tar for seg hendelser som gjør at et samarbeid ikke går som forventet og i enkelte tilfeller oppløses. Det første eksempelet er uviljen til å samarbeide: enkelte samarbeid mislykkes fordi de involverte i samarbeidet ikke er villige til å samarbeide med hverandre. Motsatt av dette, er når de involverte deler en felles visjon og forplikter seg til å oppnå de mål en har satt seg og viser generelt en god samarbeidsvillighet som kan føre til suksess. Det andre eksempelet er manglende støtte fra ledelsen. Dette kan føre til at de involverte ikke er like effektive. Hvis ledelsen ikke støtter dem er det et hinder for dem til å nå fastsatte mål. Det tredje eksempelet går på ledelsens uvilje mot å gi fra seg kontroll/makt: enkelte ledere er ikke villige til å gi fra seg den kontrollen de sitter med da de selv har jobbet seg opp fra ”gulvet” for å oppnå den stillingen de har nå og den makten det fører med seg. Dette er som sagt ikke enkelt for alle ledere, men desto mer viktig og en av de vanligste årsakene til at et samarbeid ikke fungerer som forventet. Ved ikke å la de andre få bestemme og vise enighet kan en oppleve et mislykket samarbeid. Et siste eksempel er at partene ikke klarer å jobbe sammen med andre bedrifter. Det går ikke alltid på det at de ikke klarer å jobbe sammen innen bedriften ved et samarbeid, men at de generelt ikke klarer å samarbeide med den andre bedriften. Uten et godt og tett samarbeid dem imellom vil en ikke oppnå de fordelene som en i utgangspunktet hadde håpet på (Oversatt fra Greenberg og Baron, 2008:317-318 av oss).

### **2.1.7 Kvalitet**

Kvaliteten på selve samarbeidet kan ha stor betydning for de enkelte om de skal benytte seg av denne typen samarbeid igjen og om de skal fortsette det samarbeidet de befinner seg i nå. I første omgang kan en definere ordet kvalitet ved hjelp av tre nøkkelord fra Wig og Sivertsen (2004) som sier at kvalitet er riktig produkt eller tjeneste, at det blir riktig gjort og at det er riktig utnyttet.

Det at kvalitet er et riktig produkt eller tjeneste vil si at det brukeren får, er som forventet og at det tilfredsstillter brukeren sine behov. En kan da i følge Wig og Sivertsen (2004:18) si ”(...) at målingene av produktet eller tjenesten er innenfor toleransegrensen”. Når kvaliteten er riktig gjort vil det si at selve prosessen har gått som planlagt – uten uforutsette hendelser. En kan til nå si at brukeren har fått det den forventer; et produkt eller en tjeneste er produsert uten feil eller mangler. Det tredje punktet hvor kvalitet er riktig utnyttet vil si optimal utnyttelse av ressursene. Ressursene er i denne sammenheng et begrep for alle de ansatte sine

ressurser og muligheter til å skape. Det er også blant annet et begrep for utnyttelsen av utstyr, råvarer og leverandører som kan påvirke prosessen. Skulle et eller flere av disse punktene mangle kan en si at en har tap av kvalitet, hvor en måler det i tap knyttet til produksjon/tjeneste, prosessfeil eller til ufullstendig utnyttelse av ressursene. For NAV M kan slike tap få konsekvenser ved at misfornøyde kunder ikke vil fortsette/forlenge samarbeidet, men også til den grad at det de opplever kan ”komme andre for øret” og ha en innvirkning på om de vil gå inn i et samarbeid, eventuelt avslutte et eksisterende. Disse typene av kvalitetstap synliggjøres gjennom reklamasjon og lignende (Wig & Sivertsen, 2004).

### **2.1.8 Evaluering og oppfølging**

For å vurdere kvaliteten er det to ord som ofte kan ha en betydning; evaluering og oppfølging. Å evaluere vil i følge Wig og Sivertsen (2004) si at en får et overblikk over noe og vurderer om det er godt nok, eller om det egner seg til noe. Denne definisjonen får det til å virke enkelt, men en evaluering går over flere faser. Fasene er planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og den avsluttende analysefasen. Gjennom disse fasene blir det beskrevet, forklart, sammenlignet og analysert. Selve viktigheten av en slik evaluering tilknyttet problemstillingen går på om en skal etter endt evaluering fortsette det samarbeidet en er i. En har da fått sett på om dette samarbeidet skaper verdi eller om det har motsatt effekt (Wig & Sivertsen, 2004 og Sverdrup, 2002).

Oppfølging av hvordan det har gått og hvordan resultatene er etter samarbeidet kan ha betydning for om næringslivet igjen vil benytte seg av samarbeidet med NAV M. Det kan også ha stor betydning for NAV M med tanke på hvilke endringer som kan gjøre dem enda mer attraktive med å være gjenvælgere. For å kunne forstå dette er det viktig å konkret vite hva som menes med oppfølging. Det å følge opp blir sett på som en viktig del av en bedrifts systematiske arbeid. Årsaken er at en ved hjelp av oppfølging får et overblikk over hva som er blitt gjort og hva som kan endres til det bedre. Det en også ser ved en oppfølging er hva som fungerte og som er viktig å bringe med seg videre og som kan ha samme effekten ved noe tilsvarende. En annen årsak er at en kan sette av tid til å oppgradere det som kan forbedres og hvor en over tid sparer både tid og penger ved eventuelle fremtidige omgjøringer. Oppfølging kan helhetlig hjelpe til med å kartlegge forbedringsmuligheter og få et overblikk over hvordan rutinene generelt blir fulgt og om de er tilfredsstillende nok (Helbostad, 2006).

## **2.2 Rekruttering**

Rekrutteringsbegrepet stammer fra det latinske ordet ”(...) recrescere som betyr å gjenskape eller det å vokse opp igjen” (Grimsø, 2005:156). Når en tenker på rekruttering assosierer vi det først og fremst med vanlig arbeidsliv. En kort definisjon av begrepet er at ”rekruttering er å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til en stilling”. Det omfatter også en del strategier og metoder for å komme frem til de ”rette” menneskene som er egnet til stillingen, både eksternt og internt (Grimsø, 2005:157).

Rekruttering av nye medarbeidere er en av de viktigste oppgavene en organisasjon utfører, fordi enhver nyansettelse representerer en millioninvestering. ”Riktig mann på riktig plass prinsippet”. En feil ansettelse kan få mange negative følger, først og fremst samarbeidsproblemer innad i organisasjonen, dårlig arbeidsmiljø og rent økonomiske følger (Nordhaug, 2002). I følge Edgar Schein (1980) gjengitt i Grimsø (2005:160) er en arbeidssøker ingen ”tabula rasa” når en tar steget inn i arbeidslivet. De har en karriereforankring, slik at de velger arbeidsoppgaver som er i overbestemmelse med den etablerte yrkesmessige selvoppfatning. Det kan være:

tekniske og funksjonelle evner, lederkompetanse, behov for sikkerhet og fleksibilitet, for å bruke kreative evner, for selvstendig og uavhengige arbeidsoppgaver, behov for oppgaver som gir makt, innflytelse og kontroll, behov for oppgaver hvor en kan være til hjelp for andre og behov for variasjon i arbeidsoppgaver (Edgar Schein, 1980 gjengitt i Grimsø, 2005:160).

Skal rekrutteringsprosessen være en suksess, avhenger det av at organisasjonen forstår hva som påvirker eller frastøter potensielle arbeidstakere i den stillingen som ønskes besatt. Det blir stadig mer kamp om arbeidsgivere med kompetanse siden vi er på vei inn i et kunnskapssamfunn. Arbeidsmarkedet er i høy grad segmentert; det kan være forskjell på hva type arbeidskraft en er ute etter, det kan være en overflod av politi og lite av sykepleiere. Det finnes mange måter å løse problemet på, som karriereutvikling, høyere lønn og tilbud om etterutdanning. I det lange løp er dette noe som er kostbart (Grimsø, 2005).



### **2.2.1 Intern eller ekstern rekruttering av medarbeidere?**

Det er personalledelsen som avgjør om rekruttering skal skje internt eller eksternt, eller om en skal velge å kjøpe inn de ulike tjenestene. Internt vil si at det skjer innad i organisasjonen hvor eksterne arbeidssøkere ikke har adgang til å se de utlyste stillingene. Dette sikrer organisasjonen ved at de får medarbeidere de kjenner til. Videre gir det en mulighet for trygghet og karriere. Ved ekstern rekruttering er stillingene åpen for alle i organisasjonen også allmennheten (Grimsø, 2005).

### **2.2.2 Hvordan gjøre rekrutteringsbehovet kjent for alle?**

Som regel når vi skal søke en jobb, leter vi i aviser og tidskriftannonser. Det er blitt vanligere å bruke andre medium til å formidle, som lokalaviser, utenlandsaviser, internett, lokalradio, sms, utdanningsinstitusjoner, NAV, jobbmesser, jobbseminarer, konsulentbyråer og ”headhuntingfirmaer” (Grimsø, 2005).

### **2.2.3 Økonomiske omgivelser**

I følge Nordhaug (2002) er det viktig å skille mellom virksomheter som produserer varer og tjenester som omsettes på markedet. Både private og offentlige organisasjoner opererer i to ulike markeder, som er produkt og faktor. Offentlige etater, slik som NAV, opererer ikke innenfor noe økonomisk produktmarked. De tar ikke betalt for det de tilbyr av tjenester. Videre utfører de en del forskjellige former for produktiv virksomhet som er rettet mot ulike klienter, brukere eller medlemmer. En organisasjon som produserer en vare i et eksternt marked, det vil si et åpent marked hvor stillinger utlyses, blir nødt til å vurdere egne konkurranseforhold og lage en egen strategi når de skal planlegge rekrutteringsprosessen (Nordhaug, 2002).

### **2.2.4 Fordeler med ekstern rekruttering**

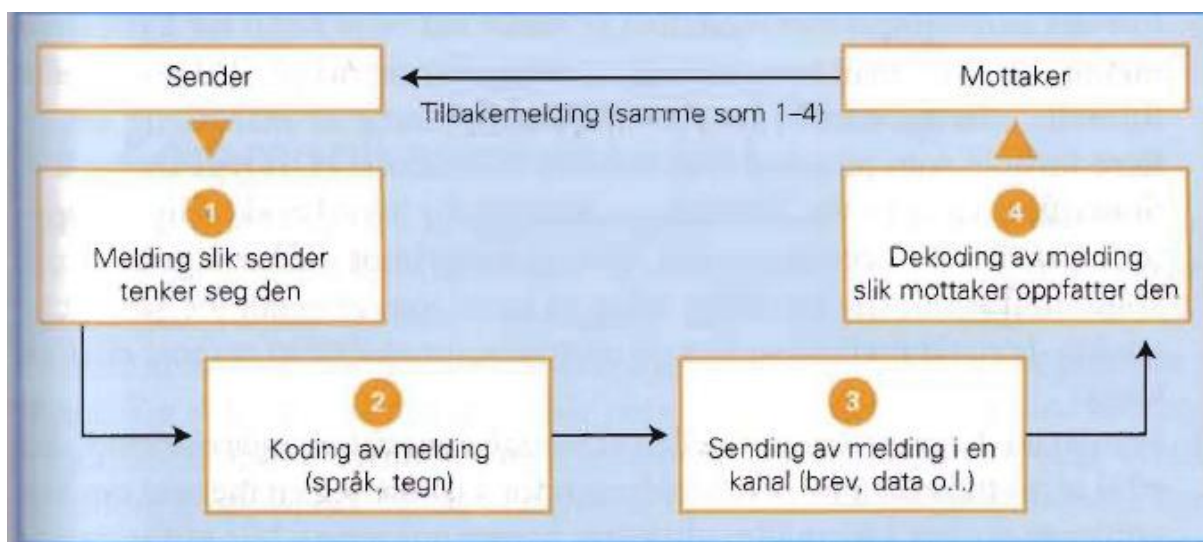
En tilfører organisasjonen ”nytt og friskt blod” ved å få inn nytt personale med andre typer erfaringer. Dette kan føre til økt kreativitet og ta organisasjonen med på andre tankesett, noe som igjen kan føre til innovasjon. De kan lære av hverandres erfaringer og unngå stor forflyttelse av personalet. Dette er noe som ofte skjer når en i organisasjonen får opprykk som igjen fører til at en annen også får opprykk som følge av det (Nordhaug, 2002).

### **2.2.5 Hvorfor benytte seg av arbeidsformidling?**

De enhetene som driver med arbeidsformidling har som regel en god oversikt over personer som søker arbeid. Ofte har de en egen database, der de kan gå inn å finne potensielle søkere som de kan kontakte. Dette kan være kostnadseffektivt, billig og ofte er det mange som kan søke på samme stilling om stillingen ikke er for spesialisert. Dette fører til at organisasjonene har mange søkere å velge blant og som gjør det enklere å finne den "rette" kandidaten. Det finnes også ulemper med å benytte seg av arbeidsformidling da det ofte er lite nyutdannede som har registrert seg. De som en får kontakt med er uten jobb for øyeblikket, men ved å bruke egen annonsering kan organisasjonen tiltrekke seg søkere som allerede er i arbeid. I følge Nordhaug (2002) er nok dette en av årsakene at organisasjoner lar være å benytte seg av arbeidsformidling. Ofte frykter de at en person som har vært uten jobb en tid, vil få en vanskelig omstillingsprosess når de begynner å jobbe igjen. Dette fører til mindre produktivitet og samarbeidsproblemer. Dette kan være et eksempel på statistisk diskriminering hvor en tar alle "under samme kam". I følge Nordhaug (2002) finnes det ingen dokumentasjon som støtter slike måter å tenke på, men dette oppstår.

### **2.3 Kommunikasjon**

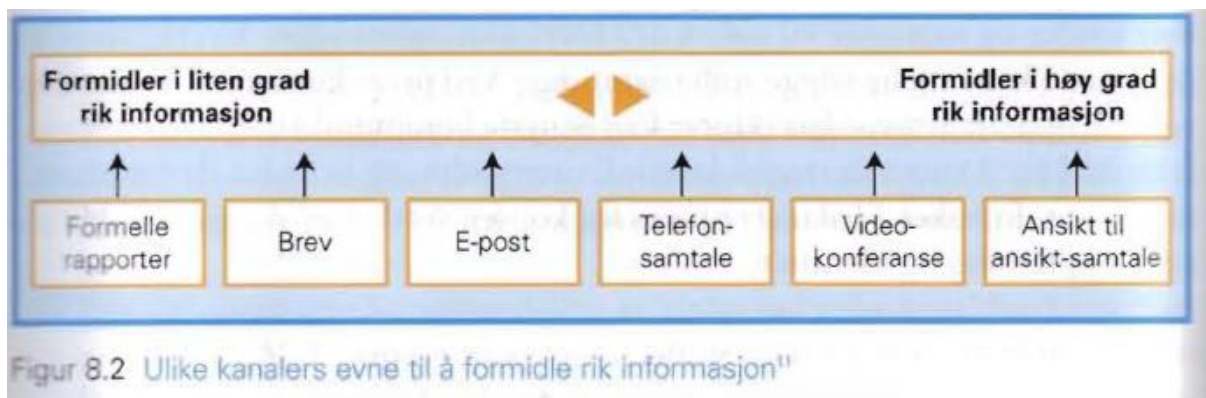
Organisasjoner er avhengige av at mennesker arbeider sammen. Det er da viktig med en god kommunikasjon mellom de ansatte og lederne. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007:250-251) kan "kommunikasjon i organisasjoner defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere (...)". Dette skjer både internt og eksternt. Kommunikasjonsprosessen går ut på at personer eller grupper sender og utveksler informasjon. Kommunikasjon er ikke bare overføring av informasjon, men også av ideer, følelser og holdninger. Når mennesker kommuniserer med hverandre, spiller informasjonen, assosiasjoner og ideer inn hvordan det hele blir oppfattet og tolket. Kommunikasjonsprosessen i en organisasjon er bestemt av en rekke handlinger der informasjonen blir overført.



Figur 8.1 Kommunikasjonsprosessen

**Figur.8.1** Kommunikasjonsprosessen (Jakobsen og Thorsvik, 2007:251).

Denne modellen spesifiserer hvordan en kan formidle informasjon til andre. En må også velge kanal for å overføre meldingen. En står fritt til å velge, men tradisjonelt er det vanlig å skille mellom skriftlig og muntlig. Personer som gir informasjon ansikt til ansikt formidler informasjonen både verbalt og ikke-verbalt, gjennom kroppsspråk, stemmeleie og håndbevegelser. Kanaler som blir brukt gjennom skriftlig informasjon er ofte brev, e post og rapporter. Det kan være vanskelig å gi ”rik informasjon”, dette fordi det er begrenset på hvor mye informasjon en kan få gjennom et skriftlig dokument. Fordelen med muntlig kommunikasjon er at du får rask tilbakemelding. I skriftlig kommunikasjon vil det ta lengre tid (Jakobsen og Thorsvik, 2007).



**Figur.8.2** Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007:254).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) viser studier av kommunikasjon at de ansatte i organisasjonen velger kommunikasjonskanaler ut i fra hvilken melding de ønsker å formidle (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## 2.4 Omdømme

Omdømme er i dag et sentralt og stadig viktigere tema innenfor organisasjonsfeltet. Dette henger mye sammen med at en ser behovet av å ha en god profil som gjenspeiles i ”bildet” brukerne sitter igjen med og som avgjør om disse velger å benytte seg av tjenestene, eller produktene organisasjonen selger. Vi er alle avhengig av å overleve i et tøft og usikkert marked som herjer rundt oss, nærmere bestemt finanskrisen. Dette medfører at en opptatt av å beholde ens kunder, slik at de gode relasjonene fortsatt vedvarer. I følge Røvik (2007) er det ikke bare kundene som fastsetter omdømmet, men også mediene, eiere, myndigheter, kreditorer og interesseorganisasjoner.

Brukernes ”bilde” av situasjonen dannes ofte i møtet med pressen, nærmere bestemt medieoppslagene. Det fokuseres i dag som regel på det negative, som derimot ikke trenger å være realiteten, men som ofte blir utslaget ettersom mediene vet at dette er nyheter som selger bra på markedet. Det blir ofte til at en trekker ens beslutninger med hensyn til hva en ser, hører eller blir fortalt av andre, og som en til slutt selv velger å tro. Dette kan kalles rykter. Et rykte kan som ordtaket siterer ”En fjær kan bli til fem høns”, som kommer av eventyret skrevet av H.C. Andersen (Sagbladet). Slike ordtak kan medvirke til at vi baserer oss på vår egen oppfatning enn det som kan være realiteten. I følge Fombrun og Van Riel (2004) handler omdømme mye om hvordan mennesker tar beslutninger. Beslutningene som tas trenger ikke

nødvendigvis å være rasjonelle, men er bygget på ens egne oppfatninger om virkeligheten, som gjenspeiler ens følelsesmessige og personlige meninger. I følge Greenberg og Baron (2008:208) kan fordom defineres som ”negative holdninger til medlemmene av bestemte grupper, basert utelukkende på det faktum at de er medlemmer av disse gruppene, for eksempel alder, rase og seksuell legning” (Oversatt fra engelsk til norsk av oss).

I følge Fombrun og Van Riel (2004) kan et godt omdømme ses på som en magnet; den tiltrekker oss til de som har det og oppnår vår respekt. Det utvikles dermed tillit. Tillit defineres i følge Greenberg og Baron (2008:429) som ”en persons grad av selvsikkerhet i ord og handlinger ovenfor en annen” (Oversatt fra engelsk til norsk av oss). Motsatt av det som har hendt med NAV i den senere tiden. De er stadig i medielyset, senest for forsinkende utbetalinger av dagpenger. Nav-direktør Tor Saglie stadfestet nylig at problemet skulle være under kontroll i løpet av mars måned (Aftenposten.no). Slike uheldige medieoppslag setter NAV generelt i dårlig lys, men ser ut til å ramme Østlandet hardest. I Rogaland gikk imidlertid dagpengeordningen som normalt den 10.02.09 (Nav.no)!

På den annen side er det å ha et godt omdømme knyttet til unikhet som gjenspeiler trygghet og skiller en fra ens bitre konkurrenter. I boken til Fombrun og Van Riel (2004) avdekkes det flere ulike omgivelsestrender som gjør at bedrifter verdsetter omdømme høyere nå enn før. Globalisering er en av dem; bedrifter velger stadig hyppigere å utvikle seg i multimarkeder på tvers av landegrensene. Dette medfører at deres omdømme sine styrker og svakheter følger med. Et styrket omdømme kommer organisasjonene til gode i form av at det snarere klarer å få en forhandling i havn.

Tilgjengelig informasjon spiller også en avgjørende rolle. I dag brukes radio, tv, media og internett til å samle nødvendig informasjon. Utfordringen ligger i å avdekke kvaliteten på produktene og tjenestene til bedriftene ut i fra den informasjonen som foreligger. Dette har medført at mange har valgt å benytte seg av mer anerkjente bedrifter.

En annen trend er media, som tidligere nevnt i oppgaven. Det er viktig å være synlig i mediene, men ikke så synlig at ens topledere blir avdekket i svindel og setter bedriftens økonomi på spill. I lengre tid har reklame i form av radio og tv blitt brukt som virkemiddel for å påvirke seerne. Hvor enn en snur seg blir en nærmest ”angrepet”. På grunn av denne økende

effekten ser reklamemarkedet i følge Fombrun og Van Riel (2004) ut til å være mettet da færre kunder retter sin oppmerksomhet mot dette. Det blir imidlertid satset bredere på omdømmebygging i form av PR-omtaler, arrangementer og sponning for å tiltrekke forbrukerne til produktene eller tjenestene.

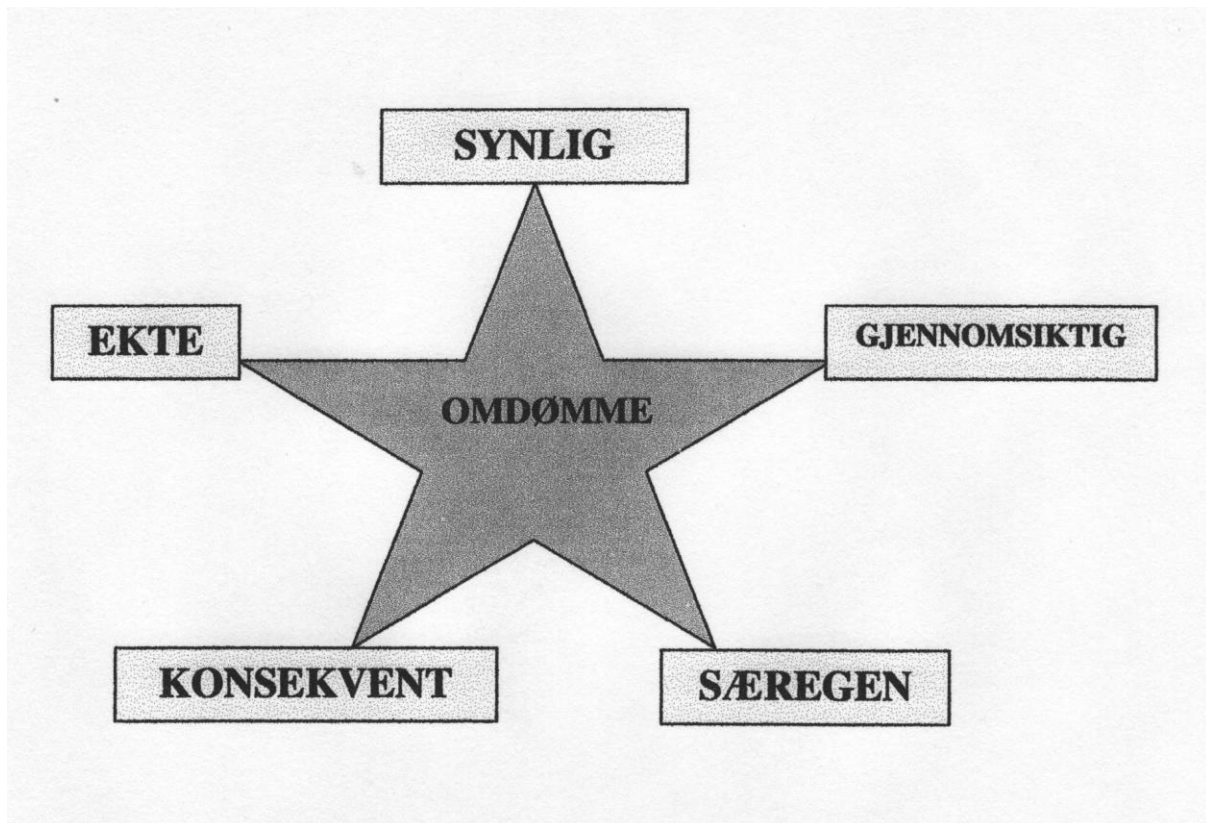
Det er viktig å bemerke seg at trendene som er nevnt ovenfor kun et utdrag av noen av trendene som blir presentert i Fombrun og Van Riel (2004). Samlet antall trender avdekker sammen viktigheten av å ha et godt, beskyttet omdømme.

Forskeren Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell (2008:5) uttaler dette i sin forskningsrapport om omdømmehåndtering i norske sykehus:

For å bli den man ønsker å være, trenger man i henhold til omdømmekonseptet å være konstant opptatt av omgivelsenes dom. Ikke bare det, man må også kjenne omgivelsenes oppfatninger og overvåke hvordan disse endrer seg, for å finne ut hvem man ønsker å være. Det er altså i alle tilfeller omgivelsenes dom som er avgjørende for hvor vellykket man er. En slik oppfatning samsvarer ganske godt med den idealtypiske organisasjonsmodell forretning – at virksomheten må skape seg selv i henhold til markedets krav for å være vellykket.

#### **2.4.1 ”The roots of fame”**

Teorien ”The roots of fame” hentet fra Fombrun og Van Riel (2004) beskriver fem nøkkelverdier for å bygge et godt omdømme.



**Figur 5.1** “The roots of fame”. Oversatt til norsk i en mastergradsoppgave fra Universitetet i Tromsø (Josefsen, 2008:6). Gjengitt på engelsk i Fombrun og Van Riel (2004:86).

### 2.4.2 Vær synlig

I Fombrun og Van Riel (2004) er det utviklet seks ulike kategorier for hva som kjennetegner organisasjoner. Disse er et resultat som følge av spørsmål stilt til individuelle og fokusgrupper i seks land. Ut i fra samarbeidet med Harris Interactive ble disse dimensjonene testet på et tusentalls ”prøvekaniner” gjennom telefon, internett og personlige intervjuer. Ut fra testene ble det sammensatt et standardisert system/diagram hvor en RQ, omdømmekvotient, kunne fastslås. Denne består av 6 dimensjoner og 20 tillagte egenskaper.

For at en organisasjon skal kunne utvikle seg til å bli konkurransedyktig og sterk i sitt omdømme må de være synlige for offentligheten. Det er viktig å være synlig på bakgrunn av å ha et godt produkt/tjeneste ved å bli godt mottatt av sine brukere. Det finnes selvsagt unntak, hvor negativ effekt oppleves. Et gode døme er NAV som den siste tiden har blitt mye omtalt i media. For dem kan deres omtale være med på å svekke deres omdømme og fortrolighet til brukerne.

På bakgrunn av RQ analysene bekreftes det i Fombrun og Van Riel (2004) at fortrolighet er en viktig faktor som positivt påvirker omdømmet til offentligheten. Det er forståelig at organisasjoner med sterkere omdømme er mer synlig i mediene. Dette følges naturlig av at deres informasjon er lettere å avsløre enn organisasjoner med svakere omdømme. En undersøkelse gjort i 1990, "Results of a Survey of 25,000 Fortune Readers" bekrefter imidlertid dette. I tillegg fremkommer det i en annen undersøkelse utført av "the New York-based Council of public Relations Firms" at anerkjente organisasjoner har høyere mediekostnader (Fombrun og Van Riel, 2004:87).

### **2.4.3 Vær distinkt**

Distinkt er å være klar og tydelig (Ordnnett.no, lest 25.03.09). Her handler det mye om det å ha noe særegent – noe som skiller en fra sine konkurrenter. Her tenker vi nødvendigvis ikke på produktene/tjenestene som tilbys, men hvordan de profilerer seg utad. I følge Fombrun og Van Riel (2004) var det markedsføringskampanjer som skilte Intel og AMD (Advanced Micro Devices), to store konkurrenter innen produksjon av mikroprosessorer. Intel benyttet sin logo i reklame og annonsering og henviste seg til publikum for å være "(...) den eneste kvalitetsleverandøren av komponenter og garantist for utmerkede egenskaper til sluttbruker", noe AMD ikke gjorde (Oversatt fra engelsk til norsk av oss, Fombrun og Van Riel, 2004: 89). Ut i fra dette skjønner en betydningen av å gjøre en sentral og distinkt for offentligheten.

I følge Fombrun og Van Riel (2004:90) indikerer RQ prosjekt at "(...) sterke omdømmer oppstår når organisasjoner fokuserer deres handlinger og kommunikasjon rundt et kjernetema" (Oversatt fra engelsk til norsk av oss). La oss ta et eksempel. I dag har vi organisasjoner som benytter seg av Svanemerket i lansering av sine produkter. Svanemerket er "(...) en felles, offisiell miljømerking i Norden" (Ecolabel.no). Svanen indikerer at produktene er fremstilt i forhold til visse miljøkrav. Dermed oppleves produktene som miljøvennlige og særegne i sin fremstilling.

### **2.4.4 Vær autentisk**

Autentisk defineres som det " som virkelig har den opprinnelse el. hjemmel som oppgis; ekte" (Ordnnett.no, lest 25.03.09). Skal organisasjoner fremstå som seriøse og bli tatt på alvor av



offentligheten må det kunne være autentiske. I følge Fombrun og Van Riel (2004) skaper det å være autentisk emosjonell appell. Det vil si at våre indre følelser blir ”truffet” – det betyr noe for oss. Finner ikke denne utviklingen sted, lar omdømme seg vanskelig bygges. I boken Fame & Fortune til Fombrun og Van Riel (2004) vises det til Johnson & Johnson, som fremstiller medisinske produkter. Her assosierer mennesker deres produkter med at de er spesielt tilrettelagt for babyer. Dette er nok det Johnson & Johnson ønsker å oppnå siden de i reklamene sine spiller på foreldres viktigste rolle - nemlig det å oppdra dem.

Andre organisasjoner benytter seg av anerkjente personer for å belyse deres produkter for at produktene oppfattes som mer troverdige. Alle har vel en gang tenkt som sådan: ”Oj, bruker den personen det produktet? Og hun ser så bra ut. Da må jeg jo bare kjøpe produktet. Virker det for hun – virker det for meg” (Fombrun og Van Riel, 2004).

#### **2.4.5 Vær transparent**

Her gjelder det å være gjennomsiktig. I følge Fombrun og Van Riel (2004) setter forbrukerne pris på å få innsikt i hva organisasjonene holder på med. Med andre ord; det handler om å kommunisere med forbrukerne og ta dem med i prosessen. Dermed kan forbrukerne lettere tilskrive organisasjonen et sterkere omdømme.

En anerkjent person som fikk smake resultatet av dårlig medieoppslag, er interiørdronningen og lederen for et veletablert media imperium, Martha Stewart. Hun ble anklaget for innsidehandel vedrørende salg av noen aksjer. Dette fikk betydelige følger for aksjene i Martha Stewart Living Omnimedia selskapet som stupte med over 80 %. Katastrofen ble imidlertid forsterket av manglende kommunikasjonsstrategi til offentligheten. Det ble heller ikke gitt intervjuer som kunne være med på å motbevise tvilen publikummet satt inne med (Fombrun og Van Riel, 2004).

#### **2.4.6 Vær konsekvent**

Konsekvent handler om å være ”følgeriktig; logisk; prinsippfast” (Ordnnett.no, lest 25.03.09). Høytstående organisasjoner er fokusert på sine handlinger og er klar over sin utøvelse av kommunikasjon. I boken Fame & Fortune til Fombrun og Van Riel (2004) avdekkes det i en undersøkelse av senior ledere at anerkjente organisasjoner hadde større sannsynlighet for å

organisere og integrere deres tiltak på tvers av hverandre. Selskaper med svakere omdømme led av å opprettholde fasaden og avtaler med sine samarbeidspartnere.

Fasaden kan ødelegge en organisasjons innsats i omdømmebygging ved å blottlegge organisasjonen sitt omdømme til ulike interessenter, for eksempel næringslivet.

## 3 Metodekapittel

I denne delen av oppgaven står vi ovenfor to valg når det gjelder metode; kvantitativ og kvalitativ. Ut i fra vår problemstilling finner vi den kvalitative metoden mest relevant da vi ved bruk av den kan gå i dybden hos våre informanter.

### 3.1 Valg av metode

Før vi introduserer metoden ønsker vi å definere hva metode er som begrep. I følge Johannessen, Kristoffersen & Tufte (2004) kommer metode fra det greske språket og betyr at det er en bestemt vei mot et satt mål. Mer utdypet dreier dette seg om å samle inn informasjon, analysere og tolke denne.

#### 3.1.1 Kvantitativ metode (forsøk på tallfesting)

Som nevnt som begrensning har vi valgt å se bort fra denne metoden, men velger å gi en kort omtale. I denne metoden er en opptatt av å tallfeste svar, som for eksempel i en spørreundersøkelse. Her får en riktig nok ”svakere” data som var årsaken til at vi valgte bort denne. Til gjengjeld gir denne et bredere utvalg av enheter (Johannessen et al., 2004).

#### 3.1.2 Kvalitativ metode (tekstenes tale)

Som nevnt er det denne metoden vi ønsker å ta utgangspunkt i, da den er opptatt av kvaliteten på ønsket data. Det vil si at en går i dybden og får fyldigere data, men at utvalgsstørrelsen er begrenset. Intervju og observasjon er de to grunnleggende måtene å samle inn kvalitativ data på. Vi vil da, basert på vår problemstilling, benytte oss av å intervju informanter for å skaffe oss den data vi trenger.

I valg av forskningsdesign står det beskrevet i Johannessen et al., (2004:73) at det er viktig å være tidlig ute med å definere: ”(...) hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres”. Det finnes ulike metoder innenfor forskningsdesign, men vi har valgt å konsentrere oss om tversnittundersøkelser. Tversnittundersøkelser er undersøkelser som blir gjennomført på ett tidspunkt, som gjør det til et naturlig valg på grunn av tidsrammen for bacheloroppgaven.

Selve utvalget av informanter avhenger av vår problemstilling, derfor blir det naturlig for oss å velge organisasjoner som har benyttet seg av NAV M sine tjenester eller som per dags dato benytter seg av dem. Vi tar her en strategisk utvelgelse med et ”ekstremt utvalg” hvor våre informanter sitter inne med mye informasjon til problemstillingen (Johannessen et al., 2004:110). Etersom vi går via NAV M har vi fått oppgitt navn på ulike organisasjoner som benytter seg av tjenestene til NAV M. Videre har vi valgt ut dem vi ønsker å komme i kontakt med, slik at vår informant i NAV M har kunnet ”selge oss inn”. Årsaken til dette var også at hun måtte få ”ok” fra de ulike organisasjonene for å gi ut kontaktinformasjon slik at vi videre kunne skape kontakt og avtale tid og sted for et intervju. Dette ser vi på som tidsbesparende for oss, men vi er også klar over at vi ikke kan si at hele utvelgelsen kun ble gjort av oss og at vi ikke kan si at den var helt objektiv ettersom vi gikk via NAV M.

Når det gjelder størrelsen på utvalget vi skal intervjuer står det under kvalitative intervjuer i Johannessen et al., (2004) at et utvalg vanligvis består av 10-15 informanter. Det som også kommer frem i boken er at det ved studentoppgaver ofte er færre informanter med tanke på tidsspekteret og at vi da kan ha et utvalg på 5-10 informanter. Vi har i den anledning valgt oss ut et utvalg på åtte informanter fra næringslivet her i Nord-Rogaland som benytter seg av NAV M sine tjenester. Vi hadde også en niende informant, dette var vår kontakt person ved NAV M som vi hadde et intervju med etter at de andre var gjennomførte.

I følge Johannessen et al., (2004:141) er ”intervjuene en av de mest brukte måtene å samle inn kvalitativ data på”. Et slikt intervju har til hensikt å beskrive informantens oppfatning av hverdagen. Gjengitt i Johannessen et al., (2004) beskriver Steinar Kvale (1997) kvalitative forskningsintervju som en samtale som har struktur og mål.

Et intervju foregår av spørsmål og svar hvor informasjonen er avhengig av hvilket spørsmål en svarer på. Dette kan være spørsmål som er beskrivende – det vil si konkrete hendelser/handlinger, fortolkende som er oppfatning/tolkning av hendelser/handlinger og til slutt teoretiske som er å avdekke årsaker/hensikter til hendelser/handlinger. Intervjuene kan en ta opp på digital diktafon, lydbånd og minidisk for og deretter renskrive dem på data (Johannessen et al., 2004:141).

Fordelen ved å bruke et personlig intervju er at kan unngå misforståelser med informantene og en kan direkte stille oppfølgende spørsmål. En annen fordel er at vi får mer dybde i svarene, som gir oss mer ”kunnskapsrik” informasjon. Om vi hadde brukt kvantitativ metode, som spørreskjema, så kunne vi ikke spurt informantene om oppfølgingsspørsmål og den dype kunnskapen hadde blitt unnlatt (Johannessen et al., 2004).

Ulempen er kvaliteten til funnene våre. Det er viktig for oss å finne nøkkelpersonene i bedriftene. Vi måtte snakke med noen med ansvar for personal, eller tilsvarende. Vi kommer til å presentere vår data i oppgaven, men det vil være anonymisert, siden noen av bedriftene ønsket å være anonyme. Det har ingen betydning for oss hvilken bedrift som svarer på spørsmålene (Johannessen et al., 2004).

Tanker vi har gjort oss i ettertid er at det første intervjuet var det mest skremmende. Vi ser nå at vi i de første intervjuene kunne vært flinkere til å stille oppfølgerspørsmål og sette spørsmål ved de svarene vi fikk. På enkelte spørsmål burde vi vært mer konkrete med hva vi mente, dette på grunn av at det oppstod misforståelser og at våre informanter fant noen av spørsmålene utydelige. Vi kunne hatt flere informanter, men tidsmessig var ikke dette mulig. Det nytter ikke alltid å fortelle hvordan noen skal gjøre ting, en vil ikke forstå viktigheten før en selv har prøvd det. Dataene våre kan også være påvirket av informantene sine personlige erfaringer med NAV, både positive og negative opplevelser som kan påvirke svarene de har gitt oss.

### ***3.2 Intervjuprosessen***

Etter å ha utført våre intervju så har vi dannet oss en mening om hvordan vi opplevde prosessen. Vi ble overrasket over hvor tilgjengelige informantene var - vi klarte å få et intervju med bedriftene på under to uker. Vi ble enige om å dele inn intervjuene. Vi valgte å gjøre dette for å få det så effektivt som mulig. Vi ordnet individuelt med det tekniske, noe som gikk overraskende bra for oss alle. Vi opplevde det også som positivt at ingen av informantene avlyste intervjuet. En av oss hadde imidlertid litt uflaks med det ene intervjuet, da lydfilen ble lagret feil på datamaskinen. Heldigvis så var ikke dette det viktigste intervjuet. Dermed så klarte vi å huske tilbake på noe av det som ble sagt.

En misforståelse vi var litt uheldige med var at vi blandet begrepene verdier og visjon. Den innvirkningen det har hatt for oppgaven, er at vi stilte et spørsmål om verdiene til NAV M hvor vi egentlig tok utgangspunkt i visjonen til NAV M. I ettertid har vi lagt til noe teori om visjon for å kunne bruke dette i oppgaven vår og har derfor klart å knytte teori opp mot data.

Vi opplevde alle at intervjuene gikk bra. Vi hadde med en intervjuguide som vi brukte som ”mal”. Vi opplevde totalsett intervjuprosessen som effektiv og lærerik.

## **4 Presentasjon av NAV Marked Nord Rogaland**

Rogaland valgte i mai/juni 2008, som en av svært få, å skille ut markedsarbeidet i egne enheter. Enhetene ble skilt ut i Sandnes, Stavanger og Haugesund. Haugesund dekker hele Nord- Rogaland og består i dag av åtte ansatte. Markedsenhetene betjener i dag Karmøy, Haugesund, Vindafjord, Tysvær, Bokn, Sauda og Suldal. Markedsenheten har et bredt spekter av tjenester de kan tilby til arbeidsgivere som har behov for arbeidsformidling. De kan gi en oversikt over tilgjengelige og kvalifiserte arbeidssøkere innen alle bransjer - mennesker med nedsatt arbeidsevne, mennesker som har vært lenge borte fra arbeidsmarkedet og fremmedspråklige. De kan hjelpe til med rask formidling og bistand både i forbindelse med faste stillinger, vikariat og korte jobb perioder. De arrangerer jobbmesser, hjelper til med å utlyse stillinger på Nav.no og arrangerer jobbsøkerkurs. Nav M kan også bistå med nedbemanning i organisasjoner. Informasjon om rettigheter og plikter du har som arbeidssøker kan de også tilby. Nedenfor defineres NAV M sin verdi, målsetting og visjon.

Verdi - Løsningsdyktig, tilstede og tydelig.

Målsetting - Vi skal bidra til et velfungerende arbeidsmarked

Visjon - Vi gir mennesker muligheter.

(Nav.no).

## 5 Datapresentasjon

Vi presenterer her hovedtrekkene fra vår data som vi har samlet inn ved hjelp av våre intervjuer. Det kommer her frem data både fra næringslivet og NAV M som vi har delt inn i kategorier etter temaene i vår teoridel.

### 5.1 Kjennskap

Da vi spurte våre informanter om hva som var årsaken til at de valgte NAV M som sin samarbeidspartner, fikk vi ulike svar. En av informantene sa at de brukte NAV M fra gammelt av, at de fulgte med fra før det ble NAV M. En annen sa det kommer av gode relasjoner og service. En annen informant kommenterte at de er en non-profit bedrift, mens en annen hadde hovedfokus på bistand ved sykefraværsoppfølging og generell IA (Inkluderende Arbeidsliv) støtte. Det ble også sagt nevnt av et par av informantene at de kun brukte NAV M ved behov, i perioder hvor de hadde problemer med å få tak i kvalifiserte søkere på egenhånd.

Da vi spurte vår informant ved NAV M om hva de mente årsaken var til at de gikk foran andre bemanningsbyrå, svarte vår informant at det nok gikk mest på at de var en gratis tjeneste. Informanten sa også at andre nok valgte dem på grunn av positive erfaringer fra tidligere samarbeid hvor NAV M har levert gode kandidater.

Informantenes svarte at de fleste av NAV M sine tjenester ble brukt, men at det varierte hvor mye. Informantene kunne informere oss om at de bruker tjenester som: rekruttering, stillingsutlysning, jobbmesser, nedbemanning, omstilling og formidling av ansatte til andre jobber. En informant forteller at de har en avtale med et annet bemanningsbyrå, men siden de nå befant seg i en nedbemanningssituasjon, tok de kontakt med NAV M som stilte opp.

Da vi stilte spørsmålet til NAV M kunne de informere oss om at tjenesten som ble mest brukt var å få kandidater til stillinger. De kunne også si at de hadde en del store informasjonsmøter, men at det var i spesielle situasjoner som ved konkurs og permitteringer.



Vår informant ved NAV M svarte kort og konsist ”enkelstående” da vi spurte hvilken type samarbeid de utøvet mest av enkelstående og prosjektorganisering. Da vi senere spurte om det for det meste var enkelttransaksjoner eller kontinuerlige samarbeid, svarte vår informant at det varierte noe. Enkelte bruker dem om og om igjen mens andre benyttet seg av de tjenestene de tilbyr ved behov og hvor det kan ta fem til ti år før de tar kontakt igjen.

Da vi spurte NAV M hva de gjorde for å holde på kundene sine kunne vår informant si at de prøvde å ringe og følge dem opp for å høre hvordan det har gått, eksempelvis ved formidling av ansatte.

Når det gjelder å benytte tjenester som de ikke allerede benytter seg av svarer informantene noe ulikt. Enkelte har ikke behov for å benytte seg av noen andre tjenester per dags dato, men er ikke fremmed for tanken. Andre informanter sier at de har vurdert å stille opp på jobbmesser, mens andre igjen har vært på møter og fått informasjon om de andre tjenestene og er i en situasjon hvor de vurderer å benytte seg av NAV M.

## ***5.2 Visjon og verdier***

Ettersom NAV M sine verdier og visjon går på å gi mennesker muligheter stiller flere av våre informanter seg bak NAV M i spørsmålet om hvor godt deres verdier går sammen med NAV M sine. Fem av de syv informantene synes deres verdier og NAV M sine går godt sammen. En av informantene brukte ordene ”det går som hånd i hanske” for å svare på spørsmålet. Av de som ikke kunne relatere seg til NAV M sine verdier visste ikke den ene helt hva han skulle svare på spørsmålet og en annen følte ikke de kunne si at de gir mennesker muligheter på lik linje som NAV M.

Som oppfølgingsspørsmål ble det spurt om verdiene hadde noen betydning for valg av strategi. En av informantene svarte at det hadde betydning, men at det også gikk på kjennskap og kontakt innad i NAV M. En annen sa det at det ikke hadde noen direkte betydning for

valget da valget ikke ble tatt her lokalt. En annen av informantene svarte ”ja, det er jo klart det, men og at det er basert på et godt samarbeidsklima, så er jo det viktig for oss. Det er jo verdifullt”. En annen informant sier også at det har betydning da de velger dem i enkelte situasjoner. En siste informant sier at verdiene ikke hadde noe betydning, årsaken gikk på at NAV M er en del av NAV systemet.

Da vi stilte spørsmålet til NAV M, mer konkret om de tok beslutninger basert på bedriftene sine verdier svarer vår informant at de er støttespillere, men at de ikke er særlig involverte i beslutningsprosessen. Det er bedriftene selv som tar valget. NAV M kan kun gi råd og veiledning angående rekruttering, nedbemanning og permittering.

Da vi spurte informantene om de hadde noe kjennskap til de andre bemanningsbyråene svarte de fleste informantene at de har et godt kjennskap til andre bemanningsbyrå og har i tilfeller brukt en eller flere av dem. De fleste av dem nevner ulike byråer som Manpower og Adecco som alternativer til NAV M. To av informantene sier at de ikke har brukt andre bemanningsbyrå i noe særlig grad, men at de opplever stadig å bli oppringt av byråer som ønsker å komme i kontakt. En av informantene sier ”de er jo alltid på ”hugget” og tar kontakt, mye på både godt og vondt (...)”.

Når det gjelder spørsmålet om det var NAV M som tok kontakt eller om næringslivet selv oppsøkte NAV M har informantene ulike erfaringer. En av informantene synes ikke NAV M er særlig aktive med å ta kontakt, en annen svarer at det nok gikk litt begge veier. En tredje informant sier at de ”gikk” til dem, men at det var på grunn av kjennskap og noe innside informasjon.

### **5.3 Krav**

Når det gjelder hvilke krav de ulike informantene har til NAV M kommer det frem at flere av dem stiller krav til at NAV M hjelper dem med det de ønsker, at de kan kontakte dem når de har behov og at NAV M da stiller opp. Informantene stiller krav fra at de folkene som NAV

M anbefaler er kvalifiserte og til diskresjon med det de holder på med i enkelte samarbeidsforhold.

Da vi spurte NAV M hva kriterier de tror næringslivet legger vekt på når de velger dem som samarbeidspartner svarer vår informant ”at dette ikke er en kommersiell drift, vi er en offentlig instans som har vårt lovverk og retningslinjer. Vi er et offentlig tilbud til arbeidsgiverne”.

Da vi spurte vår informant ved NAV M om de på noen måte kartlegger hvem som har behov for de ressursene de sitter inne med, svarte vår informant at alle kan benytte deg av dem. Den kartleggingen de gjør er å ringe rundt til næringslivet og stiller ulike spørsmål som; ”hvordan er det hos dere nå?”, ”hvordan er bransjen deres – hvordan opplever den for eksempel finanskrisen?”, ”har dere behov for folk, eller skal dere nedbemanne?”. Informanten vår sier at de ringer rundt for å få bransjekunnskap, men også noe markedskunnskap på hvordan det er i næringslivet i regionen.

#### ***5.4 Usikkerhet og risiko***

Informantene er av lik oppfatning om at det ikke ligger noe usikkerhet rundt samarbeidet. Kun en av informantene hadde noe som han så på som et usikkerhetsmoment og det gikk på om NAV M hadde nok kvalifiserte søkere til dem de gangene de trengte det. På oppfølgerspørsmålet angående hva NAV M kan gjøre for å endre på det, svarer vedkommende at det er mange som ikke har jobbet før, eller som sitter inne med relevant erfaring. Informanten sier også at de i andre rekrutteringsbyrå legger inn søkere på nettet som har jobbet før, slik at en lettere kan få en oversikt over dem.

Når vi spurte NAV M om det låg noe usikkerhet rundt samarbeidet mener de at det nok er noe usikkerhet. Dette kom av at organisasjonene selv kan velge om de vil benytte seg av dem eller ikke og rundt det at de er en offentlig organisasjon som ikke har noe mer å tilby enn de tjenestene de sitter inne med. På oppfølger spørsmålet på hva de selv gjør for å unngå usikkerhet, svarer vår informant fra NAV M at det de gjør per dags dato er å holde tett kontakt

for å følge dem opp og informere dem om tjenestene. Denne informasjonen består av hvordan de kan bruke dem i både gode og dårlige tider og hvilke virkemiddelapparater NAV M sitter inne med.

Informantene har også noenlunde den samme erfaringen når det gjelder risikoer med tanke på samarbeidet. De fleste informantene svarer kort og konsist ”nei”. En av informantene legger til ”de skal jo være profesjonelle de som jobber der”. En annen informant som også svarer nei ønsker i stedet å fremheve fordelene med dette samarbeidet hvor informanten da påpeker det faktum at tjenesten er gratis. En av informantene nevner en risiko for deres del, som går på å bli påført personell de ikke ønsker. Dette forklarer informanten med at når de søker etter ansatte må de ha kompetanse og fagbrev og at det er en fordel om de er lokale. Dette er ikke alltid tilfellet og kan være en risiko.

Da vi spurte NAV M om risikoen rundt samarbeidet svarer vår informant at det alltid er noen risikofaktorer for at noe kan gå galt. Eksempler på hva som kan gå galt er at en ikke er tidlig nok ute med å skape kontakt med arbeidsgivere. Arbeidsgiverne kan dermed få et dårlig inntrykk av NAV M sin kompetanse når det gjelder å formidle rett person til rett stilling, som kan gå utover omdømmet.

På spørsmål om informantene noen gang har opplevd konflikter/misforståelser som har skapt usikkerhet rundt samarbeidet med NAV M, opplevde flesteparten av informantene ingen usikkerhet og konflikter. En informant påpeker at det ikke er alle som er registrert hos NAV M som er like interessert i en jobb. En av informantene sier at de er i en stor omorganisering og at de har en ”konto” som de bruker som en unnskylding gjentatte ganger. En annen informant sier at han ikke vet noe enda.

### ***5. 5 Forventing og kvalitet***

Informantene fikk et spørsmål der de skulle beskrive samarbeidet de har med NAV M. Da svarte alle informantene at samarbeidet var godt. En av dem opplevde NAV M som ”veldig service minded”. En annen informant sa at han ikke hadde nok kunnskap til å uttale seg om

dette, men trodde samarbeidet gikk bra. En informant sier at han kan beskrive samarbeidet som helt utmerket, med god oppfølging og rask tilbakemelding.

På spørsmål om samarbeidet går som forventet, svarte en del informanter at det gikk bra. Uttalelser som ” Ja, absolutt” og ”Jada” ble nevnt blant flere. En av informantene kunne også si at samarbeidet gikk bedre enn forventet.

På det samme spørsmålet stilt til NAV M, svarer vår informant at det er veldig bra i de fleste tilfellene. I en del av tilfellene kunne vår informant ønske at de fikk mer tilbakemelding når bedrifter har vært i kontakt og benyttet seg av tjenestene deres, men her sier også vår informant at de selv har en jobb å gjøre. Ellers stiller vår informant seg veldig positiv.

På spørsmålet angående kvaliteten på samarbeidet svarer informantene noe ulikt. En informant mente at kvaliteten var bra, men at det alltid var litt ”småplukk”. Informanten mente også at de hadde en god dialog. En annen informant hadde for liten erfaring med samarbeidet til at han kunne svare på det. Videre hadde en annen av informantene opplevd det som litt opp og ned og at det kom litt an på saksbehandleren.

Oppfølgingsspørsmålet ble om de så for seg noe forbedringspotensial i forhold til samarbeidet, og eventuelt hva. En informant var opptatt av at de skulle ha kvalifiserte søkere. En annen sa at han fikk følelsen av at NAV M strekte seg langt for å finne løsninger og kanskje de ansatte ikke alltid ser hvor langt de strekker seg. En informant sier at vi kan alle bli bedre på ting, slik er det med alt. Den samme informanten mener at en hele tiden må se på om en jobber mest mulig effektivt for alle parter. En annen informant påpekte viktigheten av å holde løpende kontakt ved at de ikke sklir ut. Denne informanten mente også at det hadde vært positivt å hatt faste kontaktpersoner å forholde seg til. Det fremkommer av en informant at de synes NAV M kan være en større pådriver, og gjøre jobben på en enda bedre måte. En annen informant sier at han kjenner for lite til NAV M da de burde prøvd og gjort de mer kjent for alle og vært mer aktive. Han mente at det var mange muligheter som de ikke var kjent med og at de ikke hadde kapasitet til å sette seg inn i alt.

Da vi ba vår informant ved NAV M definere kvaliteten hos dem svarte vår informant; ”kvaliteten hos oss er at vi har medarbeidere med god kompetanse innen NAV sitt regelverk og tjenesteområde”. Årsaken til dette er at de som jobber der har jobbet med det lenge, de er interessert i det de holder på med og setter seg godt inn i systemet.

Vi stilte også her oppfølgingsspørsmål om det var noe forbedringspotensial. Vår informant svarte kort at det alltid er forbedringspotensial.

Da vi spurte vår informant hvilke konsekvenser en misfornøyd kunde kunne ha for dem sin del, svarer informanten at konsekvensene ville bli at de ikke benytter NAV M. Videre at de snakker negativt om NAV og de tjenestene de tilbyr. Dette kan igjen bety at andre får et feil inntrykk av NAV M enn det de kunne erfart selv.

### ***5.6 Evaluering og Oppfølging***

På spørsmål om hvordan de opplevde NAV M sin oppfølging, følte en av informantene at det var vanskelig å få kontakt med saksbehandlerne. En annen mente at de ikke var så aktive i forhold til oppfølgingen, mens en tredje mente det var veldig god oppfølging hvor NAV M var raske med å ta kontakt med dem. En informant sa at de hadde hatt kontakt med NAV M i forskjellige settinger når de gjaldt evaluering, både over e-mail og telefon, der NAV M har spurt om de var fornøyde. Dette mente informanten var en grei oppfølging. En informant sier at de er midt oppe i en omstillingsprosess, og at NAV M har stilt opp og vært veldig informative som resulterte i at de satt igjen med positive erfaringer.

Som et oppfølgingsspørsmål til dette, spurte vi om NAV M burde lagt vekt på mer oppfølging. En informant sa at han hadde hatt besøk av en saksbehandler fra NAV M et par ganger, men at han mente de hadde det travelt de og. En annen informant sier at han ikke har nok kunnskap til å kunne uttale seg, men har bare hørt positive ting, og føler NAV M finner løsninger på problemer de måtte ha. En informant sier at ”det er nok et stykke å gå på struktur

tenker jeg”. Han mener at vi alle kan bli bedre, deriblant NAV M. En informant uttaler seg om at hvis NAV M skal være en aktør som vil ha kontakt med arbeidsgivere så bør de være aktive i forhold til dem. Han mener at de bør jobbe seg mer inn i organisasjonene.

Da vi spurte NAV M i hvor stor grad de prioriterte oppfølging, kommer det frem at det er viktig for dem. Det kommer også frem at de holder på å utarbeide nye rutiner på hvordan de skal kunne gjøre tettere oppfølging av arbeidsgiverne.

På spørsmål om bedriftene gjør noen jevnlige evalueringer av samarbeidet, sier en informant ”nei, nei”, mens en annen sier at de gjør det på avdelingen. En annen påpeker at markedet svinger veldig for tiden, i det ene øyeblikket trenger de ti mann, mens de i det andre øyeblikket ikke trenger personell likevel. Dermed blir det vanskelig å evaluere. En annen informant sier at han alltid tilbakemelder når det har vært representant fra NAV M hos dem. Han forklarer at de har hatt jobbsøkerkurs i bedriften. Etter dette gikk informanten rundt og snakket med personalet og sjekket hva tilbakemeldinger han fikk, og tilbakemeldte igjen til NAV M. Dette gjorde informanten alltid. En femte informant sier at han har mottatt markedsundersøkelser fra NAV M, men at det gjerne ikke gikk direkte på samarbeidet mellom dem. Om det i fremtiden ville komme slike markedsundersøkelser angående samarbeidet, vil informanten gjerne svare på disse. En informant svarer at han tror de har hatt en evaluering på nettet for ikke så lenge siden.

Vi stilte det samme spørsmålet til NAV M og fikk til svar at de gjør evalueringer når de arrangerer jobbmesser, dette for å se hvordan arbeidsgivere opplever jobbmessen og opplegget rundt. De ønsker da også å få tilbakemelding på hvor mange aktuelle kandidater de har fått og hvor mange som har gått i jobb.

På spørsmålet i hvilken fase det blir lagt størst vekt på evaluering, svarer vår informant ved NAV M at det hovedsakelig er i avslutningsfasen, men at de også ved et evalueringsskjema blant annet stiller spørsmål om hvordan arbeidsgiverne opplevde informasjonen i forkant.

På spørsmålet om hvilken betydning evalueringen har for videre samarbeid, svarer vår informant ved NAV M at det har betydning i den grad at de kan ”spisse tjenestene” og levere et bedre produkt som har betydning for kvaliteten.

### ***5.7 Rekruttering***

Når en av informantene fikk spørsmål om de benyttet seg av jobbmessene som NAV M arrangerer, svarte han at de fikk tilbud om å gå der. De opplevde det som positivt. En av de andre informantene skulle egentlig vært der, men kunne dessverre ikke møte den dagen. En tredje informant hadde benyttet seg av jobbmessene, men gjorde ikke det sist, da de selv var i en omstillingsfase hvor de måtte si opp personell. Men han sier at de sikkert kommer til å benytte seg av tjenesten i fremtiden. Vi intervjuet en annen informant som sa at de ikke hadde benyttet seg så mye av tjenesten, da de hadde en sentral avtale med et annet bemanningsbyrå. En annen informant derimot, så ikke helt behovet for å markedsføre seg da de var en stor organisasjon.

Vi spurte informantene om de benyttet seg av andre tjenester, da utalte en av informantene at ”de holder jo kurser for oss, ordner med sykepenger og fravær og oppfølging (...)”. En annen informant hadde brukt dem til å rekruttere personell, når de selv ikke hadde behov for å utlyse eksternt. Ved spørsmål om NAV M bistod dem med nedbemanning, utalte en informant at de hadde fått hjelp til å få tak i bedrifter som selv nedbemannet. En annen informant opplyste at NAV M hadde stilt opp og hatt informasjon for de som ble overtallige hos den organisasjonen og at de også hadde hatt et jobbsøkerkurs uken etter. En informant sa at de hadde brukt NAV M i forbindelse med en omstillingsprosess, der de hjalp til med å formidle ansatte til andre jobber og eventuelt hva utdanning de kunne ta. En del av informantene bruker NAV sine nettsider, for å lyse ut stillinger som er ledige i organisasjonen.

Flere av informantene sier at de benytter seg av ekstern rekruttering fordi de selv ikke klarer å skaffe nok folk til stillingene. En av informantene opplyser at de ikke har hatt behov for å rekruttere, siden de er midt i en ansettelsesstopp. En informant sa at de måtte bruke ekstern



rekruttering fordi at arbeidsmarkedet er ekstremt stramt, og når de selv har annonsert har det vært lite kvalifiserte søkere. Flere av informantene sier at de har benyttet seg av andre bemanningsbyråer, slik som Adecco, Manpower og Madsen og Brekke. Dette fordi de selv ikke klarer å dekke behovet.

### ***5.8 Økonomiske omgivelser***

På spørsmål om de samarbeidet med NAV M fordi det er en non-profit organisasjon, så svarte en informant at de var pålagt å samarbeide med dem på grunn av retningslinjene som var utarbeidet for organisasjonen. Organisasjonen skal drive økonomisk og så lenge de kan gjøre de billigst mulig, så gjør de det. En annen informant sa at de benyttet seg av NAV M fordi de var ”kostnadsfri” og måtte ha innleid personell. Derfor var NAV M veldig bra for dem. De at de ligger lokalt til, er også med på å gjøre saken enklere. Denne informanten sa at de også benyttet seg av andre bemanningsbyråer som skulle tjene penger. Så lenge de fikk fagfolk, så betydde de lite hvilket bemanningsbyrå de benyttet seg av. Resten av informantene nevnte ingenting i spørsmålet om å bruke NAV M fordi det er kostnadseffektivt.

På spørsmål til NAV M om hvorfor de tror organisasjonene velger akkurat dem i stedet for andre bemanningsbyråer, svarer informanten at dette var fordi det er en gratis tjeneste.

### ***5.9 Kommunikasjonsformidling***

På spørsmål om hvor ofte informantene har kontakt med NAV M, svarer flere at de har kontakt hver fjortende dag, mens en annen opplyser at de bare har kontakt fire ganger i året. Flere informanter har telefonisk kontakt med NAV M, men bruker også e-mail. En informant bruker vikarformidlingsnettverket til NAV M. Dermed slipper han å ta kontakt med dem hver gang han lurer på noe. To av informantene sier at de har muntlig kontakt med NAV M gjennom saksbehandlere. Da kommer saksbehandleren på kontoret, og de har et møte. En av informantene sier at det er vanskelig å få tak i NAV M og komme i kontakt med rett person. Han sier at de ikke har noe direktenummer til NAV M, og må dermed gå gjennom sentralbordet som tar tid, i hvert fall når en trenger rask kontakt. En annen informant sier at de ”er litt vanskelige med å gi ut telefonnummer, vi må ringe det 815 nummeret”. Denne

informanten sier også at de er noen saksbehandlere som er kjempeflinke og gir sitt direktenummer. Videre sier en annen informant at han har mye e-mail kontakt med NAV M.

På spørsmål om hva de fra NAV M brukte som kommunikasjonsformidling, sa de at det var mye telefonisk kontakt og at de benyttet seg av e-mail. Dette var med de bedriftene de hadde god kontakt med.

### **5.10 Omdømme**

På spørsmål om hvorfor organisasjonen benytter seg av akkurat NAV M, uttaler en av informantene at dette kommer av at de har gode relasjoner. Han ytrer at de får god service og at de har en fast representant fra tid til annen i omstillingssaker. En annen informant opplyser derimot at deres organisasjon er veldig fokusert på sykefraværsoppfølging og har dermed behov for bistand på dette planet, eller vurderinger i forhold til ergonomisk utstyr. En annen informant opplyser oss om at NAV M er en non-profitt bedrift. Han føler at de jobber litt mot det samme målet, som er å få mennesker ut i arbeid. En annen informant derimot, forteller oss at dette kommer av at NAV jobber aktivt for nærområdet og hvor de kontaktet NAV da de var på utkikk etter å ansette fagfolk. På den annen side fikk de høre at bedrifter i Rogaland skulle si opp fagfolk og dette gjorde at de kontaktet NAV, som dermed kunne sette dem i kontakt med de aktuelle bedriftene. En annen informant uttaler dette: ”det er jo fra gammelt av, det var jo ikke så vanlig med rekrutteringsfirma og slikt før da. Det er jo noe gammelt som henger i da”.

Spørsmålet stilte vi også til NAV M hvor vi spurte hvorfor hun trodde organisasjonene valgte akkurat dem ovenfor andre bemanningsbyrå. Her uttaler informanten på grunnlag av at det er en type gratis tjeneste og at det finnes organisasjoner som bruker dem gjenbruk da NAV M har levert gode kandidater til dem.

På spørsmål om hva NAV M sitt trumfkort er, uttaler vår informant i NAV M at de er en offentlig tjeneste og en gratis tjeneste. På den annen side har de medarbeidere med ganske bred erfaring og dyp kompetanse innenfor området. Disse har også i perioder jobbet i det

private næringslivet og kom tilbake igjen, noe som gjør at de kjenner begge sidene - det offentlige og private.

På spørsmål om NAV M opplever sin markedsføring dekkende nok, uttaler vår informant i NAV M ”Nei, det gjør jeg ikke”. Videre sier informanten at det er en av de tingene han har jobbet med siden han fikk stillingen.

På spørsmål om organisasjonene opplever fordommer mot NAV M og som brukere av deres tjenester, uttaler flere av informantene at de ikke opplever dette. En av informantene på sin side ”roser” NAV M i Haugesund for å ha stilt opp og vært på plass når de har trengt dem, enten det har vært snakk om møter, oppfølging, eller rett og slett ting de lurte på. En annen informant derimot, uttaler at han opplever litt misnøye. Dette på grunn av ansatte som har blitt ansatt gjennom NAV M, og som har støtt på saksbehandlere som ikke har dekket deres forventninger. Da blir det fort til at en blir kritisk overfor NAV. Videre uttaler han at det vanskelig lar seg gjøre å tilfredsstille alles forventninger og at han tror de får mye ufortjent kritikk. ”Det er jo en statlig bedrift, (...) bedrifter som ikke skal ha profitt vil alltid få kritikk”.

Vår informant i NAV M ble stilt et lignende spørsmål om hvilke tanker hun trodde næringslivet satt inne med når NAV fremstilles som de gjør i media. Her uttaler hun at det er vanskelig å svare, men at folk sitter inne med at det ikke alltid er helt rettfærdig, men at det nok finnes noen som nikker gjenkjennende og tenker ”ja”, mens andre har mindre gode opplevelser.

På spørsmål om hva informantene tenker når de hører ordet NAV, uttaler en av informantene at de har litt fordommer og at de ikke er førstevalget. En annen informant, derimot, opplever NAV som en sammenslåing av forskjellige etater, hvor veien for å få dette til ikke har vært like lett - at det kan være et forbedringspotensial de kan jobbe mer mot. En annen informant uttaler sin tilfredshet over å ha et nettverk i Norge. Siden han har vært mye på reis i verden, tror han ikke vi skjønner hva trygghet vil si, at vi har noen som er opprettet for å hjelpe oss om vi har havnet i en vanskelig situasjon. Det er noe vi skal være veldig takknemlig for, og

dermed ikke kritisere NAV for da de er en stor organisasjon med mange ansatte. En finner alltid personell som ikke takler kundemassen like bra som andre. ”Også er det noe med å ha respekt for at det er faktisk bare mennesker som jobber og i NAV. Det er ikke maskiner”. To av de andre informantene uttaler på dette spørsmålet at de tenker på arbeidsledighet og hvor en av dem også sier den nye velferdsetaten. En annen informant uttaler at han tenker på velferd, trygdekontor og arbeidskontor.

På spørsmål om informantene er redd for at profilen til organisasjonene deres kan bli svekket av NAV sitt omdømme, uttaler informantene enstemmig ”nei”.

På spørsmål om informantene er fortrolig med NAV M som samarbeidspartner og vil definere seg som tilfredsstilte kunder, sier de fleste informantene seg enige ved å svare ”ja”. En av informantene uttaler i tillegg at de derimot har et forbedringspotensial, mens en annen uttaler sin tilfredshet. Han vet at han alltid kan henvende seg til dem ved behov. En annen informant derimot, har ikke erfart NAV M lenge nok til å trekke en konklusjon.

På spørsmål om hva konsekvenser en misfornøyd kunde kan ha å si for NAV M, uttaler vår informant her at det kan føre til at disse slutter å benytte seg av NAV M og snakker negativt om NAV sine tjenester. Dette kan føre til ringvirkninger hvor andre får et feil inntrykk av dem, som dermed kan føre til at omdømmet svekkes. Problemet ligger i om NAV M har lyst til å sjekke omdømmet, så skiller ikke folk det fra resten av tjenestene til NAV. Kundene eller brukerne bryr seg ikke om at NAV er organisert i forskjellige enheter. På grunnlag av omdømmet er det viktig at NAV leverer gode tjenester på alle områder. På den annen side er det også viktig å ha god kontakt med arbeidsgiverne slik at flere velger å bruke dem og slik at folk kan komme ut i arbeid.

På spørsmål om hvilke tanker informantene gjør seg om samarbeidet med NAV M når NAV får negativ omtale i media, uttaler informantene at dette ikke har noen påvirkning for deres del. En av informantene uttaler at de scorer best i Rogaland og at de forstår det. En annen informant deler synspunkt med flere om at en omorganisering tar tid, da de har opplevd dette

selv og synes de har fått ufortjent kritikk. Om de har gått rette veien med å omorganisere, vil tiden vise da en hele tiden må se på hvordan en jobber mest mulig effektivt. På den annen side, som en av informantene uttaler: ”At, visst ikke kundene får det som de vil, da går de til VG eller Dagbladet, sant? Uavhengig om de har rett på det, eller ikke”.

En av informantene uttaler likevel at de må være forsiktige med å tyne spillerkortet sitt for langt når en snakker om omorganisering. Vi befinner oss i en finanskriseverden og de vil bli flere arbeidsledige. Da er det viktig at NAV er tidlig på banen og tar i mot disse og ”ikke sitter og venter til det er køer”, som en av informantene sier. En må være forutsigbar til tross for at samfunnet snur seg kjapt. ”Men, det er veldig lett å mene noe, når du ikke er rammet av det selv. Så jeg sier det er veldig lett å oppdra unger, når du ikke har unger selv”.

På spørsmål om vår informant i NAV M føler at det er noen innvirkning på samarbeidet når NAV generelt opplever negativ omtale i media, uttaler han i grunnen at det ikke er det. Han forteller videre at de her i Nord-Rogaland har hatt en del positive saker i media hvor mange arbeidsgivere har uttalt til han at ”Det var kjekt å lese noe positivt om dere”. De gir han også gode tilbakemeldinger på at de er fornøyd med NAV og samarbeidet de har med dem.

På spørsmål om informantene opplever NAV som ekte, altså seriøs, uttaler informantene enstemmig ”ja”. En av informantene uttaler imidlertid at de gjerne kunne ha forbedret seg ved å bli mer moderne, mens en annen informant uttaler at de ikke må tøye omorganiseringskortet så mye lengre enn hva de har gjort: ”Og det har de brukt en stund nå, så det må de på en måte... det må komme til et punkt hvor de ikke bruker det lenger. Rett og slett”. En annen informant uttrykker sin forståelse for hvor mye arbeid de legger i jobben sin, som ofte ikke kommer frem i media.

På spørsmål om NAV M kunne vurdert å brukt lokale kjendiser i markedsføringen, uttaler informanten vår: ”Nei, det hadde jeg nok ikke fått lov til heller...”. Videre forteller hun at de ved jobbmesser, senest ved Maritim i oktober i fjor, hadde Petter Steen Jr. som åpnet denne for dem. Videre sier hun at markedsføringen går veldig ofte fra sentralt hold, men at de har

lagt seg en liten brosjyre som forteller litt om tjenestene deres. Denne deler de ut til arbeidsgiverne.

Innimellom intervjuene fremkommer det fra to av informantene at de synes det er viktig å bli sett og hørt. Som en av informantene sier det: ”Det er viktig at på en måte at det, at de følger opp, at vi ser at vi er/blir lagt merke til, og sånt er det egentlig i alle sammenhenger”.

På spørsmål om NAV M opplever seg synlig nok ved å se bort i fra det som har vært omtalt i media i det siste, uttaler vår informant i NAV M: ”Nei, vi kunne nok vært sikkert enda mer synlige...”. Videre forteller hun at NAV M er medlem av Næringslivsforeningen, Personalforum og rekrutteringsprosjektet til Haugesund Kommune hvor hun mener at de er ganske synlige, men at de nok kunne vært mer tilstede i for eksempel Tysvær - og Vindafjord Kommune i forhold til arbeidsgiverne ved å ha vært mer oppsøkkendes.

På spørsmål om hvilket syn vår kontaktperson i NAV M har på omdømme og samarbeid og hva han tenker om sin jobb, uttaler han at jobben hans er utrolig viktig i forhold til å bygge omdømme, ved å blant annet få frem de gode historiene i media. Videre synes han de er en synlig samfunnsaktør hvor de befinner seg på de arenaene som arbeidsgivere er på, og møter de hvor de er. Dette er viktig for å vise at de er tilstede.

På spørsmål om hvor mye innsikt organisasjonene burde ha om NAV M, uttaler vår informant i NAV M at de bør vite om alle typer tjenester de leverer. Basistjenestene som er rekruttering, formidling og informasjon/veiledning bør de absolutt kjenne til.

På spørsmål om NAV M tar konsekvenser for handlingene deres ved at de holder fast ved prinsippene sine, uttaler vår informant i NAV M at dette er noe han skulle ønske hun kunne svare ja på. På den annen side er dette noe han ikke tror de greier, da det er mennesker som jobber der og at det er vanskelig å være helt objektiv, men at det er noe de tilstreber og har fokus på.

## **6 Dataanalyse**

Vi skal i denne delen presentere vår dataanalyse. Det vil si at vi skal gjøre rede for vår data knyttet opp mot teori. Oppsettet vil følge forrige kapittel hvor vår datapresentasjon ble presentert.

### ***6.1 Kjennskap***

Våre informanter gav ulike svar da vi spurte dem om årsaken til at de gikk inn i et samarbeid med NAV M. Dette stemmer overens med Nygaard (2007) sin teori om at motivene bak hvert samarbeid varierer. Han har også satt opp tre ulike kategorier for samarbeidsformer. På spørsmål til våre informanter angående årsaken til valget, hvilke tjenester de ikke brukte og hvilke tanker de gjorde seg om de andre tjenestene, kom det frem at de brukte NAV M kun ved behov. Det kom også frem at de brukte NAV M i sammenhenger med nedbemanning, omorganisering og lignende. Ut i fra dette og teorien til Nygaard (2007) kan en si at det er en markedsbasert samarbeidsform som går på prosjektorganisering og enkeltstående samarbeidsrelasjoner. Dette bekrefter også vår kontaktperson ved NAV M da vi spurte om hvilken type samarbeid de utøvet mest av enkeltstående og prosjektorganisering. Informanten svarte kort og greit enkeltstående.

Da vi spurte informantene om hvilken kjennskap de hadde til andre bemanningsbyråer, svarte de fleste at de hadde god kjennskap. I følge Nygaard (2007) er det viktig at en i startfasen kartlegger hvilke alternativer en har og hva som gjør at den ene går foran den andre. Dette bygger på hvor mye kjennskap en har til de andre alternativene som finnes.

### ***6.2 Visjon og verdier***

Det kom frem blant de fleste av informantene at de synes deres egne og NAV M sine verdier og visjon gikk godt sammen. Dette kan i følge Roos et al., (2005) være en fordel da bedrifter med sterke verdier har en tendens til å ta beslutninger basert på verdiene. I forhold til visjonen kan dette være en fordel hvis en kan stille seg ved siden av hverandre sin visjon. Dette på grunn av målene en har for å nå sin visjon og at de da ikke vil ødelegge hverandres fremtidige ønsket situasjon.

Om hvor vidt verdiene hadde noe betydning for valg av strategi, svarte et flertall at det hadde betydning, men at det også låg andre faktorer bak. I følge Nygaard (2007) kan likheter i verdiene være en årsak til at en går inn i et samarbeid da de kan dekke et bredere område og at de kan oppnå mål mellom næringslivet og NAV M.

### **6.3 Krav**

Våre informanter fra næringslivet stiller kriterier til NAV M som eksempelvis at de skal stille opp og at de som NAV M anbefaler er kvalifiserte. NAV M tror selv at næringslivet legger vekt på det at de er en ikke-kommersiell bedrift, og at de har sitt eget lovverk og retningslinjer. I følge Schaan og Kelly (2007) gjengitt i Nygaard (2007) er det viktig at en setter kriterier ved valg av samarbeidspartner. En skal da kunne få til "(...) å identifisere klare og objektive mål hos en potensiell samarbeidsaktør" (Nygaard, 2007:53).

I følge Schaan og Kelly (2007) gjengitt i Nygaard (2007) omhandler kriteriene det å kartlegge hvilke ressurser de andre har behov for. Vår informant ved NAV M uttalte at alle kan benytte seg av de ressursene de sitte inne med, men at de hadde noe kartlegging som foregikk over telefon, hvor de da ønsker å få en oversikt over bransjene og markedet generelt.

### **6.4 Usikkerhet og risiko**

De fleste informantene mener at det ikke ligger noe usikkerhet rundt samarbeidet. Det var kun en av informantene som kunne nevne et usikkerhetsmoment. Usikkerhet er i følge Roos et al., (2005:125) "(...) en funksjon av komplekse og dynamiske omgivelser". NAV M sin informant derimot, kunne si at de opplevde noe usikkerhet. Dette på grunn av at bedriftene selv velger om de vil benytte seg av NAV M, eller ikke.

Informanten som nevnte et usikkerhetsmoment kom også med forslag til hva NAV M kunne gjøre for å endre på det. Selv har Schaan og Kelly (2007) gjengitt i Nygaard (2007) satt opp elementer som kan hjelpe en med å unngå usikkerhet og skape bedre resultater. Usikkerheten for informanten fra næringslivet ligger rundt det å ikke få kvalifiserte nok søkere når de har behov. Dette kan en plassere i det første elementet til Schaan og Kelly (2007) som omhandler forståelse for ansvar og innvirkningen usikkerhet kan ha på resultatene. I svaret fra vår informant ved NAV M sier vedkommende at de prøver å unngå usikkerheten ved å være i



kontakt med sine brukere i næringslivet. Dette kan vi knytte opp til det andre elementet fra Schaan og Kelly (2007) som går på kommunikasjon og tillit.

Informantene våre fra næringslivet meddelte at de ikke opplevde noen risikoer med tanke på samarbeidet. I følge Aven et al., (2004) er risiko sannsynligheten for at noe kan skje gange konsekvensene det kan få. Risiko er i denne sammenheng knyttet opp til samarbeid hvor Helbostad (2006) definerer det som fare for uønskede situasjoner med tanke på tap av verdi. . En av informantene nevnte kun i en bisetning at det eventuelt måtte være at de fikk personell de ikke ønsket. Når informanten fra næringslivet nevner det med personell, kan dette sies å gå ut over verdier som produksjon og omdømme. Vår informant ved NAV M mener at det alltid er noen risikofaktorer. Dette går på kontakt, inntrykk og formidling av rett personell. Dette er også verdier innen produksjon og omdømme.

### ***6.5 Forventning og kvalitet***

Både våre informanter fra næringslivet og vår informant ved NAV M mener at samarbeidet går som forventet, men selv ønsker NAV M noe mer tilbakemeldinger. Greenberg og Baron (2008) tar for seg situasjoner som kan ha en innvirkning på samarbeidet når det ikke alltid går som forventet, men ingen av disse kan sies å dekke mangelen som NAV M ser da det også kommer frem fra vår informant ved NAV M at det nok går litt begge veier.

Kvalitet kan en i følge Wig og Sivertsen (2004) definere ved å dele inn i tre deler; riktig produkt/tjeneste, riktig gjort og riktig utnyttet. I følge våre informanter fra næringslivet er kvaliteten på samarbeidet noe varierende. Som et oppfølger spørsmål spurte vi våre informanter hvilke forbedringspotensialer de så i forhold til samarbeidet. Svarene kan en kategorisere etter nøkkelbegrepene; riktig produkt/tjeneste, riktig gjort og riktig utnyttet. Fra informantene kommer det frem forbedringer ved riktig produkt/tjeneste som går på å ha kvalifiserte søkere. Informantene nevner også det med å holde kontakt og det å ha kontaktpersoner. Dette kan en knytte opp til den delen hvor jobben blir riktig gjort. Angående riktig utnyttelse nevner informantene effektivitet og at NAV M gjerne kan være noe mer aktive. Dette bekrefter NAV M selv til en viss grad da det kommer frem fra vår informant i næringslivet at det alltid er et forbedringspotensial. NAV M selv beskriver kvaliteten hos seg ved at de har "(...) medarbeidere med god kompetanse innen NAV sitt regelverk og tjenesteområde". NAV M sier også at de prøver å holde på sine kunder ved å ringe og ha

oppfølging hvor de da får en oversikt over kvaliteten ettersom de hører hvordan prosessen har gått.

Wig og Sivertsen (2004) sier også at skulle et eller flere av disse punktene som definerer kvalitet mangle opplever en tap av kvalitet. Dette kan måles i tap knyttet til produksjon/tjeneste, prosessfeil og manglende ressursutnyttelse. Da vi spurte vår informant i NAV M om hvilke konsekvenser misfornøyde kunder kunne få, kom det frem konsekvenser som at de ikke vil ta i bruk NAV M og negativ omtale som kan føre til feil inntrykk for andre.

### ***6.6 Evaluering og oppfølging***

På spørsmålet om hvordan informantene opplevde oppfølgingen til NAV M hadde alle ulike erfaringer. Noen kritiserte oppfølgingen mens andre hadde gode erfaringer. I følge Helbostad (2006) blir oppfølging sett på som en viktig del av bedriften sitt systematiske arbeid. Årsaken er at en ved bruk av oppfølging får en oversikt over det som er blitt gjort. Det kom også frem hos våre informanter at de som var fornøyde for det meste ikke så noe forbedringspotensial på dette området. Andre mente at NAV M kunne gjøre noen endringer for å bedre dette.

Helbostad (2006) sier at en ved oppfølging får en oversikt over hva som fungerer slik at en kan gjøre endringer. En kan ut i fra opplysningene en får gjøre forbedringer og spare både tid og penger. NAV M mener selv at oppfølging er viktig for dem, hvor de per dags dato jobber med rutinene.

Wig og Sivertsen (2004) definerer evaluering som å få et overblikk over noe og vurdere om det er godt nok. Evalueringserfaringene varierer blant våre informanter i næringslivet. Noen sier at de ikke evaluerer. En annen sier at han alltid selv tilbakemelder til NAV M. Videre sier en av informantene at de evaluerer samarbeidet på avdelingen, mens en siste informant nevner at det har vært noe evaluering på nettet. NAV M selv sier at de evaluerer når de holder jobbmesser hvor de kartlegger hvordan arbeidsgivere opplever det.

En evaluering i seg selv går i følge Sverdrup (2002) over flere faser som planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og den avsluttende fasen. I følge vår informant i NAV M utfører de evaluering for det meste i den avsluttende fasen.

Vår informant ved NAV M kunne si at betydningen evalueringen har for samarbeidet er at de kan gjøre endringer og skape et bedre produkt. Sverdrup (2002) sier at viktigheten av en evaluering går på om en skal fortsette samarbeidet. En får da et inntrykk om dette samarbeidet er verdiskapende eller ikke.

## **6.7 Rekruttering**

Vi spurte informantene om hvorfor de benyttet seg av NAV M sine tjenester. En av informantene sa at de brukte dem ved behov, i perioder hvor de hadde problemer med å få tak i kvalifiserte søkere på egenhånd. I følge Nordhaug (2002) er det slik at de som driver med arbeidsformidling har god oversikt over personer som søker arbeid. Ofte er de en egen database, hvor en kan gå inn og finne potensielle søkere. Det kan være mange som søker på den samme stillingen, dermed er det enklere å få tak i den rette kandidaten. En del av informantene sa at de benyttet seg av NAV M sine jobbmesser. En uttrykte at han opplevde dette som positivt. En annen informant hadde benyttet seg av jobbmessene, men gjorde ikke dette sist fordi de selv var i en omstillingsfase. Som regel når en skal søke etter jobb så finner en utlysninger i aviser og tidskriftannonser. Det er blitt mer vanlig å bruke andre medium som internett, lokalradio, jobbseminar, NAV og jobbmesser (Grimsø, 2005).

I følge Nordhaug (2002) er det ulemper med å benytte seg av arbeidsformidling. Ved å bruke egen annonsering kan organisasjonen ha tiltrekket seg søkere som allerede er i arbeid. Dette kan være grunnen til at organisasjoner lar være å benytte seg av arbeidsformidling. Personer som har vært uten jobb kan få problemer i en omstillingsprosess når de begynner å jobbe igjen. En informant påpeker at de benyttet seg av ekstern rekruttering fordi arbeidsmarkedet var stramt og når de selv hadde annonsert opplevde de selv lite kvalifiserte søkere. På spørsmål som omhandler risiko, kom en av informantene inn på temaet rekruttering. Denne informanten påpekte at risikoen kan være å bli påført personell som ikke er fagfolk og dermed ingen fagkompetanse. Skal rekrutteringsprosessen være en suksess, må organisasjonen forstå hva som påvirker eller frastøter potensielle arbeidssøkere i den stillingen som ønskes besatt. Det er kamp om arbeidsgivere med kompetanse. Vi er på vei inn i et kunnskapssamfunn, der arbeidsmarkedet er oppdelt. Dette problemet kan løses ved å gi karriereutvikling, høyere lønn og tilbud om etterutdanning (Grimsø, 2005).

## **6.8 Økonomiske omgivelser**

På spørsmål om næringslivet samarbeidet med NAV M fordi det er en non-profit organisasjon, sa en av informantene at de var pålagt å samarbeide med dem. Denne organisasjonen skal drive økonomisk så lenge de kan gjøre det på en best mulig måte. Nordhaug (2002) påpeker hvor viktig det er å skille mellom virksomheter som produserer varer og de som omsetter tjenester på markedet. Både privat og offentlig sektor opererer i to ulike markeder; produkt og faktor. NAV M som er en offentlig etat skal ikke operere innenfor et økonomisk marked, men utfører en del former for produktiv virksomhet som er rettet mot ulike klienter og brukere. En annen informant sier at det ikke bruker NAV M fordi de er ”kostnadsfri”, men fordi de må ha innleid personell og dermed er NAV M et alternativ for dem. Resten av informantene nevnte ingenting i spørsmålet om de benyttet seg av NAV M fordi det var kostnadseffektivt. NAV M derimot, sa at de trodde bedriftene benyttet seg av arbeidsformidling fordi det var en gratis tjeneste (Nordhaug, 2002).

## **6.9 Kommunikasjonsformidling**

Samarbeidspartnere er avhengig av en god kommunikasjon. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007:250-251) kan ”kommunikasjon i organisasjoner defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere (...)”. En informant sier at det er god kommunikasjon og tydelige beskjeder mellom dem og NAV M. En av informantene sier at de har kontakt med NAV M hver fjortende dag, mens en annen sier at de har kontakt fire ganger i året. Flere av informantene sier at de kommuniserer med NAV M gjennom skriftlig informasjon, ofte i form av e-mail. De har også mye telefonisk kontakt, men hvor informantene er noe negative på grunn av at det er et 815 nummer.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) må en velge en kanal for å overføre meldingen. En står fritt til å velge, men tradisjonelt er det vanlig å skille mellom skriftlig og muntlig kommunikasjon. Som det fremgår av våre informanter velger de å bruke både skriftlig og muntlig formidling. Det kan være vanskelig å gi ut nok ”rik” informasjon når en benytter seg av skriftlig kommunikasjon. Ulempen ved å bruke skriftlig kommunikasjon er at det vil ta lengre tid å få tilbakemelding. Studier viser at mennesker velger kommunikasjonskanaler ut i fra hvilke meldingstyper en vil uttrykke (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## **6.10 Omdømme**

Vår informant i NAV M uttaler at det er vanskelig å svare på hva tanker næringslivet gjør seg når NAV fremstilles som de gjør i media, men at han tror mennesker opplever med at kritikken som NAV får, ikke er helt rettferdig. Det finnes også som sagt personer som kan nikke gjenkjennende, mens andre har mindre gode opplevelser. Som det fremkommer i Røvik (2007) sin bok fastsettes omdømmet ikke kun av kundene, men også mediene, eiere, myndigheter, kreditorer og interesseorganisasjoner.

På spørsmål om hva konsekvenser en misfornøyd kunde kan ha å si for NAV M, uttaler vår informant at det kan føre til at de slutter å benytte seg av tjenestene deres og at de snakker negativt om dem. Dermed kan ringvirkninger oppstå som kan føre til at også andre får et feil inntrykk av NAV M, som igjen kan føre til at omdømmet svekkes. I følge Fombrun og Van Riel (2004) omhandler omdømme hvordan mennesker tar beslutninger. Disse trenger ikke nødvendigvis å være rasjonelle, men er bygget på ens egne oppfatninger om virkeligheten, som gjenspeiler ens følelsesmessige og personlige meninger. Om NAV M ønsker å sjekke omdømmet sitt, ligger problemet i at folk ikke skiller dem fra resten av tjenestene til NAV, da de ikke bryr seg om at NAV er organisert i forskjellige enheter. Med utgangspunkt i dette er det viktig at NAV leverer gode tjenester på alle områder. Det er også viktig at kontakten med arbeidsgiverne er god slik at flere velger å benytte seg av dem og at folk kan få muligheten til å komme ut i arbeid.

Byrkjeflot og Angell (2008:5) skriver blant annet i sin forskningsrapport som vektlegger omdømmehåndtering i norske sykehus at:

For å bli den man ønsker å være, trenger man i henhold til omdømmekonseptet å være konstant opptatt av omgivelsens dom. Ikke bare det, man må også kjenne omgivelsenes oppfatninger og overvåke hvordan disse endrer seg, for å finne ut hvem man ønsker å være. (...) omgivelsenes dom som er avgjørende for hvor vellykket man er. (...).

Videre fremkommer det fra informantene at de ikke er redd for at deres profil kan bli svekket av NAV sitt omdømme.

Det kommer frem i Fombrun og Van Riel (2004) at reklamemarkedet er mett da færre kunder retter sin oppmerksomhet mot dette. Det bekreftes av informantene at medieoppslagene om NAV ikke har noen påvirkning på samarbeidet mellom dem og NAV M. I tillegg uttrykker en av dem at de scorer best i Rogaland, noe de forstår. Vår informant i NAV er også enig med informantene om at det ikke påvirker samarbeidet. Videre uttaler hun, som også en av informantene har bemerket seg, at Nord-Rogaland har hatt en del positive saker i media og hvor arbeidsgiverne har fortalt henne at det var kjekt å lese noe positivt om dem. I tillegg gir de informanten gode tilbakemeldinger på at de er fornøyd med NAV og samarbeidet. Byrkjeflot og Angell (2008:5) skriver blant annet i sin forskningsrapport som vektlegger omdømmehåndtering i norske sykehus at:

For å bli den man ønsker å være, trenger man i henhold til omdømmekonseptet å være konstant opptatt av omgivelsens dom. Ikke bare det, man må også kjenne omgivelsenes oppfatninger og overvåke hvordan disse endrer seg, for å finne ut hvem man ønsker å være. (...) omgivelsenes dom som er avgjørende for hvor vellykket man er. (...).

I følge Greenberg og Baron (2008:208) kan fordom defineres som ”negative holdninger til medlemmene av bestemte grupper, basert utelukkende på det faktum at de er medlemmer av disse gruppene, for eksempel alder, rase og seksuell legning” (oversatt fra engelsk til norsk av oss). På spørsmål om organisasjonene opplever fordommer mot NAV M og som brukere av deres tjenester, bekrefter informantene at de ikke opplever dette.

Videre stilles det spørsmål til informantene om hva de tenker når de hører ordet NAV. En av informantene uttaler at de har noen fordommer og at de ikke er førstevalget deres. De andre informantene resonerer seg frem til NAV som en sammenslåing av forskjellige etater, andre tenker på arbeidsledighet, velferdsetat, velferd, trygdekontor og arbeidskontor. En annen informant synes det er flott at vi har et nettverk i Norge som er opprettet for å hjelpe oss om det blir behov for det. Videre sier han at en alltid finner personell som ikke takler kundemassen like bra som andre.

Fombrun og Van Riel (2004) nevner at om en organisasjon skal kunne utvikle seg til å bli konkurransedyktig og sterk i sitt omdømme må de være synlige for offentligheten. De må ha et godt produkt/tjeneste som blir godt mottatt av brukerne. På den annen side, kan også negativ effekt oppleves, som for NAV den siste tiden. Det fremkommer fra to av informantene at de ser viktigheten av å bli sett og hørt. På spørsmål om NAV M opplever seg synlig nok ved å se bort i fra det som har vært omtalt i media i det siste, uttaler vår informant i NAV M at de nok kunne vært mer synlige. Han sier likevel at de er medlem av Næringslivsforeningen, Personalforum og rekrutteringsprosjektet til Haugesund Kommune hvor hun mener at de er ganske synlige. Han vet derimot at de har noe å gå på i forhold til kommunene Tysvær og Vindafjord, hvor de nok kunne vært mer tilstede.

Den ene av informantene nevner videre at NAV M kunne forbedret sin markedsføring, mens den andre informanten blant annet sier: ”Det er viktig at på en måte at det, at de følger opp, at vi ser at vi er/blir lagt merke til (...)”. Vår informant i NAV M bekrefter at markedsføringen deres ikke er dekkende nok, men at hun jobber med saken.

Videre skriver Fombrun og Van Riel (2004) at det bekreftes på bakgrunn av RQ analysene at fortrolighet er en viktig faktor som positivt påvirker omdømmet til offentligheten. På spørsmål om informantene er fortrolig med NAV M som samarbeidspartner og vil definere seg som tilfredsstilte kunder, uttaler de fleste av informantene ”ja”. En av informantene uttaler i tillegg at de har et forbedringspotensial.

På spørsmål om hvorfor organisasjonene benytter seg av akkurat NAV M, uttaler blant annet en av informantene at de får god service og at de har en fast representant fra NAV M som bistår dem i omstillingssaker. En annen informant derimot, opplyser oss om at de er veldig fokusert på sykefraværsoppfølging og at dermed NAV M kan bistå dem her. En annen av informantene opplyser i tillegg at NAV M er en non-profitt bedrift og føler at de jobber litt mot det samme målet, som er å få mennesker ut i arbeid. En annen forteller oss at dette er på grunn av at NAV M jobber aktivt for nærområdet og at de kunne sette dem i kontakt med fagfolk som deres organisasjon var på utkikk etter. Vår informant i NAV M tror, som også bekreftes av noen av informantene, at organisasjonene velger de på grunnlag av det er en gratis tjeneste. Videre sier han at det finnes organisasjoner som driver gjenbruk av NAV M da

de har levert gode kandidater til dem. I følge Fombrun og Van Riel (2004) gjelder det å ha noe særegent – noe som skiller dem fra sine konkurrenter.

Videre på teorien om særegenhet stilte vi spørsmål om hva NAV M trumfkort er, uttaler vår informant i NAV M at det er en offentlig og gratis tjeneste. De har også medarbeidere med bred erfaring og dyp kompetanse innenfor området. Siden disse også i perioder har jobbet i det private næringslivet og kom tilbake igjen, kjenner de hvordan både det offentlige og private næringslivet fungerer. Videre fremkommer det av RQ prosjekt at ”(...) sterke omdømme oppstår når organisasjoner fokuserer deres handlinger og kommunikasjon rundt et kjernetema” (Fombrun og Van Riel, 2004:90, oversatt fra engelsk til norsk av oss). NAV M sin visjon er blant annet å ”gi mennesker muligheter” og det fremkommer fra informantene at organisasjonene er enig i dette og er fornøyd med samarbeidet dem imellom.

På spørsmål om informantene opplevde NAV som ekte, altså seriøs, bekrefter informantene dette. En av dem sier i tillegg at de ikke bør tøyse omorganiseringskortet sitt så mye lengre enn hva de har gjort. ”Og det har de brukt en stund nå (...) det må komme til et punkt hvor de ikke bruker det lenger. (...)” En annen informant uttrykker sin forståelse for at de legger mye i arbeidet sitt, som ofte ikke kommer frem i mediene. Organisasjoner må fremstå som seriøse skal de bli tatt på alvor av offentligheten (Fombrun og Van Riel, 2004).

I følge Fombrun og Van Riel (2004) finnes det organisasjoner som benytter seg av anerkjente personer for å fremme deres produkter. I følge vår informant i NAV M hadde han ikke vurdert å bruke lokale kjendiser i markedsføringen, men han poengterer videre at han nok ikke hadde fått lov til det heller. Videre sier han at markedsføringen ofte blir bestemt fra sentralt hold, men at det har lagt en brosjyre som forteller om NAV M tjenester. På den annen side uttaler han at de har brukt ordføreren i Haugesund Kommune, Petter Steen Jr, til å åpne en av jobbmessene deres.

På spørsmål om hvor mye innsikt bedriftene bør ha om NAV M, uttaler vår informant i NAV M at de bør vite om alle typer tjenester de leverer. Basistjenestene som er rekruttering, formidling og informasjon/veiledning bør de absolutt vite. I følge Fombrun og Van Riel (2004) setter forbrukerne pris på at de får innsikt i hva organisasjonene holder på med. Det vil si med andre ord at det er viktig å kommunisere med forbrukerne og ta dem med i prosessen



som da medfører at forbrukerne lettere kan tilskrive dem et sterkere omdømme. I følge teorien vil det si at forbrukerne er opptatt av transaksjonene som foregår i organisasjonene. Dette får vi ingen bemerkning på i fra vår informant, da han henviser til at de bør kjenne til tjenestene de leverer.

I følge Fombrun og Van Riel (2004) holder høytstående organisasjoner fokus på sine handlinger og er klar over sin utøvelse av kommunikasjon. På spørsmål om NAV M tar konsekvenser for handlingene deres ved at de holder fast ved prinsippene deres, uttaler vår informant i NAV M at dette er noe han skulle ønske han kunne svare ja på. På den annen side er dette noe han ikke tror de greier siden det er mennesker som jobber der. I tillegg er det vanskelig å være helt objektiv, men at det er noe de tilstreber og retter fokus mot.

## 7 Konklusjon

Problemstillingen vår var: ”Hvordan er samarbeidsrelasjonen mellom NAV Marked og deres klienter fra næringslivet i Nord-Rogaland”. Vi har i oppgaven sett på samarbeid, rekruttering, kommunikasjon og omdømme. Som det kommer frem i oppgaven har aktørene i næringslivet og NAV M like og ulike oppfatninger av samarbeidet.

Samarbeidsforholdene består av enkeltstående samarbeidsrelasjoner. Det antydes at det ikke ligger noe usikkerhet og risikoer rundt samarbeidet. Det går som forventet, men med en varierende kvalitet. NAV M antyder forbedringspotensial. Det er ulike synspunkter knyttet til oppfølging og evaluering, men NAV M jobber med rutinene.

Informantene benytter seg av jobbmesser som et arbeidsformidlings verktøy. At næringslivet valgte NAV M kommer ikke av kostnadseffektiviteten. NAV M derimot, mener at dette er en årsak. De bruker både e-post og telefon som kommunikasjonsmidler, men næringslivet har en negativ holdning ovenfor 815 nummeret.

Næringslivet frykter ikke en svekket profil på grunn av NAV sitt omdømme med tanke på samarbeidet. Hverken næringslivet, eller NAV M blir påvirket av medieoppslagene rundt NAV. Informantene er fortrolige med NAV M som samarbeidspartner og opplever NAV som seriøse.

Videre ser vi at det hadde vært interessant å sett på andre problemstillinger knyttet til disse temaene.

## Litteraturliste

Aftenposten.no (2008). *Forsinkede tog også i 2009*. Hentet 2. april 2009 fra:  
<http://arkiv.nettavisen.no/Nyhet/341030/Forsinkede+tog+også+i+2009.html>

Aftenposten.no (2009). *Nav: - Dagpenger kommer i løpet av mars*. Hentet 5. mars 2009 fra:  
<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article2956024.ece>

Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K.H. & Sandve, K. (2004): *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2008) *Forvaltning i foretaksklær. Omdømmehåndtering i norske sykehus etter sykehusreformen I: Hospitals dressed up as enterprises. Reputation management in Norwegian Hospitals*. Nordiske organisasjonsstudier. Fagbokforlaget. Hentet 05. mars 2009 fra: <http://www.polis.no/People/sykehusforetaksklarnos2008.pdf>

Ecolabel.no (u.å.). *Om Svanen: Svanemerket er det offisielle nordiske miljømerket*. Hentet 25. mars 2009 fra: <http://www.ecolabel.no/cgi-bin/svanen/imaker?id=113>

Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2004) *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (2008): *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., (9<sup>th</sup> edition).

Grimsø, R. E. (2005): *Personaladministrasjon – teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk, (4 utg.).

Helbostad, A. G. (2006): *HMS-sirkelen – verktøy for helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid*. Nesbru: Forlaget Vett & Viten AS, (2 utg.).

Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget AS, (3 utg.).

Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2004): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Josefsen, R. (2008). *Bedrifters omdømme – et resultat av synlighet, særegenhet, ekthet, gjennomsiktighet og konsekventhet?* Mastergradsoppgave, Universitet i Tromsø.

Lauvås, K. & Lauvås, P. (2004): *Tverrfaglig samarbeid – perspektiv og strategi*. Oslo: Universitetsforlaget AS, (2 utg.).

Nav.no (2009). *Dagpenger som normalt i Rogaland*. Hentet 5. mars 2009 fra:

<http://www.nav.no/185175.cms>

Nav.no (2009). *NAVs mål og verdier*. Hentet 12. mai 2009 fra:

<http://www.nav.no/169046.cms>

Nav.no (2009). *Negativ presseomtale: Ingen god målestokk*. Hentet 2. april 2009 fra:

<http://www.nav.no/page?id=1073743201&queryparameter=ingen+god+m%C3%A5lestokk>

Nordhaug, O. (2002): *Ledelse av menneskelige ressurser – målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget, (3 utg.).

Norsk Kundebarometer (2008). *Resultater 2008 – tilfredshet*. Forskningsprogram gjennomført ved Handelshøyskolen BI. Hentet 2. april 2009 fra:

<http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbres2008&criteria=tilfredshet>

Nygaard, A. (2007): *Alliansebygging*. Bergen: Fagbokforlaget AS.

Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J. (2005): *Strategi – en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget AS, (4 utg.).

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Sagbladet (u.å.). *Fjæra som ble til fem høns*. Hentet 5. mars 2009 fra:

<http://avis.skolenettet.no/cgi-bin/skoleavis/imaker/imaker?id=150865>

Sverdrup, S. (2002): *Evaluering – faser, design og gjennomføring*. Bergen: Fagbokforlaget AS.

Wig, B. B. & Sivertsen, H. (2004): *Dugelige organisasjoner – praktisk håndbok for ledere*. Skien: Trykkerigården.

## Vedlegg

### *Vedlegg 1: intervju guide – næringslivet i Nord Rogaland*

1. Navn på intervjuobjekt, bedrift, stilling, avdeling, antall år i selskapet.
2. Hvor lenge har dere benyttet dere av NAV Marked sine tjenester, og hvorfor akkurat NAV Marked? Hva er de med dem som er så unikt?
3. Hvilke tjenester benytter dere, og hvorfor?
4. Hva med de andre tjenestene? (jobbmesser, utlyser stillinger, nedbemanning, informasjon om rettigheter, jobbsøkerkurs).
5. Ligger det usikkerhet rundt samarbeidet? Hva kan eventuelt NAV Marked gjør for å endre det?
6. Hvordan går deres og NAV Marked sine verdier sammen?(NAV: Vi gir mennesker muligheter)
7. Hadde det noen betydning for valg av strategi? (strategisk valg = valg om samarbeid)
8. Kan du beskrive samarbeidet dere har med NAV Marked? - Vil du si at samarbeidet går som forventet?
9. Er det fordommer mot NAV Marked? – hva med dere som brukere?
10. Kan du fortelle hvordan dere opplever NAV Markeds oppfølging? (hvordan er det etter endt samarbeid) – hva betyr det at de følger dårlig/godt opp?
11. Syns dere NAV Marked burde lagt mer vekt på oppfølging?
12. Ser dere noen risikoer med tanke på samarbeidet?
13. Hva er eventuelt er den største risikoen/trusselen? Hva kan eventuelt minske den?
14. Ser dere noe forbedringspotensialet på samarbeidet? Eventuelt hva?
15. Hvordan vil du si kvaliteten på samarbeidet er?
16. Gjør dere eventuelt noe jevnlig evaluering av samarbeidet med NAV Markedet?
17. Hvilke krav stiller dere til NAV Marked?
18. Har dere noen gang opplevd konflikter/misforståelser som har skapt usikkerhet rundt samarbeidet?
19. Hvilke kjennskap har dere til andre bemanningsbyrå? (hvorfor NAV Marked)
20. Hvilke tanker gjør dere om samarbeid med NAV Marked når de får negativ omtale i media?
21. Hvor ofte har dere kontakt med Nav Marked, hvordan formidles kommunikasjonen mellom dere? Evnentuelt, skriftlig, muntlig.

22. Hvorfor benytter dere ekstern rekruttering?
23. Valgte dere selv NAV Marked, eller kom de til dere?
24. Hva tenker du når du hører ordet nav?
25. Er dere redde for at profilen deres kan bli svekket av nav sitt omdømme?
26. Er dere fortrolig med NAV Marked som samarbeidspartner og vil definere dere som tilfredsstilte kunder?
27. Opplever du Nav som ekte?(seriøst)

## ***Vedlegg 2: intervju guide – kontaktperson ved NAV Marked avdeling Haugesund***

1. Navn på intervjuobjekt, bedrift, stilling, avdeling, antall år i stilling.
2. Hvilken tjeneste benytter næringslivet seg mest av?
3. Hva gjør dere for å holde på kundene deres?
4. Vil du si at det ligger noe usikkerhet rundt: selve samarbeidet, rollene, konflikter/misforståelser?
5. Hva gjør dere for å unngå usikkerhet?
6. Hvorfor tror dere at de velger akkurat dere ovenfor andre bemanningsbyrå?
7. Hvilke kriterier trur du næringslivet legger vekt på når de velger dere som samarbeidspartnere?
8. Hvilke type samarbeid vil du si dere utøver mest? (prosjektorganisering, enkeltstående samarbeid ol.)
9. Ser dere noe på tidligere samarbeid med næringslivet under vurderingen av å gå inn i ett samarbeid?
10. Har dere på noen måte kartlagt hvem som har behov for de ressursene dere sitter inne med?
11. Tar dere beslutninger basert på deres verdi (vi gir mennesker muligheter)
12. Trur du at Deres verdier kan være en årsak til at de valgte Dere?
13. Hvordan vil du beskrive samarbeidet med brukerne? – går det som forventet og hva går som forventet/ikke som forventet?
14. Hva vil du si definerer kvalitet hos dere? (riktig tjeneste/produkt, riktig utførelse, riktig utnyttelse)
15. Hvilke konsekvenser vil du si en misfornøyd kunde kan ha for deres del?
16. Hva vil du si er den største årsaken til at et samarbeid ikke går som forventet? (involverte ikke er villig, manglende støtte, makt/kontroll)
17. I hvor stor grad prioriterer dere oppfølging?
18. Hvilken betydning har det for dere?
19. Hvor stor risiko vil du si det ligger rundt samarbeidet? Er det stor sannsynlighet for at noe skal gå galt, og hva kan konsekvensene være?
20. Skulle det skje at noe av verdi kom til skade, hvilke verdier kan det være? (mennesker, produksjon, informasjon, omdømme)
21. Vil du si dere har et forbedringspotensial i forhold til samarbeidet?
22. Gjør dere noen evalueringer underveis av samarbeidet?



23. I hvilken fase blir det lagt størst vekt på evaluering? (planleggings-, gjennomførings- og avslutningsfasen)
24. Hvilken betydning har evaluering for videre samarbeid?
25. Består det jevnt over av enkelttransaksjoner eller samarbeides det kontinuerlig?
26. Føler dere noen innvirkning på samarbeidet når NAV generelt opplever negativ omtale i media?
27. Mener dere at deres markedsføring er dekkende nok?
28. Markedsendringer i brukerantall i kritiske perioder?
29. Hennes synspunkter på omdømme og samarbeid, hva tenker du om din jobb?
30. Hva hjelpemidler har dere for å nå næringslivet, og hva gir de beste resultatene?
31. Se bort i fra det som har vært omtalt i media i det siste. Vil dere si at dere er synlige nok?
32. Hva er deres trumfkort?
33. Hvor mye innsikt bør bedriftene ha om NAV Marked?
34. Hvor mye prioriterer dere kommunikasjonen med næringslivet?
35. Hvilke kommunikasjonsmetoder bruker dere mest?