

OMDØMMEHÅNDTERING I KOMMUNENE



Kommunal sektor som merkevare

Av Kjersti Kornelia Utne og Trude Skjelvan Wikdahl

Avhandling avlagt ved
Handelshøjskolen i København for graden
Master of Public Administration 2010



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN



**Reputation is an idle and most false imposition;
oft got without merit, and lost without deserving.**

WILLIAM SHAKESPEARE, *Othello*



SAMTYKKEERKLÆRING

Forfattere: Kjersti Kornelia Utne og Trude Skjelvan Wikdahl

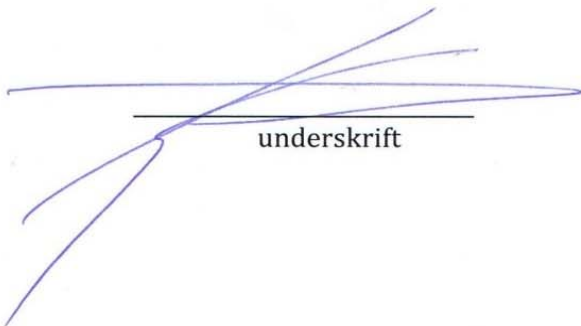
Tittel: Omdømmehåndtering i kommunene –
Kommunal sektor som merkevare

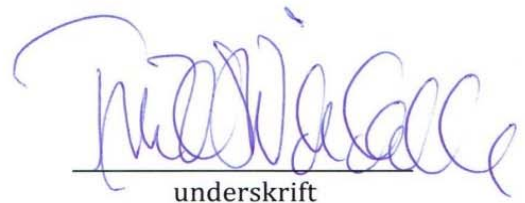
Studieprogram: Master of Public Administration

Vi samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Kan frigis fra: 01.05.2010

Dato: 24.03.2010


underskrift


underskrift

FORORD

Denne avhandlingen danner avslutningen på vårt studium i Master of Public Administration. Studiet er et samarbeid mellom Høgskolen i Nord-Trøndelag, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Copenhagen Business School.

Vi startet studiet på Finsås i januar 2008, hvor vi fikk grundig informasjon om at MPA-studiet kom til å kreve svært mye av oss både med tanke på privatliv og jobb. Videre ble det understreket at studentene måtte være både motiverte og engasjerte. Engasjement og motivasjon har det ikke manglet på, men at vi den gang ikke forsto riktig hvor arbeidskrevende dette studiet er, har vi vært glade for flere ganger gjennom studieløpet.

Studiet har i tillegg til å være krevende, tilført oss mye energi og ny kunnskap. Faglig dyktige og inspirerende forelesere, kombinert med interessante diskusjoner i klassen, har bidratt til å gi oss flere nye perspektiver på vår rolle som ledere i det offentlige. Den sosiale siden av studiet gjør også at vi ser tilbake på to svært innholdsrike år. Sommerskolen i Roskilde, i tillegg til samlingene i København og Maastricht, er blant høydepunktene.

Tema for vår avhandling er omdømmehåndtering i kommunesektoren, og temaet er valgt utifra omdømmebegrepets sterke posisjon i dagens samfunn. Det er forventninger om at alle pleier sitt omdømme, enten man er en privat bedrift eller en offentlig institusjon. I tillegg er temaet valgt utifra et ønske om å gi noe konkret tilbake til kommunesektoren, som er vår arbeidsgiver. Vårt håp er at denne avhandlingen skal kunne bidra til å gi noen nye innfallsvinkler på omdømmehåndtering i politisk styrte virksomheter.

I løpet av arbeidet med denne avhandlingen har vi hatt mange runder med drøftinger, diskusjoner og avklaringer. I perioder med tvil og usikkerhet, har det vært nyttig å få grundige tilbakemeldinger fra vår veileder. En stor takk til Tor Busch for faglige bidrag og inspirasjon, og for at du bidro til å hjelpe oss å holde fokus.

Til sist vil vi rette en stor takk til våre nærmeste omgivelser, som har lagt til rette og i stor grad bidratt til at vi har kunnet fullføre!

Kjersti Kornelia Utne

Trude Skjelvan Wikdahl

SAMMENDRAG

Offentlig sektor i Norge har de senere år fått et økt behov for å legitimere sin virksomhet. Kommuner blir i høyere grad enn tidligere vurdert utifra de tjenester de leverer og i mindre grad som demokratiske samfunnsinstitusjoner.

Moderniseringen av offentlig sektor, med reformer i offentlig administrasjon og ledelse, har innebåret at private virksomheter etter hvert har fått en mer dominerende rolle som sammenligningsgrunnlag for offentlige organisasjoner. Det klare skillet mellom hva som representerer private og offentlige virksomheter er ikke lenger så tydelig, og har bidratt til at forventningene til offentlig sektor har endret seg. Globaliseringen og konkurransen mellom private og offentlige virksomheter, har medført et sterkere fokus på organisasjoners identitet og omdømme. Dette innebærer at virksomheter vil prøve å ha styring med og lage en strategi for hvordan virksomheten blir oppfattet av sine omgivelser.

Tema for denne avhandlingen er hvordan kommuner kan skape, opprettholde og videreutvikle et godt omdømme. Kommunesektoren vurderes som interessant å studere, fordi den både er en viktig demokratisk byggestein og samtidig løser grunnleggende samfunnsoppgaver. Vi har benyttet Skaun kommune i Sør-Trøndelag fylke som casekommune for vår avhandling.

Formålet med avhandlingen er å se på hva det er som påvirker en kommunes omdømme, og hvilke utfordringer som knytter seg til dette. Med dette som bakgrunn har vi formulert følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer har kommunesektoren med å skape et godt omdømme som organisasjon?

I den hensikt å svare best mulig på spørsmålet problemstillingen reiser, har vi benyttet en organisasjonsteoretisk tilnærming til denne avhandlingen. Gjennom valg av teorier hentet fra både kommunikasjon, ledelse og omdømmeforskning, har vi forsøkt å legge et bredt teoretisk fundament som grunnlag for avhandlingens analysedel.

Vi har tatt utgangspunkt i Mary Jo Hatch og Majken Schultz sin teori om merkevarebygging av organisasjoner, som en form for teoretisk rammeverk for vår avhandling. For å underbygge teorien om merkevarebygging, har vi også brukt Hatch og Schultz sin teori om dynamikk i organisasjonsidentiteten for å se hvordan organisasjonen og omgivelsene står i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre. Videre har vi via Cees van Riel og Charles Fombruns integrerte perspektiv på

virksomhetskommunikasjon, kombinert med Anker Brink Lunds strategiske bruk av kommunikasjon, sett på kommunikasjonsmønsteret i Skaun kommune. Avslutningsvis har vi med hjelp av Erik Johnsens ledelsesteori og hans lederroller, forsøkt å vurdere hvordan Skaun kommune kan utvikle og implementere en ledelsesstrategi.

Metoden vi har benyttet, har vært en kombinasjon av en spørreundersøkelse sendt ut til 2000 av casekommunes innbyggere, 4 gruppeintervju med kommunens medarbeidere, og to enkeltintervju med ordfører og rådmann. I tillegg har vi foretatt dokumentstudier av Skaun kommunes kommuneplan for perioden 2004-2016 og kommunes hjemmeside. Vi har også gjort bruk av den kunnskap som den ene av oss besitter i kraft av å være ansatt i kommunen.

Vår undersøkelse konkluderer med, at det ikke bare er kvaliteten på kommunens tjenestetilbud og kommunens kommunikasjon, som har betydning for innbyggernes vurdering av kommunens omdømme. Innbyggerundersøkelsen viser at de variablene som påvirker oppfatningen av omdømmet, i hovedsak er knyttet til tillit til folkevalgte og ansatte i kommuneadministrasjonen. Tjenestekvalitet, ansattes serviceinnstilling og kommunens kommunikasjon har en indirekte effekt på kommunens omdømme, ved at disse variablene påvirker innbyggernes tillit til kommunen.

Med bakgrunn i disse resultatene, kan det se ut som den største utfordringen kommunesektoren har med å skape et godt omdømme, er knyttet til rollen som demokratisk aktør. Det synes derfor viktig at kommunene på bakgrunn av dette, etablerer arenaer som legger til rette for en aktiv og gjensidig dialog med sine innbyggere. Mottakelighet og åpenhet er vurdert som viktige elementer for å oppnå et godt omdømme, og for politiske styrte virksomheter vil dette være en forutsetning for å kunne beholde sin legitimitet som en demokratisk institusjon.

ABSTRACT

The Norwegian public sector has lately experienced an increased need to legitimize its activities. Norwegian municipalities are increasingly evaluated from the services they provide, and less as democratic public institutions.

The modernization program within the public sector that has taken place over the last decades, with reforms in public administration and management, has caused private sector to achieve a dominating position as a base of comparison for the public sector. The clear distinction between public and private activities is not as obvious as before, and this has changed the public expectations to the public sector. Globalization and the competition between public and private businesses have lead to an increased focus on organizations identity and reputation. This encourages the public sector to take control and develop strategies on how to be perceived by their environment.

The topic of this dissertation is how municipalities can create, keep, and develop a good reputation. The public sector is an interesting object of study, because it is both an important part of the democratic system, and it performs basic public services. We have used Skaun municipality in the Norwegian region of Sør-Trøndelag, as the object of our case study.

The objective of this dissertation is to get an idea of what influences the reputation of Norwegian municipalities and what challenges that are connected to this. Based on this, we have formulated the following thesis:

Which challenges does the public sector encounter when working on creating a good reputation as an organization?

To best answer this, we have used an organizational theoretical approach to this dissertation, and through the choice of theories from communication, leadership, and reputation research we have tried to lay a wide theoretical basis for the analyzing part of the thesis.

We have based our thesis on Mary Jo Hatch and Majken Schultz's theory on corporate branding. To further build on the thesis, we have used Hatch and Schultz's theory on dynamics of organizational identity, to show how the organization and the environment are in a mutual influencing relationship. Then we have, by the use of Cees van Riel and Charles Fombrun's integrated perspective on corporate communication and Anker Brink Lund's strategic use of communication, looked at the pattern of communication in Skaun municipality.

Finally we have used Erik Johnsen's theory on managing the managerial process, in which we have tried to reflect on how Skaun municipality can develop and implement a strategy of leadership.

The method of choice has been a combination of a survey, sent out to 2000 of the inhabitants of the case- municipality, 4 group interviews with employees in Skaun, and 2 single interviews with the mayor and the chief of administration. We have done a document study on the municipality's plan of development for the period of 2004 to 2016, and the municipality's homepage. We have also made use of the knowledge that one of us possesses as an employee in the case- municipality.

Our study concludes that it is not only the quality of the services and the organization's communication that influence the municipality's reputation. The study shows that trust in local government is of great significance for the reputation of the municipality. Quality of the services and the municipality's communication has instead an indirect effect on the reputation, because they influence the inhabitants trust in the local government.

Based on this it seems that biggest challenge for the municipalities in creating a good reputation, is in the role as a democratic service provider. The municipalities must therefore enable feedback between government and citizens to ensure more citizen involvement. This seems necessary to promote transparency in government, access to information and involvement in policy decisions. Ultimately this seems to be essential for the legitimacy for the local government.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
ABSTRACT	6
INNHALDSFORTEGNELSE.....	8
1. INNLEDNING	11
1.1 Avhandlingens tema	11
1.2 Avhandlingens disposisjon	12
2. PROBLEMFORMLERING	13
2.1 Bakgrunn for valg av problemformulering	13
2.2 Problemformulering	14
2.3 Begrepsavklaringer	15
3. PRESENTASJON AV SKAUN KOMMUNE.....	18
4. TEORETISKE PERSPEKTIVER	22
4.1 Innledning.....	22
4.2 Identitet og omdømme	23
4.3 Kommunikasjon	32
4.4 Ledelse.....	37
5. METODE.....	40
5.1 Innledning.....	40
5.2 Generelt om samfunnsvitenskapelig forskningsmetode.....	41
5.3 Forskningsfilosofi.....	42
5.4 Forskningstilnærming	42
5.5 Forskningsstrategi	46
5.6 Valg av datainnsamlingsmetoder	49
5.7 Tidshorisont	54

5.8 Indre kjerne: Utvalg av enheter og dataanalyse	55
5.9 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet	60
5.10 Oppsummering av metoden.....	64
6. ANALYSE	66
6.1 Hvordan vil Skaun kommune fremstå som organisasjon for omverden?	67
6.2 Hvilken identitet og kultur er dominerende i Skaun kommune?	75
6.3 Hvilket omdømme har Skaun kommune blant sine innbyggere?	83
6.4 Hvordan er nåværende kommunikasjonsmønster i Skaun kommune?	99
6.5 Hvilken strategi bør Skaun kommune utvikle for å skape et godt omdømme?	110
6.6 Konklusjon på analysen	118
7. OPPSUMMERING	123
LITTERATURLISTE.....	126
VEDLEGG.....	129
Vedlegg 1 Intervjuguide rådmann og ordfører	129
Vedlegg 2 Intervjuguide enhetsledere	132
Vedlegg 3 Innbyggerundersøkelsen	135
Vedlegg 4 Oversendelsesbrevet	151
FIGURER	
Figur 1: Problemformuleringen fremstilt som en prosess.....	15
Figur 2: Identiteten skapes i dialog mellom selvets to sider.....	25
Figur 3: Modell av dynamikk i dialogen om organisasjonsidentiteten.....	26
Figur 4: Visjon-Kultur-Image-modellen.....	28
Figur 5: Stjerneklar strategisk kommunikasjon.....	32
Figur 6: Nisjepleiemodellen.....	35
Figur 7: De 27 lederrollene oppdelt i drift, tilpasning og utvikling.....	39
Figur 8: Forskningsløken.....	40
Figur 9: Demografiske bakgrunnsvariabler.....	63

Figur 10: Informasjon, forventning og følelser mellom ansatte og innbyggere.....	82
Figur 11: Skaun kommune står overfor manglende anerkjennelse.....	91
Figur 12: Variabler som påvirker tillit og omdømme.....	98
Figur 13: Spørsmål vedrørende kløfter mellom visjon, kultur og image.....	111
Figur 14: Variabler som påvirker tillit og omdømme.....	120

TABELLER

Tabell 1: Forskningsnivåene.....	41
Tabell 2: Forskningsnivå fremstilt med egne valg.....	65
Tabell 3: T-test. Gjennomsnittlig skåre for menn og kvinner.....	85
Tabell 4: T-test. Gjennomsnittlig skåre for ansatte og ikke ansatte.....	88
Tabell 5: Regresjonsanalyse med omdømme som avhengig variabel.....	94
Tabell 6: Regresjonsanalyse med summert tillitsvariabel som avhengig variabel.....	95
Tabell 7: Tre delstrategier for kommunal kommunikasjon.....	115

1. INNLEDNING

1.1 Avhandlingens tema

Omdømme ser ut til å være allestedsnærværende for tiden. Begrepet brukes på et vidt spekter av virksomhetsområder og på tvers av både offentlig og privat sektor.

Omdømmehåndtering har blitt en ledelsesstrategi som preger den offentlige debatten i Norge så vel som i andre vestlige land, og omdømmeeksperter har fått status som rådgivere i spørsmål som omhandler både arbeidsliv, politikk og næringsliv. Det kan synes som om omdømme har blitt en vinnende idé og oppskrift for moderne organisasjonsutforming (Røvik 2007:196).

Virksomheter oppfordres til å skape sitt omdømme gjennom bevisst omdømmestyring. "Et godt omdømme fungerer som en magnet. Det trekker oss til den som har det." Slik beskriver to av verdens ledende omdømmeforskere Charles J. Fombrun og Cees van Riel verdien av et godt omdømme (2004:3). I tråd med dette kan det se ut til å være viktigere å fremstå enn å være, og så vel private som offentlige virksomheter må i dag vise at de tar oppgaven med å pleie omdømmet sitt på alvor for å bli ansett som ansvarlige og suksessrike samfunnsaktører. Det handler kort sagt om å få oppmerksomhet, å bli lagt merke til og å bli oppfattet som noe viktig og positivt i en videre sosial sammenheng.

En av forklaringene på hvorfor omdømme har gått fra å være en analytisk kategori innenfor det bedriftsøkonomiske området, til å bli en anerkjent strategi og tenkemåte på tvers av fagdisipliner er vår tids økende globalisering og utveksling av ideer, kunnskap og kulturformer. Dagens organisasjoner blir i langt større grad enn tidligere eksponert for og gjort tilgjengelig for sine omgivelser, og private virksomheter har etter hvert fått en dominerende rolle som sammenligningsgrunnlag for offentlige organisasjoner. Den pågående moderniseringen av offentlig sektor bidrar til at det offentlige i økende grad ser ut til å utvikle likhetstrekk med private virksomheter (Busch 2005:77). Endringer i blant annet styringslogikk, legitimitet og verdigrunnlag bidrar til at skillelinjene mellom privat og offentlig sektor etter hvert blir mer utydelige og uklare.

Omdømmebegrepets sterke posisjon i dagens samfunn, kan sees uttrykt gjennom at en rekke land bruker store ressurser på å styrke omdømmet sitt i utlandet. Nasjonalstatene opplever at den politiske, økonomiske og kulturelle globaliseringen stiller sterkere krav om å være synlig i omverden. I Norge oppnevnte regjeringen i 2004 et eget omdømmeutvalg som skulle utvikle forslag til et overordnet og omforent posisjon for nasjonalt omdømmearbeid. Utvalget tok til orde for en rekke tiltak for å styrke Norge sitt omdømme, blant annet ved å oppnevne et nasjonalt omdømmeforum som ledes av

utenriksministeren. Dette viser at nasjonalstater så vel som private og offentlige virksomheter, preges av omdømmekonseptet som i sin tid ble utviklet innenfor et relativt snevert fagområde, og som i dagens samfunn har fått en stor innflytelse innenfor vidt ulike samfunnsområder.

1.2 Avhandlingens disposisjon

Innledningsvis vil vi begrunne vårt valg av problemformulering, ved blant annet synliggjøre hvorfor temaet vurderes som interessant i en videre samfunnsmessig sammenheng. I kapittel 2 gir vi en presentasjon av vår problemformulering og våre forskningsspørsmål, samt en definisjon av sentrale begreper som vi kommer til å benytte underveis i avhandlingen.

I kapittel 3 vil vi presentere case-kommunen Skaun, sett i sammenheng med kommunesektoren i Norge for øvrig. Kapittel 4 gjør rede for de teoretiske perspektiver vi har valgt med sikte på analyse av problemstillingen og det empiriske materialet. Vi vil også gi en kort presentasjon av teorier som vi vurderte som aktuelle, men valgte bort. Metodekapittelet utgjør avhandlingens kapittel 5 og skal gi en refleksjon over relevant metodeteori, samt en redegjørelse av metoden vi har valgt å benytte i avhandlingen.

Analysekapittelet er kapittel 6, og har som formål å gi en drøfting av det empiriske materialet ved hjelp av våre valgte teoretiske innfallsvinkler. Kapittelet er strukturert etter forskningsspørsmålene, og ved å drøfte disse vil vi forsøke å gi svar på spørsmålet som problemstillingen reiser.

Vårt siktemål er at disposisjonen, fra tema via problemformulering, case, teori og metode, skal gi en logisk oppbygning av avhandlingen mot analysen og belysning av problemformuleringen. Avhandlingen avsluttes med en oppsummering i kapittel 7, hvor vi vil reflektere over betydningen for egen organisasjon og kommunesektoren for øvrig.

2. PROBLEMFORMULERING

2.1 Bakgrunn for valg av problemformulering

Alle har et omdømme - både stater, bedrifter, organisasjoner og kommuner har et omdømme. Et omdømme representerer ikke nødvendigvis hva vi mener eller hevder å være, men er summen av hvordan omverdenen oppfatter oss (Apeland 2007:36). Kommunesektorens omfang og tradisjon gjør det interessant å studere den nærmere, med tanke på hva som påvirker kommuners omdømme. Kommunene berører oss alle som velgere, brukere, pårørende til brukere, arbeidstakere og ansatte, eller eiere av bedrifter. Kanskje mer enn noen gang er kommunene den organisatoriske enheten som står nærmest i forhold til å ivareta utviklingen av lokalsamfunnet, og det er en klar sammenheng mellom tjenestetilbud, utvikling av infrastruktur, kultur og fritidstilbud og næringslivsutvikling.

Kommunene er som demokratiske institusjoner i en særstilling sammenlignet med private bedrifter. Legitimiteten til lokaldemokratiet bygger på flere elementer, hvor blant annet innbyggernes muligheter til å påvirke beslutningene i egen kommune gjennom og mellom valg, er et sentralt element. Det er også av betydning om den gjennomførte politikken er i rimelig tråd med innbyggernes preferanser, og om befolkningen får de tjenestene de har krav på. For kommunene som tjenesteprodusenter antas kvaliteten på tjenestene å ha stor betydning for omdømmet. TNS Gallups nasjonale innbyggerundersøkelse fra 2004, viste et misforhold mellom oppfatning på kvalitet mellom de som mottar kommunale tjenester, og de som ikke mottar slike tjenester. Det er ikke kjent om den nylig avholdte innbyggerundersøkelsen som er gjennomført i regi av Direktoratet for forvaltning og IKT har lignende funn, men Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon KS, trekker frem omdømmegapet mellom brukere og ikke-brukere som sentralt i sitt arbeid med omdømmebygging i kommunene.

I kommunesektoren har det i flere tiår i stor grad dreid seg om å bygge ut det tjenesteytende apparatet, som staten i sin tid initierte og medvirket til stor grad. Endringen i kommuneloven i 1992 skyldes til dels kommunenes styringsproblemer knyttet til tjenesteutbyggingen, og var dels inspirert av den internasjonale trenden knyttet til New Public Management (NPM). NPM er en samlebetegnelse på den nye forvaltningspolitiske bevegelsen innenfor OECD-området som vokste fram fra slutten av 1980-tallet. Hovedparolen var en mindre og mer effektiv offentlig forvaltning, der det gjaldt å få mer forvaltning ut av hver krone. Dette har bidratt til et at kommunen som tjenesteleverandør har fått stor oppmerksomhet, og det er rimelig å anta at kravene til tjenestene økes i forhold til dette. Vi vil i denne avhandlingen se nærmere på hvilke

utfordringer kommuner står overfor når den skal håndtere sitt omdømme som organisasjon.

2.2 Problemformulering

Tema for denne avhandlingen er hvordan kommuner kan skape, opprettholde og videreutvikle et godt omdømme. Kommunesektoren vurderes som interessant å studere, fordi den både er en viktig demokratisk byggestein og samtidig løser grunnleggende samfunnsoppgaver. Den tradisjonelle oppfatningen av kommuner som en del av det representative demokratiet synes i dag å ha mindre appell enn tidligere. Befolkningen ser ut til å være mer opptatt av god tilgjengelighet, høy kvalitet og valgfrihet når det gjelder kommunale tjenester. Dette kombinert med den stigende interessen omkring omdømmefeltet, bidrar til en økende forventning om at kommuner, som både demokratisk aktør og leverandør av offentlige tjenester, håndterer sitt omdømme på en strategisk god måte. På bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemformulering for vår avhandling:

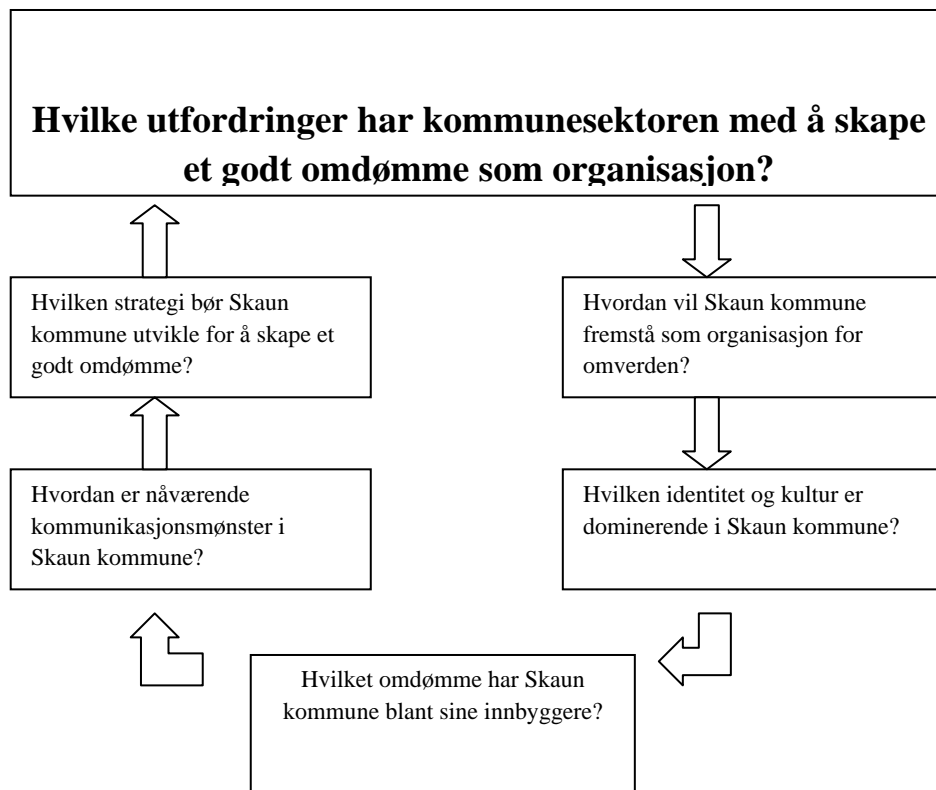
Hvilke utfordringer har kommunesektoren med å skape et godt omdømme som organisasjon?

For å belyse problemstillingen har vi utviklet fem forskningsspørsmål:

1. Hvordan vil Skaun kommune fremstå som organisasjon for omverden?
2. Hvilken identitet og kultur er dominerende i Skaun kommune?
3. Hvilket omdømme har Skaun kommune blant sine innbyggere?
4. Hvordan er nåværende kommunikasjonsmønster i Skaun kommune?
5. Hvilken strategi bør Skaun kommune utvikle for å skape et godt omdømme?

På neste side har vi fremstilt problemformuleringen med de fem forskningsspørsmålene som en prosess, hvor vi kommer til svaret på vår problemstilling ved å besvare de ulike forskningsspørsmålene.

Figur 1: Problemformuleringen fremstilt som en prosess



2.3 Begrepsavklaringer

Omdømme som fagområde har fått en kraftig økning i oppmerksomhet de siste årene. Peggy Brønn og Øyvind Ihlen (2009:13) viser til at det eksisterer stor begrepsforvirring knyttet til omdømme, fordi begrepene innen fagområdet brukes på et vidt spekter av områder og på tvers av offentlig, frivillig og privat sektor. Litteraturen på området er i voldsom vekst, noe som gjelder både den lettvinde flyplasslitteraturen og den tyngre, mer forskningsbaserte varianten. Ulike disipliner benytter begreper innen omdømmefeltet ulikt, noe som bidrar til at begrepene forveksles og brukes om hverandre. I tillegg stammer flere av begrepene fra det engelske språk, noe som bidrar til å øke forvirringen ytterligere, ved at norske forskere har en tendens til å benytte ulik oversettelse av samme begrep. En avklaring synes derfor å være nødvendig, for både å tydeliggjøre forskjellene mellom begrepene og plassere oss selv inni dette begrepsmessige landskapet. Herunder følger våre valgte definisjoner på begreper som er sentrale i avhandlingen, og som vi kommer til å forholde oss til underveis:

Omdømme:

Begrepet omdømme kommer opprinnelig fra norrønt og betyr å gi dom over. På engelsk benyttes begrepet reputation, som til norsk kan oversettes med ry. Charles Fombrun definerer omdømme som "...the overall estimation in which a company is held by its constituents" (Fombrun 1996:37). Denne definisjonen henger sammen med Hatch og Schultz sin definisjon av omdømme som den overordnede vurdering og generelle bedømmelse som forskjellige interessenter tillegger virksomheten, og som bygges opp gjennom et lengre tidsforløp og er et resultat av de samlede oppfattelser (images) som interessentene danner seg (2009:282).

Omdømmehåndtering:

Tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen (Røvik 2007:196).

Image:

Det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet (Brønn og Ihlen 2009:14).

Identitet:

Identitet er svaret på hvem vi er. Begrepet kommer fra de to latinske ordene *idem*, som betyr det samme og *identidem*, som betyr det som ikke varierer eller det samme hver gang. Organisatorisk identitet handler innenfor organisasjonsforskningen om sentrale, distinkte og varige egenskaper ved en organisasjon (Kvåle og Wæraas 2006:13).

Corporate:

Begrepet corporate kommer av det latinske ordet corpus, som betyr kropp. Begrepet refererer til det å være samlet i en helhet, ved å se på organisasjonen som en kropp. Corporate benyttes både i forhold til identitet, kommunikasjon og branding/merkevarebygging, og har som mål at organisasjonen samler seg bak en enhetlig identitet som blir presentert for omgivelsene på en konsistent og sammenhengende måte (Kvåle og Wæraas 2006:123).

Corporate branding:

Merkevarebygging basert på virksomhetens tradisjoner, verdier og overbevisninger, som er felles for alle i virksomheten, og som symbolsk integrerer de vidtfavnende aktiviteter som foregår mellom en virksomhet og nøkkelinteressentene. (Hatch og Schultz 2009:281). Vi velger å benytte begrepet *merkevarebygging av organisasjoner*, i tråd med Brønn og Ihlen (2009:195) sin oversettelse av begrepet.

Branding:

Proessen hvor bruken av et navn, term, symbol, design eller en kombinasjon av disse, har til formål å identifisere en selgers eller gruppe av selgers varer eller tjenesteytelser og differensiere dem fra konkurrentene (Hatch og Schultz 2009:281).

Corporate communication:

Kommunikasjonsaktiviteter som tar sikte på å harmonisere all intern og ekstern kommunikasjon, med mål om å skape et godt utgangspunkt med organisasjonens interesser (Fombrun og van Riel 2007:25). Kvåle og Wæraas benytter begrepet strategisk kommunikasjon (2006:123), men vi velger å oversette begrepet til *virksomhetskommunikasjon*, i tråd med Brønn og Ihlens oversettelse av begrepet (2009:182).

3. PRESENTASJON AV SKAUN KOMMUNE

Vi har valgt Skaun kommune som empirisk felt for vår avhandling. Skaun kommune er befolkningsmessig den femte største av de 25 kommunene som ligger i Sør-Trøndelag fylke. Samlet består kommunesektoren i Norge av 430 kommuner og 19 fylkeskommuner, noe som gjenspeiler våre to kommunale nivåer. Kommunene representerer det lokale, mens fylkeskommunene representerer det regionale nivået. En kommune kan defineres som en subnasjonal organisasjon som løser offentlige oppgaver gjennom et lokalt demokrati (Hagen og Sørensen 2006:14). En kommune kan ha et stort eller lite geografisk ansvarsområde, få eller mange oppgaver, og stor eller liten handlefrihet til å løse sine oppgaver. Norske innbyggere mottar dermed offentlige tjenester fra tre styringsnivåer; staten, fylkeskommunene og kommunene. Ved ønske om lokal variasjon i ytelsene, legges oppgavene som regel til kommuner og fylkeskommuner, mens ønsker om standardisering leder til statlige løsninger.

Det tredelte systemet har en innebygd demokratisk kontroll med hvert av styringsnivåene, først og fremst gjennom valg til storting, fylkesting og kommunestyre. Norske kommuner og fylkeskommuner er enten organisert etter *formannskapsprinsippet* eller *det parlamentariske prinsipp*. Formannskapsmodellen innebærer at alle politiske partier er forholdstallsmessig representert i kommunens utøvende organ. Formannskapet sitter i en fireårsperiode og kan ikke utsettes for mistillit. I en parlamentarisk styringsmodell er et flertallsvalgt kommuneråd eller byråd den øverste leder for administrasjonen og innstiller også til øvrige folkevalgte organer (ibid: 129). Skaun kommune er på lik linje med de fleste norske kommuner organisert etter formannskapsmodellen, hvor de viktigste formelle organer og aktører er kommunestyre, formannskap, ordfører og rådmann. Sittende ordfører Jon P. Husby er fra Senterpartiet, og er inne i sin andre periode som ordfører. Den dominerende koalisjonen i kommunestyret består for øvrig av Fremskrittspartiet, Høyre og Kristelig folkeparti. Rådmann Katrine Lereggan har vært rådmann i Skaun i vel ett år.

Offentlig sektor står overfor en rekke utfordringer som gir konsekvenser for måten kommunene velger å organisere seg på. Borgerdemokratiet er blitt utfordret av brukerdemokratiet, samtidig som demografiske forhold innebærer at kommunene stilles overfor krav om høyere tjenesteproduksjon. Skaun kommune som organisasjon er organisert etter en to-nivåmodell, hvor det er direkte kommandolinjer fra rådmann til enhetsledere uten mellomledd av noe slag. Kommunen har nylig gjennomgått en administrativ omorganisering hvor to tidligere kommuneledere er omorganisert til rådgivere i rådmannens stab. I tillegg er antallet resultatenheter i kommunen redusert,

blant annet ved at det er etablert flere oppvekstsentra med felles leder på barnehage og skole.

Med sine 6600 innbyggere er Skaun en relativt liten kommune, også i norsk sammenheng. Gjennomsnittlig norsk kommunestørrelse ligger på om lag 10 000 innbyggere og antallet kommuner er høyt sett i sammenheng med landets størrelse. Likevel har få spørsmål evnen til å hisse opp folkemeningen mer, enn spørsmålet om kommunesammenslåing. Dette kommer som en følge av at folk flest har en tilknytning til sin kommune, og denne følelsen av fellesskap og identitet er nødig noe de vil miste. De siste årene har staten forsøkt å oppmuntre til økt interkommunalt samarbeid, og den kommende samhandlingsreformen som skal iverksettes fra 2012 gir sterke signaler om behov for nettopp dette. Samhandlingsreformen omfatter endringer i oppgavefordelingen mellom helseforetakene og kommunene, ved at flere oppgaver skal ivaretas i kommunehelsetjenesten. Reformen har antydnet et befolkningsgrunnlag på omkring 20 000 for samarbeidende kommuner, og KS Sør-Trøndelag har aktivt oppfordret kommuner om å finne samarbeidspartnere innen juli 2010. For Skaun er dette en utfordring, ettersom kommunens geografiske beliggenhet bidrar til at kommunen i dag samarbeider innen to ulike regioner og drar fordeler av nettopp dette.

Skaun er en randsonekommune til Trondheim, som med sine 168 000 innbyggere er Norges tredje største by. Den nære beliggenheten til Trondheim er en av hovedårsakene til at Skaun er en kommune i befolkningsmessig vekst. De siste årene har Skaun hatt en jevn tilflytning, noe som gir store utfordringer for kommunen som tjenesteleverandør. I følge Hagen og Sørensen kan det skilles mellom fire prinsipper for organisering av offentlig tjenesteproduksjon; *klassisk forvaltning, anbudskonkurranse, målestokk-konkurranse og fritt forbrukervalg* (2006:189). Skaun har i all hovedsak valgt en klassisk forvaltningstype som innebærer at tjenesteproduksjonen skjer integrert i den offentlige sektor som en del av kommunen. De kommunale tjenesteenhetene har enerett til å levere tjenesten, slik at det ikke gis rom for konkurranse. Dette innebærer at kommunestyret i Skaun i prinsippet har ansvar for hele virksomheten. Skaun deltar likevel i flere interkommunale samarbeidsløsninger, som legevakt, brann- og redningstjeneste, barnevernsvakt, skatteoppkrever, arbeidsgiverkontroll og renovasjon.

Kommunens nye innbyggere er i hovedsak unge mennesker i etableringsfasen med behov for offentlige tjenester som barnehage, skole og skolefritidsordning. Skaun har valgt en desentralisert skolestruktur, med fem barneskoler av varierende størrelse. Kommunen har etablert en felles ungdomsskole i kommunesenteret Børsa. De siste årene har det vært satset tungt på utbygging av barnehager, noe som medfører at

kommunen har god tilgang på barnehageplasser. Kommunen har, sammenlignet med andre kommuner, også god tilgang på sykehjemsplasser i forhold til innbyggertallet over 80 år, og en godt utbygd hjemmebasert pleie og omsorgstjeneste. Data fra det nasjonale rapporteringssystemet KOSTRA (Kommune- Stat-RAapportering) viser at Skaun kommune har god dekningsgrad og produktivitet på sine tjenester, sammenlignet med både kommunegruppe og nasjonalt nivå.

Skaun kommune har som visjon at alle innbyggerne skal føle *trygghet, trivsel og tilhørighet*. Når det gjelder kommunal identitet, har Skaun tradisjonelt vært regnet som en landkommune. Etter at ny motorvei kom på plass mellom Trondheim og Orkanger for noen år siden, har Skaun i høyere grad enn tidligere blitt en attraktiv bokommune. Dette har bidratt til at kommunen trekker til seg innbyggere som tradisjonelt ville valgt Trondheim som bostedskommune, men som på bakgrunn av fortetting og høye boligpriser flytter ut til nabokommunene. Dette kan bidra til å skape et skille mellom gamle og nye innbyggere, ved at de gamle innbyggerne føler sin tilhørighet til Skaun som landkommune, mens nye innbyggere føler sin tilhørighet til Trondheim som et regionalt senter. Trondheim er det største arbeidsstedet i regionen, og i Trondheim finnes offentlige og private servicetilbud som også kommer Skauns innbyggere til gode, som for eksempel kino, svømmehaller, museer og kjøpesentre. Dette er perspektiver som Skaun kommune bør være oppmerksom på i diskusjoner om kommunal identitet og utvikling av fremtidige kommunale tjenester.

Kommunesektoren i Norge, så vel som de andre nordiske landene, har de senere år i stigende grad eksperimentert med bedrifts- og markedsøkonomiske elementer i sine organisasjoner. Brukerundersøkelser, målstyring og bestiller/utførerorganisering er noen av stikkordene som går igjen i kommunale omstillingsprosjekter. Siktemålet er å forbedre den politiske oversikten og styringen, samtidig som man vil oppnå effektiviseringsgevinster og bli mer brukerorienterte. Skaun kommune er i gang med innføring av et resultatstyringssystem, som blant annet benytter brukerundersøkelser som grunnlagsdata. Argumenter mot en slik bedriftsorientert utvikling er at tiltakene bryter med kommunenes egenart som politiske, kollektivt styrte institusjoner, og at bedriftstenkningen motvirker klassisk politisk engasjement. Samtidig viser undersøkelser av innbyggernes holdninger til kommunene, at det er service og effektivitet de først og fremst er interessert i (Baldersheim og Rose 2005:23).

I løpet av de siste årene har også flere norske kommuner satt i gang et arbeid med å styrke sitt omdømme. Drammen kommune er et eksempel på en kommune som har igangsatt et systematisk og strategisk omdømmearbeid, og som på grunnlag av dette kan

sies å ha gått fra å være en "stygg andunge" til å bli en "vakker elveby". Kommunen har bevisst tatt i bruk benevnelsen *Elvebyen Drammen* som identitet og merkevare for byen. Kommunesektorens interesse og arbeidsgiverorganisasjon KS, har også engasjert seg i omdømmebygging og startet nylig opp et prosjekt med 8 deltakende kommuner og fylkeskommuner, for å styrke kommunesektorens omdømme som en attraktiv arbeidsgiver. Skaun er ikke deltakende i dette prosjektet, og kommunen har så langt ikke arbeidet systematisk med sitt omdømme. Vi vil i denne avhandlingen se nærmere på de utfordringer Skaun står overfor med tanke på å utvikle et godt omdømme som organisasjon, og derigjennom kunne se om det i det hele tatt er nødvendig med strategisk omdømmearbeid innen offentlige organisasjoner eller om dette kan avskrives som en trend i tiden.

4. TEORETISKE PERSPEKTIVER

4.1 Innledning

Dersom vi forestiller oss en fugl som flyr over en eng, og en mus som beveger seg gjennom gresset i den samme engen, er det ikke vanskelig å skjønne at hvis de kunne ha beskrevet det de så, ville resultatet vært vidt forskjellig ettersom de har ulike perspektiver på den samme engen. En tilsvarende ligning finner vi i hinduistisk mytologi, med historien om de blinde mennene som beskriver en elefant ut fra hvilke deler de berører, med vidt forskjellige resultater (Hatch 2001:22). Vår mening med disse historiene er å illustrere hvordan vi gjennom å benytte ulike perspektiver, eller teoretiske briller, kan se og tolke ulike sider av et fenomen. Mary Jo Hatch mener at å fokusere på bestemte aspekter av en organisasjon, er det samme som å se bort fra andre. Bruk av flere perspektiver fjerner ikke dette problemet, men gir oss mulighetene til å oppdage flere aspekter enn vi ville hatt med ett perspektiv. I det følgende vil vi redegjøre for våre teoretiske valg.

Vi har valgt en organisasjonsteoretisk tilnærming til denne avhandlingen, og gjennom valg av teorier hentet fra både kommunikasjon, ledelse og omdømmeforskning, mener vi å ha et bredt teoretisk fundament som grunnlag for avhandlingens analysedel. Vi har tatt utgangspunkt i Mary Jo Hatch og Majken Schultz sin teori om merkevarebygging av organisasjoner som en form for teoretisk rammeverk for vår avhandling. Deres teori handler om å bygge organisasjonens omdømme og merkeverdi, og kan etter vår forståelse anses som en teori for organisatorisk omdømmehåndtering. Hatch og Schultz (2009:32) mener det handler om å koordinere tre variabler: organisasjonens *visjon, kultur og image*. Hvis disse kobles sammen slik at de skaper et konsistent bilde av organisasjonen overfor omgivelsene, vil et godt omdømme kunne bli resultatet. Et bra eller dårlig omdømme skapes gjennom kontakt mellom organisasjonen og omverdenen.

I vår analyse av Skaun kommune vil vi benytte oss av begrepene visjon, kultur og image, for å se om disse elementene står i forhold til hverandre. For å underbygge teorien om merkevarebygging, vil vi også bruke Hatch og Schultz sin teori om dynamikk i organisasjonsidentiteten for å se hvordan organisasjonen og omgivelsene står i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre. Videre vil vi benytte oss av Cees van Riel og Charles Fombruns integrerte perspektiv på virksomhetskommunikasjon, som sammen med Anker Brink Lunds strategiske bruk av kommunikasjon, vil gi oss to kommunikasjonsteoretiske perspektiver for å se på kommunikasjonsmønsteret i Skaun kommune. Disse to perspektivene vurderes å utfylle hverandre, ved at Fombrun og van

Riels teori er å betrakte som bedriftsøkonomisk, mens Lunds modell har sitt utgangspunkt i politisk styrte virksomheter. Avslutningsvis vil vi se nærmere på Erik Johnsenes ledelsesteori og hans lederroller, for å vurdere hvordan Skaun kommune kan utvikle og implementere en ledelsesstrategi.

I vår avhandling kunne vi ha foretatt andre valg av teoretiske innfallsvinkler, som ville bidratt til en annen måte å vurdere det empiriske materialet. Blant annet har nyinstitusjonell teori flere relevante betraktninger som kunne vært relevante for oss å benytte. Med utgangspunkt i at omdømme kan sies å være en vinnende idé for tiden, kunne det være interessant å se nærmere på bakgrunnen for hvorfor omdømmekonseptet sprer seg så rakt i både privat og offentlig sektor. I den forbindelse kunne det være aktuelt å benytte Kjell Arne Røviks virusteori og Nils Brunssons teori om den hyklerske organisasjon. Det hadde også vært spennende å se nærmere på Kerstin Sahlin-Andersson og Nils Brunssons teori om hvordan offentlig forvaltning de siste tjue årene har blitt omformet til organisasjoner, hvor nye ideal, problem og løsninger blir viktige. Til sist måtte vi likevel foreta noen valg, og med utgangspunkt i vår problemstilling synes vi at våre valgte teoretiske innfallsvinkler bidrar til å perspektivere det empiriske materialet godt.

4.2 Identitet og omdømme

En organisasjon som vil bygge et godt omdømme, må i følge Brønn og Ihlen (2009:25) starte med å se nærmere på hvem og hva den er. Identitet har blitt gjenstand for stigende interesse innen forskningslitteraturen, og utover 1990- og 2000- tallet har det oppstått flere teorier rundt organisasjoner og deres identitet. Tradisjonelt har identitet vært definert som et særtrekk som kan identifisere et individ som gjenkjennelig forskjellig fra et annet. De fleste har en oppfatning av hva identitet er, og forenklet kan det sies at identitet er svaret på spørsmålet: *"hvem er jeg?"*, eventuelt *"hvem er vi?"*. Som følge av ulike fagdisipliners tilnærming til identitetsbegrepet, finnes det mange og forskjellige definisjoner på organisasjoners identitet. Mary Jo Hatch og Majken Schultz (2000:11) betegner den multidisiplinære tilnærmingen til identitet som et Babels tårn, ved at Babels tårn er det symbolske bildet på den frustrasjon og begrepsmessige forvirring som oppstår når man skal definere begrepet.

Ved å skulle ivareta både organisasjonens ytre og indre interesser, argumenterer Hatch og Schultz for et holistisk syn på organisasjoners identitet (ibid:20). De samler identitetsbegrepet i ett perspektiv uavhengig av om litteratur og praksis har sine røtter i markedsføring, strategi, kommunikasjon eller organisasjonsstudier. Organisasjoners interne og eksterne identitet kan dermed ikke skilles, men må heller danne en slags bro

mellom hverandre. På samme måte er organisasjoners image, kultur og identitet vanskelig å skille, da de er gjensidig avhengige av hverandre.

Albert og Whetten (1985:292) definerer organisasjonsidentitet som:

A particular kind of question. The question, "What kind of organization is this?" refers to features that are arguably core, distinctive, and enduring and reveal the identity of the organization.

Ved å besvare spørsmålet *What kind of organization is this?* er man i stand til å definere organisasjonens identitet, som er de sentrale, distinkte og varige oppfatninger av "hvem vi er". Overveielser om organisasjonens kjerneverdier blir mer bevisste og henger direkte sammen med måten organisasjonen uttrykker sine verdier og dermed organisasjonens kultur. Albert og Whettens tanker har senere blitt fult opp av en lang rekke andre forskere, som mener organisasjonsidentitet spiller inn på hvordan individer i organisasjonen tolker hendelser og hvordan de handler i forhold til disse hendelsene.

4.2.1 Organisasjonsidentitetens dynamikk

I følge Mary Jo Hatch og Majken Schultz gir ulike identitetsteorier et godt utgangspunkt for å forstå forholdet mellom en organisasjon og dens interesser (2002:993). For å gi et historisk perspektiv, tar forfatterne utgangspunkt i sosialpsykologen George Herbert Meads teori om individet. Mead var en av de første som tok i betraktning den sosiale kontekst i teorien om hvordan den menneskelige identitet formes og utvikles.

På 1930-tallet utviklet Mead en teori om den menneskelige identitetsutvikling, hvor han hevder at mennesker helt ifra sin tidlige barndom får tilbakemelding på seg selv. Dette får de av mennesker som de er avhengige av, ved at disse begynner å fortelle dem noe om seg selv. Disse tilbakemeldingene skaper et spirende "meg", hvor hvert enkelt individs oppfattelse av seg selv bygger på det andre sier om individet. Etter hvert som "jeg'et" modnes, lærer det å skape motvekt til "meg'ets" innflytelse, slik at "jeg'et" og "meg'et" gjennom hele personens liv fører en innbyrdes dialog. Det er på grunnlag av denne dialogen, at identiteten oppstår og fastholdes eller forandres. Identiteten er dermed dynamisk, og oppstår som et produkt av kontinuerlig forhandling mellom individer og dem som individet har relasjoner til. Det spiller derfor en avgjørende rolle hvilke andre man velger å opprettholde relasjoner til. Individets identitet utvikler seg gjennom hele livet og utspenner en bue mellom polene "Hvem er jeg?" og "Hva mener andre om meg?"

Figur 2: Identiteten skapes i dialog mellom selvets to sider: "jeg'et" og "meg'et"



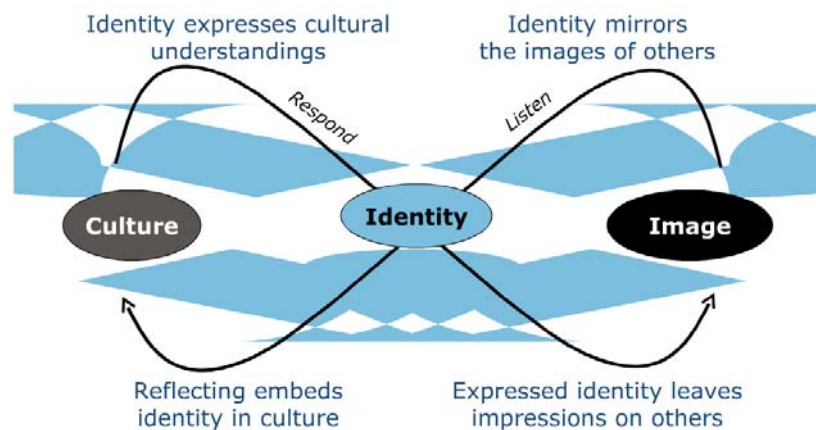
Organisasjoner erfarer hva deres kunder mener om dem, via de opplysninger de blant annet får gjennom brukerundersøkelser og media. For å få vite hva de andre interessentene mener, interagerer organisasjonen med interessentene via aktiviteter som gagnar relasjonen til omgivelsene. Denne måten å bygge relasjoner på, gir umiddelbart bonus i forhold til hvordan andre betrakter organisasjonen. Det image man ønsker at andre skal ha av organisasjonen, kan i utgangspunktet forbedres via markedsføring, virksomhetskommunikasjon og direkte salg. Men oppsøkende aktiviteter i forhold til organisasjonens interessenter, gir også opplysninger om hvordan virksomheten ser ut i andre menneskers optikk. Disse opplysningene forsyner organisasjonens "oss" med informasjon, på samme måte som "jeg'ets" speilbilde skaper individets "meg". Interessentenes bilde av organisasjonen utgjør dermed et speil, hvor man kan se seg selv med andres øyne.

Hatch og Schultz (ibid: 997) viser også til Jane Dutton og Janet Dukerich (1991) sin studie av havnemyndighetene i New York og New Jersey, som på slutten av 1980-tallet stod overfor en utfordring med hensyn til sin identitet og image. På dette tidspunktet var kundene irriterte over at så mange hjemløse hadde tatt opphold på buss- og jernbanestasjonene i New York, noe som skapte et negativt bilde av havnemyndighetene. Til å begynne med reagerte ledelsen defensivt og sa at havnemyndighetene ikke er noe sosialkontor, og at den derfor ikke har som sin oppgave å gjøre noe for de hjemløse. Gjennom et renoveringsprogram igangsatt av havnemyndighetene, ble de skitne og tidvis aggressive hjemløse enda mer synlige og ga grobunn for mer negativ medieomtale av havnemyndighetene. Disse ripene i lakken på organisasjonens omdømme, i kombinasjon med den organisatoriske stolthet, inspirerte havnemyndighetene til å undersøke muligheten for å opprette tilholdsplasser for de hjemløse. Jo mer organisasjonen fikk vite om problemene, desto mer gikk

medarbeiderne inn for at man skulle gjøre noe for de hjemløse, og de fortalte andre om problemene. Til slutt fant havnemyndighetene frem til samarbeidspartnere blant byens øvrige myndigheter og i fellesskap ble det utviklet løsninger til beste for de hjemløse.

I følge Dutton og Dukerich var det havnemyndighetenes identitet som fikk ledelsen til å gjøre noe med problemet med de hjemløse (ibid.). Det var også den som bidro til at havnemyndighetenes omdømme til slutt ble gjenopprettet. Før havnemyndighetene tok tak i det reelle problemet, var det ikke noen sammenheng mellom det inntrykk omgivelsene hadde og havnemyndighetenes egne kulturelle verdier. Medarbeiderne ble inspirert til å gjøre noe med sin egen identitet og handle på en annen måte, fordi de ikke likte det image de hadde fått i offentlighetens øyne. Dette påvirket på sin side den organisatoriske dynamikken, ved at organisasjonens identitet gikk fra å være et nøytralt lokalstyreorgan til å bli et samfunnsorgan som var aktivt interessert i å løse de problemene som samfunnet oppfattet som vesentlige. Dette viser at identiteten speiler andres image og omvendt, ved at informasjon, forventning og følelser beveger seg mellom organisasjonens medlemmer og deres interesser.

Figur 3: Modell av dynamikken i dialogen om organisasjonsidentiteten



Hatch og Schultz argumenterer for at speilingsprosessen har større konsekvenser for dynamikken i organisasjonsidentiteten, enn hva Dutton og Dukerich kom frem til (ibid.:998). De viser til at spor av interessentenes image lekkes inn i organisasjonsidentiteten, fordi eksterne interesser også kommer innenfor organisasjonens egne grenser. Dette innebærer at det image andre har av den aktuelle virksomheten, utgjør speilet som organisasjonen ser seg selv i. Hvordan organisasjonen så velger å agere i forhold til sitt speilbilde, avhenger mye av organisasjonskulturen.

En organisasjon må finne balansen i sin identitet mellom å reagere for mye og reagere for lite på interessentenes bilde. Dersom likevekten mellom "vi" og "oss" glipper, risikerer man å ende opp med en dysfunksjonell identitet. De to mest forekommende typer av dysfunksjonell identitet kalles *hypertilpasning* og *narsissisme*. De narsisstiske organisasjoner fører kun en intern dialog og er således døve for sine interessenters stemmer. Motsatsen er de hypertilpassede organisasjoner som reagerer så raskt på det andre sier om dem, at de mister den orienteringsevnen som kulturen deres rommer. Det krever en balanse i dialogen om identiteten for å unngå eller overvinne begge typer dysfunksjoner. Enhver ubalanse i en organisasjons dialog om sin identitet påvirker organisasjonen, som må være kjent med hvordan kultur og image påvirker organisasjonens samlede identitet.

Vi vil benytte oss av dette teoretiske perspektivet for å se nærmere på hvordan omverdenens bilde påvirker Skaun kommunes kultur og motsatt, slik at dette til sammen er med på å utgjøre kommunens samlede identitet.

4.2.2 Merke varebygging av organisasjoner

Merkevarebygging av organisasjoner (corporate branding) vokste ut av produktbranding på 1990-tallet og innebærer i følge Hatch og Schultz (2009:12) å koordinere organisasjonens visjon, kultur og image. Forfatterne hevder at ledelse av organisasjoner som merkevare er noe annet og mer omfattende enn produktbranding. Merke varebygging av organisasjoner har sitt utgangspunkt i hvem virksomheten er og hvordan den oppfattes av alle sine interessenter. Videre rettes det fokus på om det er sammenheng mellom hva virksomheten sier, og hva den gjør, mellom uttrykte verdier og den opplevelse interessentene får i møte med organisasjonen. Gjennom bevisst merkevarebygging kan organisasjoner få større selvinnsikt og arbeide systematisk med å skape en bedre sammenheng mellom sin visjon, sin kultur og sitt image.

Hatch og Schultz definerer visjon som den grunnleggende idé bak en virksomhet, som omfatter og uttrykker den øverste ledelsens streben etter hva organisasjonen skal oppnå i fremtiden (2009:283). Forfatterne viser til Jim Collins og Jerry Porras (1994) som har utviklet en av de mest kjente modeller for strategisk visjon, som består av elementene kjerneverdier, felles mål, dristige mål og organisasjonens ønskede slutttilstand. Organisasjonens ledelse må derfor stille seg spørsmålet "Hvem vil vi gjerne være og hva vil vi gjerne være kjent for?"

Hvis en merkevare skal ledes effektivt, må man tilpasse organisasjonskulturen til merkevaren eller omvendt. Det kan sies at kulturen er ens passive partner, fordi mye ved kulturen er underforstått eller uuttalt. Hatch og Schultz (2009:167) viser til Edgar

Scheins modell (2004) som viser at en kulturs artefakter, verdier og grunnleggende antakelser er dypt beslektet. De dyptliggende betydninger som ligger i medarbeidernes antakelser og overbevisninger, kommer til uttrykk som normer og verdier som deretter former atferden. Dette innebærer at må man betrakte sine medarbeidere som interessenter, fordi det er de som skal leve opp til det som visjonen, og derigjennom merkevaren, lover.

Hatch og Scultz har utviklet en diagnostisk modell som viser at jo større samhörighet det er mellom visjon, kultur og image, jo sterkere er organisasjonen som merkevare. Dette vil på sin side gi et bedre grunnlag for organisasjonen for å kunne oppnå et godt omdømme av sine interessenter. Omvendt tyder manglende sammenheng eller for stor avstand mellom disse elementene, på at det er snakk om en ikke optimal merkevare og at omdømmet vil vurderes deretter (ibid.:33). Dersom organisasjoner som merkevarer skal gjøre seg fortjent til interessentenes vedvarende tillit, skal merkevaren styres effektivt gjennom hele virksomhetens levetid. Kombinasjonen av visjon, kultur og image representerer på den ene og andre måte alt det organisasjonen er, sier og gjør.

Figur 4: Visjon-Kultur-Image-modellen



Visjon-Image-kløften åpner seg når virksomhetens interessenter ikke vet eller er enige hvor virksomheten skal og hva verdigrunnlaget er, og når virksomheten ikke avstemmer sine mål etter interessentenes behov og ønsker. *Image-Kultur-kløften* oppstår når virksomhetens kultur ikke bryr seg om man lever opp til det image man har hos interessentene og når interessentene ikke opplever at virksomhetens løfter blir overholdt. *Kultur-Visjon-kløften* åpenbarer seg når virksomhetens kultur ikke understøtter visjon, verdier og mål, eller når mål og verdier ikke utformes med respekt for virksomhetens særegne kultur (Hatch & Schultz, 2009:95).

Vi vil benytte dette teoretiske perspektivet for å vurdere om Skaun kommunes strategiske visjon står i sammenheng med kommunens kultur og også dens image. Vi vil videre benytte VKI-modellen for å avdekke hvor det eventuelt foreligger kløfter for Skaun kommune som merkevare, noe som utifra denne teoretiske modellen vil gi konsekvenser for kommunens omdømme.

4.2.3 Tillit

Tillit og omdømme henger nært sammen, og organisasjoner med dårlig omdømme har som regel lav tillit (Apeland 2007:52). Tilliten til offentlige myndigheter dekker både generelle og systemiske faktorer, som legitimiteten til det politisk-administrative systemet. I tillegg kommer også mer spesifikke erfaringer med myndighetene og dets tjenester, samt den dynamiske interaksjonen mellom disse. Befolkningen gir ofte uttrykk for skepsis til offentlig sektor når den blir stilt spørsmål på en generell og abstrakt måte, men er i hovedsak mer fornøyde med spesifiserte offentlige tjenester. Generelt ønsker innbyggerne mer tjenester fra den offentlige sektor (Christensen og Læg Reid 2002:7).

Tom Cristensen og Per Læg Reid har skrevet en artikkel som fokuserer på tillit til offentlige myndigheter og grupperinger som Stortinget, offentlig forvaltning, kommunestyre, politiske partier og politikere. Forfatterne har valgt å fokusere på sammenhengen mellom, erfaringer med og tillit til offentlige tjenester samt tilliten til offentlige myndigheter. Variasjoner i tillit knyttes delvis til befolkningens tilfredshet med spesifiserte offentlige tjenester fra institusjoner innenfor helsevesenet, arbeidsmarkedsetaten og sosialkontoret, og delvis til politisk kulturelle faktorer og demografiske kjennetegn.

En av hovedårsakene til at befolkningens tilfredshet med offentlige tjenester påvirker tilliten til offentlige myndigheter, er den økende graden av befolkningens rolle som forbrukere og kunder. Christensen og Læg Reid anser den lave deltakelsen i politiske partier sammen med den synkende valgdeltakelsen, som et tegn på en økt forbruker- og

kundeorientering i samfunnet. Dette sees på som en følge av innføringen av de mange reformene i offentlig sektor som går under samlebetegnelsen New Public Management, og som har brukerorientering som et sentralt element (ibid:11). NPM er imidlertid ikke et konsistent sett av reformer, men mer å anse som en samling av ulike reformelementer som deler noen felles kjennetegn, hvor oppmerksomheten vris fra medborgerrollen og i retning av rollen som bruker og kunde.

Christensen og Lægreid stiller i denne artikkelen spørsmål ved om folks tillit til offentlige myndigheter er av generell karakter eller om den er differensiert mellom politiske og administrative institusjoner og aktører. Videre ser de på sammenhengen mellom folks tilfredshet med offentlige tjenester og deres tillit til offentlige myndigheter. Gjennom dette vurderer de om forbrukerrollen alene inspirerer til tillit, eller om tilliten er koblet til hvor tilfredse befolkningen er med tjenestene. I tillegg ser de på om tilliten varierer med hvor universelle eller spesifikke tjenestene er, i forhold til antallet mennesker tjenestene dekker og hvordan politisk-kulturelle og demografiske faktorer påvirker tillit og hvilken variasjon disse gir.

Datagrunnlaget i artikkelen er en spørreundersøkelse som ble sendt pr. e-post til et representativt utvalg av Norges befolkning mellom 18 og 84 år. 5000 personer mottok undersøkelsen og svarprosenten var på 46 %. Den avhengige variabelen i undersøkelsen var tillit til offentlige myndigheter. Den var basert på et direkte spørsmål om tillit til seks ulike politiske og administrative aktører og institusjoner, og i tillegg var det en generell tillitsvariabel som kombinerte disse seks institusjonene og aktørene. Videre hadde undersøkelsen uavhengige variabler som faktorer relatert til erfaring og tilfredshet med offentlige tjenester, politisk- kulturelle variabler og demografiske faktorer. Politisk-kulturelle faktorer dreide seg om tilfredshet med demokratiets funksjon, samt graden av viktighet politikk hadde for den enkelte respondent. I tillegg ble det stilt spørsmål om den generelle interessen for politikk og medlemskap i politiske partier, og avslutningsvis demografiske variabler som utdannelsesnivå, kjønn, arbeid i offentlig sektor og alder.

Hovedfunnene i undersøkelsen er for det første, at befolkningens tillit til offentlige myndigheter er av generell karakter. Dersom man har stor tillit til en institusjon, så har man også stor tillit til andre institusjoner. Tilliten er høyest til Stortinget og lavest til politikere, mens det er høy grad av avhengighet mellom tillit til ulike institusjoner. Dette innebærer at tillit til offentlige myndigheter viser et kumulativt mønster, og at disse tillitsforholdene i hovedsak er mer supplerende enn alternative.

Undersøkelsen viser for det andre at det er en forbindelse mellom folks tilfredshet med offentlige tjenester og deres tillit til lokale myndigheter. Dette indikerer at positive eller

negative erfaringer med offentlige tjenester er mer viktig for variasjoner i tillit, enn om man har noen erfaringer i det hele tatt. Det å være en forbruker av offentlige tjenester er mindre viktig for folks tillit, sammenlignet med hvor tilfredse de er med disse tjenestene. Folk som ut fra egne erfaringer er tilfreds med spesifikke offentlige tjenester, har generelt større tillit til offentlige myndigheter enn de som er misfornøyde.

For det tredje viser undersøkelsen at tillit til offentlige institusjoner varierer mye med politisk-kulturelle faktorer, og at innbyggere som er integrerte, involverte og aktive i det politiske systemet har en signifikant høyere tillit til de fleste offentlige institusjoner enn de som ikke er dette. Både innbyggere som regnes for å være på sidelinjen og andre som har en avstand til politikken, har en mindre grad av tillit til offentlige institusjoner. Den fjerde faktoren er at for befolkningen som helhet spiller sosial posisjon og demografiske faktorer en rolle i forhold til tillit til offentlige institusjoner. Folk som er ansatt i offentlig sektor har generelt mer tillit enn folk som ikke er ansatt i denne sektoren. I tillegg har innbyggere med høyere utdanning en høyere tillit enn lavere utdannede innbyggere. Alder spiller også en rolle ved at eldre mennesker generelt viser en høyere tillit enn yngre.

Den femte og viktigste faktoren, er at politisk-kulturelle variabler har den sterkeste effekten på variasjonen i befolkningens tillit til offentlige institusjoner. Dette indikerer at integrasjon og engasjement i det politiske systemet og den politisk- administrative kulturen, er viktigere for tillit til offentlige institusjoner enn disse institusjonenes funksjon og deres servicenivå, og er også mer viktig enn sosiale og demografiske faktorer. Den sterke effekten av generell tilfredshet med hvordan demokratiet fungerer i Norge, indikerer at passiv politisk integrasjon og tilfredshet sannsynligvis er like viktig for tillit, som mer aktiv politisk deltakelse i form av politisk medlemskap.

Christensen og Lægneid konkluderer med at undersøkelsen viser at tilfredshet og politisk deltakelse leder til tillit, og at dette fremkommer særlig gjennom tilfredshet med hvordan demokratiet fungerer. Likevel må det tas med i betraktningen at tillit er et multidimensjonalt konsept, hvor det ikke er en faktor alene som forklarer befolkningens tillit til offentlige myndigheter. Denne undersøkelsen viser likevel at befolkningens tillit til offentlige institusjoner er en kompleks sammenblanding av generelle inntrykk, ideologi og stereotyper, den aktuelle kvaliteten på spesifikke offentlige tjenester og demografiske variabler. For å få en bedre forståelse av variasjonen i befolkningens tillit til offentlige myndigheter, må man se på sammenligning over tid, og mellom ulike institusjoner og ulike land.

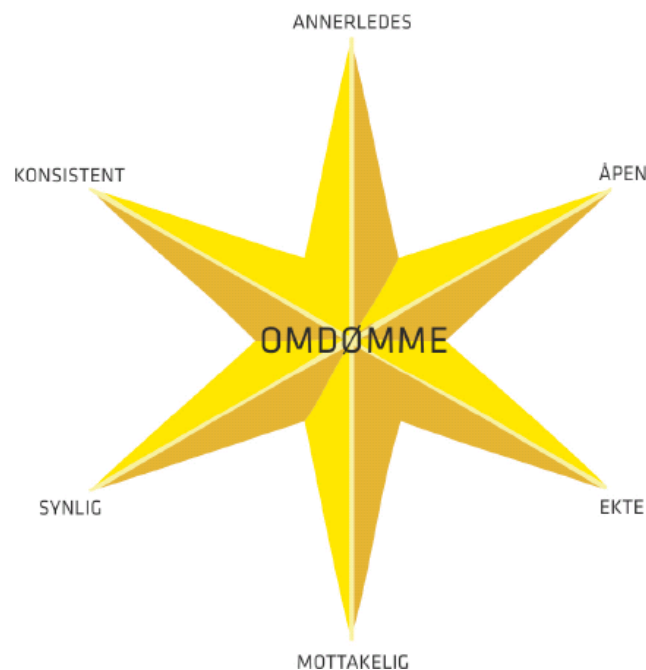
4.3 Kommunikasjon

4.3.1 Virksomhetskommunikasjon

Virksomhetskommunikasjon (corporate communication) defineres som settet av aktiviteter som involverer styring og orkestrering all intern og ekstern kommunikasjon, med mål om å skape et godt utgangspunkt med organisasjonens interessenter (Cees van Riel og Charles Fombrun 2007:25). Forfatterne har sammen videreutviklet van Riels teori om virksomhetskommunikasjon fra 1995, og vektlegger verdien av å håndtere budskapet som organisasjonen vil formidle til omverden med ettertanke. Dette innebærer at organisasjonen bør anse sin kommunikasjon som et strategisk redskap, og kunsten er å få alle kommunikasjonsfunksjonene til å samarbeide.

Fombrun og van Riel (ibid.:179) har identifisert seks prinsipper for strategisk kommunikasjon, som kjennetegner bedrifter som topper de internasjonale omdømmemålingene. Prinsippene kan anses som konkrete råd for hvordan en virksomhet bør kommunisere med sine omgivelser for å bygge og bevare et godt omdømme.

Figur 5: Stjerneklar strategisk kommunikasjon



1. Synlighet

Organisasjonen bør være godt synlig i det daglige, og dette kan komme av for eksempel en nasjonal arv eller mye medieeksponering. Synligheten innebærer å kommunisere tilstrekkelig med alle relevante interessenter og bygge relasjoner til disse. Økt synlighet øker sjansen for at organisasjonen vil bli sett på som genuin og troverdig.

2. Konsistens

Det er sentralt at virksomheten fremstår som enhetlig eller konsistent i både ord og handling. Virksomheter må unngå motstridende uttalelser og at en del av organisasjonen gjør noe som motvirker det en annen del gjør. I tillegg må det være enhet mellom ord og handling. For å oppnå en konsistent kommunikasjon er det nødvendig å skape en kultur for å dele informasjon internt. Det er også en fordel om organisasjonen har et tydelig merkevareløfte som gjør det enklere for virksomheten å kommunisere ut, og for omgivelsene å kjenne igjen og forstå dens budskap.

3. Annerledes

Egenarten hos en organisasjon er de karakteristiske trekkene som gjør hver enkelt unik. Hva organisasjonen står for, uttrykkes gjennom slagord, merkevarer og virksomhetsfortellinger rettet mot alle interessentgrupper. Virksomheter som skiller seg ut, blir lettere gjenkjent og det er enklere for dem å bygge andre verdier rundt sin identitet. Å være annerledes handler også om å erobre en unik posisjon i hodet til sine interessenter.

4. Åpen

Åpne organisasjoner gir interessentene tilgang til informasjon som gjør at de kan evaluere organisasjonen presist. Den som kommuniserer og fremstår som åpen, styrker gjerne omdømmet fordi vedkommende virker tillitvekkende. Kommunikasjonen kjennetegnes av imøtekommenhet og tilgjengelighet.

5. Ekte

Å være ekte innebærer å ta utgangspunkt i organisasjonens identitet, og holde det man lover. Det er det som gjør organisasjonen genuin, tydelig, pålitelig og troverdig. Det er altså ikke lurt å få noen til å tro at man er noe annet enn det man er.

6. Mottakelig

Mottakelighet regnes som dialogens kjerne og bygger på antakelsen om at organisasjonen tilpasser sine holdninger og sin atferd fra tilbakemeldinger fra sine

omgivelser. Organisasjoner må gjennom å være mottakelig vise at den er åpen for tilbakemeldinger.

Fombrun og van Riel hevder at all intern og ekstern kommunikasjon i organisasjonen bør harmoniseres (2007:34). Kommunikasjonen bør samordnes på en så tiltalende og realistisk måte at det skaper eller opprettholder et positivt omdømme hos grupper som organisasjonen står i et gjensidig avhengighetsforhold til. Dette innebærer å dirigere kommunikasjon, symboler og atferd slik at disse kommunikasjonsfunksjonene samarbeider. Dersom en organisasjon skal kommunisere effektivt, må kommunikasjon være et prioritert innsatsområde i organisasjonen. Et viktig element i dette er bruk av et sentralt planleggingsverktøy som involverer hele organisasjonen.

Et sentralt planleggingsverktøy kan defineres som planlegging av organisasjonens kommunikasjon, og er det som understøtter forberedelsen og utførelsen av organisasjonens kommunikasjonsinnsats mot interne og eksterne målgrupper. En kommunikasjonsstrategi har fordeler ved at den angir retningslinjer for organisasjonen, og at det er mulig å lede og koordinere prosessen på et overordnet nivå. Verktøyet vil fungere som et middel til orkestrering av kommunikasjonsprosessen, fordi det gir et overblikk over hele organisasjonen, og derfor bidrar til å fremme en konsistent kommunikasjon overfor omgivelsene.

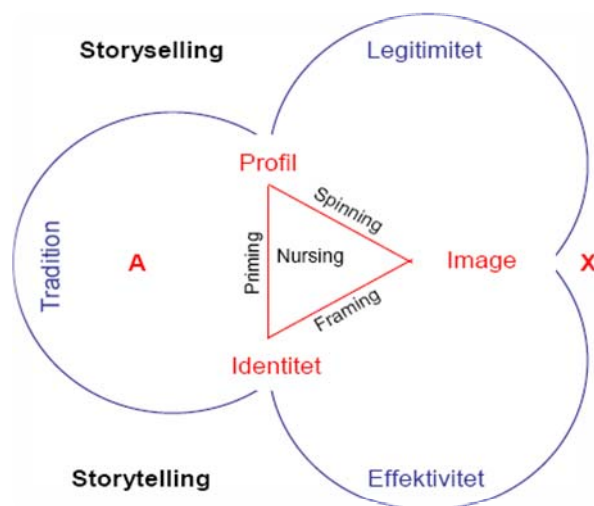
Det må også nedfelles noen felles utgangspunkter for kommunikasjonen, og disse vil da kunne utgjøre en god og solid basis for å gjennomføre en målrettet kommunikasjon som er i overensstemmelse med organisasjonens formulerte visjoner og mål. Disse utgangspunktene som forfatterne kaller *common starting points*, vil angi en ramme for virksomheten både på over- og underordnet nivå. Det er to overveielser som knytter seg til formuleringen av disse felles utgangspunktene, og dette er for det første at man bør oversette organisasjonens strategi til felles utgangspunkt både på organisatorisk nivå og på forretningsnivå. For det andre må organisasjonen spesifisere sine planer gjennom en presisering av hva man ønsker at sine målgrupper skal vite, føle og gjøre.

Virksomhetskommunikasjon skal hjelpe en organisasjon med å skape et attraktivt bilde av seg selv overfor sine interessenter. Dette hjelper i forhold til å etablere en sterk merkevare og bygge organisasjonens omdømme. Vi vil benytte denne teorien for å vurdere Skaun kommunes kommunikasjonsmønster i lys av de konkrete rådene teorien gir. Samtidig vil vi se på hvilke muligheter Fombrun og van Riels prinsipper for virksomhetskommunikasjon eventuelt vil kunne tilføre Skaun kommune som organisasjon.

4.3.2 Strategisk bruk av kommunikasjon: nisjepleieperspektivet

Nisjepleie er en teoretisk modell som skal gi oss mulighet for å jobbe konstruktivt med strategisk offentlighetsarbeid. Modellen tar utgangspunkt i politisk styrte virksomheter, og er utviklet av professor Anker Brink Lund som mener at begrepene spinning, priming og framing kan brukes som referanseramme for politisk kommunikasjon (2005:387). Den offentlige meningsdannelse er et system som både redigerer og blir redigert av aktører med ulike interesser og muligheter for å utøve politisk innflytelse. På bakgrunn av dette kan vi derfor ikke snakke om en identisk politisk offentlighet, men snarere om deloffentligheter eller nisjer, som pleies av mer eller mindre profesjonelle kommunikasjonsdeltakere i innbyrdes medspill og motspill, med mål om å sette den politiske dagsorden. Politisk offentlighet er altså et nettverk av nisjer og aktørene blir derfor gjensidig avhengige av hverandre.

Figur 6: Nisjepleiemodellen



Nisjepleiemodellen viser hvordan en organisasjon står i en trekant mellom effektivitet, legitimitet og tradisjon, som er handlingsrommet organisasjonen må agere i. Nisjen i midten viser også hvordan organisasjonen står mellom profil, identitet og image og billedgjør dermed hvordan den enkelte organisasjon kan arbeide strategisk med sitt image via de journalistiske verktøyene spinning, priming og framing. Nisje nursing handler dermed om å pleie sin nisje, for å komme i posisjon som en meningsbærende aktør den politiske offentligheten.

Det er underforstått at mediene er en viktig del av den demokratiske handlingskjede, og som forutsetning ikke har bevisst interesse i å foreta manipulasjon av offentligheten. På bakgrunn av dette mener Anker Brink Lund (2005:386) at spinning er bra, men priming er bedre. Det er det langsiktige arbeidet med selvframstillingen som utgjør en forskjell. Mennesker påvirker hverandre og velger nyheter i gjensidig nettverk, som interagerer og anvender de samme journalistiske teknikker. Dersom politikere eller andre nøkkelinteressenter har synspunkter de ønsker å få presentert i media for å fremme egne synspunkter, skal det primes og frames fremfor å spinnes.

Spinning betyr å gjøre svimmel, hvilket henspiller på det manipulative elementet som ligger i spinning, hvor det dreier seg om fra politisk side å sette dagsordenen ved hjelp av å plante historier hos en eller flere journalister for å få indirekte innflytelse på offentligheten. Anker Brink Lund (ibid:382) kritiserer spinning for at være reaktiv og kortsiktig, noe som står i motsetning til hans oppfattelse av politisk offentlighetsarbeid, som bør være proaktivt.

Priming betyr å grunne, å forberede og bearbeide sitt grunnlag, før man setter sitt endelige avtrykk. I denne sammenheng betyr det å bestemme seg for hva man som beslutningstaker vil gjøre noe med. Dersom man ikke er i stand til å presentere sine synspunkter og merkesaker på en forståelig måte, er det nesten umulig å påvirke den politiske dagsorden. Dette innebærer at det må arbeides profesjonelt med politisk kommunikasjon, ellers vil man ikke kunne få sitt budskap gjennom de mange nivåer i nyhetsformidlingshierarkiet.

Framing betyr å innramme eller i journalistisk språkbruk, at etter man har lagt grunnlaget for sitt offentlighetsarbeid, skal det frames og historien skal vinkles. Det er viktig å kunne sette sitt budskap i en kontekst, hvis man ønsker å øve innflytelse på mottakerens oppfattelse. Dette betyr at valget av primede historier, avhenger av hvilken kontekst de inngår i, og hvordan aktuelle utspill og begivenheter frames. Hvis man som dagsordensetter er i stand til å innramme sitt budskap, har man en betydelig innflytelse på mottakerens inntrykk og kan dermed påvirke og vinkle andre aktørers utspill. Av profesjonelle mediefolk betraktes denne delen av det journalistiske arbeid, som kjernen i det redigerende arbeidet.

Nisjepleie forutsetter en strategisk forståelse for andres praksis, med henblikk på selv å utøve en redigerende makt i relasjon til den politiske virkelighet som man er en integrert del av. Det er denne forståelsen som interessenter eller aktører i nisjepleien må ha, hvis de vil ha innflytelse på den politiske dagsorden. Vi har valgt å benytte denne modellen som et supplement til Fombrun og van Riels teori om

virksomhetskommunikasjon, fordi nisjepleieperspektivet har sitt fokus på offentlige og politisk styrte virksomheter og hvordan aktørene blant annet kan bruke media aktivt for å fremme sine synspunkter. Dette vurderer vi som en fordel, når vi skal analysere dagens kommunikasjonsmønster i Skaun kommune, og i tillegg se hvilke elementer som kan brukes i en fremtidig ledelsesstrategi av kommunen.

4.4 Ledelse

I likhet med litteraturen på omdømmefeltet, kan ledelseslitteraturen sies å være både omfangsrik og kompleks. På grunnlag av dette, er det ikke bare enkelt å definere ledelse, fordi begrepet knyttes til flere ulike betydninger. Den moderne ledelsesforskningen antas å ha startet i begynnelsen av det 20. århundre og ledelsesfeltet har gått fra forklaringer basert på personlighetstrekk (hvilke personlige egenskaper som er avgjørende for å bli oppfattet som en vellykket leder), via atferdsteorier (hva lederen gjør) til situasjonsbestemt ledelse (medarbeidernes modenhet), og tilbake til fornyet tro på teorier om ledes personlighetstrekk (Wennes 2006:96). Det meste av tradisjonell ledelsestenkning og ledelsesforskning har likevel sitt utgangspunkt i ledelse gjennom andre, mens ledelse sammen med andre kan betegnes som en skandinavisk eller demokratisk ledelsesretning.

Den danske professor og ledelsesforsker Erik Johnsen er en representant for den skandinaviske ledelsestenkningen, som gjennom sitt perspektiv anser ledelse som en aktivitet hvor mange mennesker inngår. I motsetning til mange ledelsesteorier som fokuserer på forholdet mellom lederen og de underordnede, hevder Erik Johnsen at kjernen i ledelse ligger i den individuelle lederatferd som må utøves for at en organisasjon skal kunne fungere. Lederatferd er ikke alene knyttet til sjefsrollen, men utøves av mennesker som er villige til å nå felles mål gjennom felles midler. Dette skjer gjennom et *målsettende, språkskapende og problemløsende samspill*. Dersom hele organisasjonen skal bli et ledet system, kreves det ledelse av ledelsesprosessene. Lederatferden kan bevisstgjøres og utvikles, og lederatferden utøves gjennom ulike lederroller i et forpliktende samspill med andre (Johnsen 2002:3).

Denne ledelsesteorien er i stor grad knyttet til roller og atferd, hvor det settes fokus på sammenhengen mellom typer av atferd i ulike ledessituasjoner. Ledelse betraktes som en funksjon eller aktivitet i en gruppe, og denne trenger ikke nødvendigvis å være knyttet til bestemte personer. På denne måte dreier ledelse om interaksjonen mellom mennesker som ønsker å oppnå felles mål gjennom felles midler, og er dermed ikke forbeholdt formelle ledere. Johnsen vektlegger verdien av at alle medarbeidere både kan og bør ta ansvar for organisasjonens ledelse. Utifra dette perspektivet vil ledelse

innebære å forsøke å få organisasjonens medarbeidere til å slutte opp om noen felles mål og verdier. Dette innebærer at motivasjon blir et viktig element i ledelsesfunksjonen, og i forlengelsen av dette blir derfor målformuleringsprosessen viktig. Dette for å sikre at denne skjer på en måte som skaper eierskap blant medarbeiderne om organisasjonens mål og midler. Ledelse handler derfor i stor grad om å motivere og skape eierforhold til felles verdier og mål, og derigjennom organisasjonens måloppnåelse.

I følge Johnsen (2002:8) består ledelse av flere komponenter; individuell lederatferd, lederatferd i det nære miljø/gruppedynamikkledelse, ledelsesprosessen i form av forbundne ledelsesmiljøer og endelig en reell leder som har makt og initiativ, innsikt i ledelsesprosessen og et ønske om å implementere denne. Ledelse kan i følge Johnsen ikke utelukkende forstås utifra teorier basert på en gitt profesjon eller en leders personlige egenskaper. En profesjon karakterisert ved et spesielt interessefelt, formål og metodologi, gir ofte den profesjonelle et spesifikt verdensbilde og en særegen atferd. På samme måte medfører et individs personlige egenskaper også en spesiell atferd. Lederatferd skiller seg imidlertid fra både den profesjonelle atferd og den personlighetsbaserte atferd, ved at et individ utviser lederatferd når personen i samspill med andre deltar i målsettende, problemløsende og språkskapende atferd samtidig. Kombinasjonen av disse dimensjonene utgjør også Johnsens lederroller, som vi vil gå nærmere inn på i det følgende.

Lederrollene kan beskrives som et sett med roller, hvor hver rolle består i at man konsentrerer seg om en bestemt målsetting, utøver en bestemt problemløsende atferd og kommuniserer med relevante andre med et spesielt språk. Lederrollen er således konstituert av disse tre dimensjonene, hvor dette skjer i et samspill med relevante andre. De relevante andre er organisasjonens interessenter, som defineres som medarbeidere, kunder, eiere, politikere og den formelle ledelse av samspillet. Johnsen fremhever at ledelse er en sosial prosess og at individuell lederatferd er en del av denne prosessen. Det er samspillet som definerer den sosiale prosessen, hvor lederatferden er en del av ledelsesmiljøet (ibid.:46). Når disse dimensjonene integreres i lederatferd dannes det til sammen 27 lederroller.

Figur 7: De 27 lederrollene oppdelt i hovedgruppene drift, tilpasning og utvikling

Operasjonskontrolleroller	Tilpasningsroller	Utviklingsroller
<ul style="list-style-type: none"> • Administrasjonsrollen • Diagnosticererollen • Systemkonstruksjonsrollen • Gruppelederrollen • Sparringspartnerrollen • Mødelederrollen • Controllerrollen • Dommerrollen • Eksperimentererollen 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinatorrollen • Procestaktikerrollen • Reorganisationsrollen • Politikerrollen • Procekskonsulentrollen • Interessentkonsulentrollen • Idéskaberrollen • Omgivelsesskaberrollen • Underviserrollen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskplanlæggerrollen • Interessentanalytikerrollen • Filosofrollen • Organisatorrollen • Lærerrollen • Kommunikatorrollen • Entreprenurrollen • Strategrollen • Statsmandsrollen

Vi velger her å redegjøre kort for de ni lederrollene som følger av den målsettende og den problemløsende dimensjonen. Når det gjelder målsettende atferd for daglig drift, finnes det tre hovedtyper av roller; når den problemløsende atferd kjennetegnes av analyse/syntese snakker vi om *driftsanalytikeren*; når denne atferd har karakter av interaksjon/samtale snakker vi om *kollegakonsulenten*; og når atferden har karakter av søke-læreprosess snakker vi om *fornyeren*. For målsettende atferd for nødvendig tilpasning, finnes følgende roller; når det gjelder analyse/syntese finnes *tilpasningstaktikeren*; vedrørende interaksjon/samtale har vi endringsagenten og ved søke-læreprosessen finnes *prosjektorganisasjonslederen*. Vedrørende målsettende atferd for ønsket utvikling, finnes tilsvarende *utviklingsfilosofen*, *strategikonsulenten* og *feltherren* (Johnsen 2002:47).

Lederatferd kan altså beskrives som et sett av lederroller hvor hver rolle består i å arbeide med en spesifikk målsetting, utøve en spesiell problemløsende atferd og kommunisere med de andre på et bestemt språk. Lederrollene innebærer på denne måten en mer grundig spesifisering av de tre dimensjonene som til sammen konstituerer lederatferd; den målsettende, den problemløsende og den språkskapende dimensjonen. Vi vil gjennom bruk av denne teorien se hvilke lederroller som er tilstede i Skaun kommune i dag, og derigjennom se hvilke dimensjoner som eventuelt må styrkes. Dette kan gjøres ved å skille mellom de tre hovedgruppene driftsroller, tilpasningsroller og utviklingsroller.

5. METODE

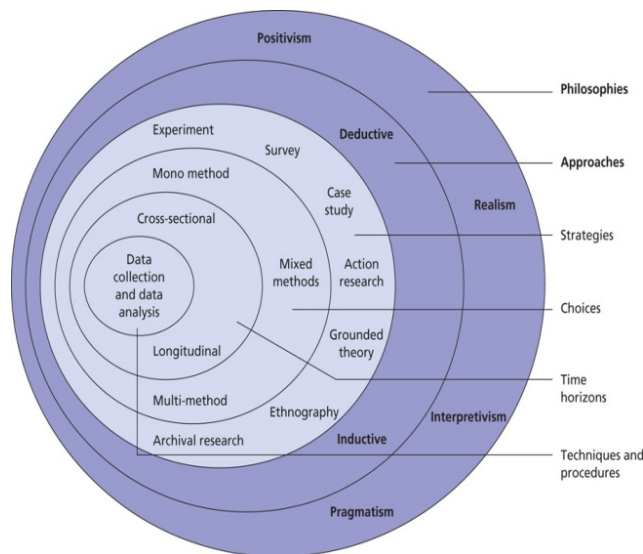
5.1 Innledning

Vi vil i dette kapitlet presentere metodene som vi har benyttet for å belyse oppgavens problemstilling via fem ulike forskingsspørsmål, samt redegjøre for valg av forskningsfilosofi, tilnærming, strategi, design og metode.

Innen forskning defineres metode gjerne som den måten å gå frem på for å samle inn empiri (data om virkeligheten), eller som et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av empirien/virkeligheten (Jacobsen 2005:24). En metode er således et redskap, en fremgangsmåte for å løse problemer og komme frem til en ny erkjennelse.

Vi har valgt å benytte *The reserarch onion* – forskningsløken- av Saunders, Lewis og Thornhill (2007) som modell i vår forskningsprosess.

Figur 8: Forskningsløken



Forskningsløken består av fem lag, og en indre kjerne som står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. For å komme inn til løkens indre, må forskeren skrelle av de ytre lagene og foreta sine valg innenfor det enkelte lag. Slik blir løken en modell for gjennomføring av forskningsprosessen.

På bakgrunn av at valgene innenfor det enkelte nivå påvirkes valgene som kan gjøres innenfor neste nivå, foreslår Saunders med flere (2007:100) at forskningsmetoden bør utvikles fra ytterst til innerst. Ved å starte med å adoptere en forskningsfilosofi, vil forskeren deretter skrelle av det enkelte lag til kjernen er nådd og datainnsamlingsmetoden kan velges. Denne tilnærmingen er forsøkt gjennomført i denne oppgaven.

Tabell 1: Forskningsnivåene

Nivå	Tilnærming
1: Forskningsfilosofi	Positivistisk, hermeneutisk, pragmatisk
2: Forskningstilnærming	Deduktiv, induktiv, individualistisk, holistisk, kvantitativ, kvalitativ
3: Forskningsstrategi	Case, Små-N, spørreskjema, intensivt, ekstensivt design, beskrivende, forklarende
4: Valg av datainnsamlingsmetoder	Intervju, spørreundersøkelse, dokumentundersøkelse
5: Tidshorisont	Tverrsnittstudier, tidsseriestudier, retrospektive design
6: Utvelgelse av enheter og analyse	Utvelgelse av enheter, analyse av materialet

5.2 Generelt om samfunnsvitenskapelig forskningsmetode

I sin bok om metodevalg og metodebruk, sier Holme og Solvang (2004) at man som forskere foretar visse valg og har et bestemt utgangspunkt for sitt vitenskapelige arbeid. Disse valgene og det utgangspunktet man tar, har sitt grunnlag i verdier og normer hos forskeren selv og i det miljøet man arbeider. Dette innebærer at de valgene som gjøres, ikke først og fremst innebærer at man som forsker har grepet den hele og fulle sannhet, men at man tilnærmer seg virkeligheten ut i fra et bestemt ståsted. På bakgrunn av dette kan det hevdes at den nøytrale og verdifrie forskningen ikke finnes i det virkelige liv.

Vår oppfatning av samfunnsvitenskapelig metode er at den er kontekstavhengig og situasjonsbetinget. Dette innebærer også at fravalg av metode, har vært like viktig som de faktiske valgene vi har foretatt. Vi innså på et tidlig tidspunkt at det kunne være en fordel å være så lite forutinntatt som mulig om hvilke metoder som best ledet til målet, slik at vi som forskere i mindre grad skulle bli påvirket av egne fordommer, vaner og forhåpninger. Dette har bidratt til at vi mener å ha gått inn i prosjektet med så åpne øyne som mulig, selv om vi ikke helt kunne fri oss fra vårt eget syn på og grunnleggende antakelser om virkeligheten.

5.3 Forskningsfilosofi

Det kan sies å foreligge to vitenskapsteoretiske hovedtilnærminger på hvordan vi skal finne ut mer om hvordan verden hører sammen, eller det som oppfattes som virkeligheten; det er den positivistiske tilnærmingen og den hermeneutiske forskningstradisjonen. Mellom disse to, ligger den pragmatiske tilnærmingen.

Den *positivistiske* tilnæringsmåten tilstreber lovmessigheter og det generelle. Forskeren skal holde avstand til forskningsobjektet, og man skal være nøytral og objektiv. Denne tilnæringsmåten gjenfinnes vi innen naturvitenskapen, hvor man som oftest forholder seg til fenomener uten språk (Wennes 2006:94). Det *hermeneutiske* virkelighetsbildet arter seg motsatt ved at generelle lover ikke finnes, og at man er ute etter det unike og særegne. Som forsker ønsker man en stor grad av nærhet til forskningsobjektet, og denne tilnæringsmåten gjenfinnes i samfunnsvitenskapen. Den *pragmatiske* tilnæringsmåten, kan sies å være en kombinasjon av det positivistiske og det hermeneutiske virkelighetsbildet. Innenfor denne tilnæringsmåten skal man som forsker finne en balanse mellom avstand og nærhet, og man innser at det finnes fordeler og ulemper ved både den hermeneutiske og den pragmatiske tilnæringsmåten.

Hvordan vi som forskere forstår og betrakter virkeligheten, er med på å skape de forutsetningene som ligger til grunn for forskningsprosessen i denne avhandlingen. Dette har vi forsøkt å være oss bevisste, og vår tilnærming til arbeidet har vært preget av en pragmatisk tilnæringsmåte. Denne tilnærmingen er valgt fordi vi ser fordelene av å kunne variere mellom nærhet og distanse i forholdet til våre forskningsobjekter, og fordi vi mener at tall og kommunikasjon utfyller hverandre. Vi er av den oppfatning at vår studie av omdømmehåndtering i kommunesektoren, er en studie av en sosial virkelighet, og at vi på grunnlag av dette har behov for både en positivistisk og en hermeneutisk tilnærming. Når dette er sagt, må vi likevel medgi at vår pragmatiske tilnærming har en hovedvekt av samfunnsvitenskaplig forskningsstrategi i seg, fordi meningsskaping og kommunikasjon er sentrale elementer i vår forskningsstudie.

5.4 Forskningstilnærming

Innenfor samfunnsvitenskapen hersker det en uenighet om hvilken strategi som egner seg best for å få tak på virkeligheten (Jacobsen 2005:28). For å kunne gjennomføre et forskningsprosjekt, så må man innenfor forskningsløkens andre nivå ta en avgjørelse på om man skal ha en deduktiv eller induktiv tilnærming til den valgte problemstillingen.

5.4.1 Deduktiv eller induktiv tilnæringsmåte

Den *deduktive* tilnærmingen kan sies å bygge på et rasjonell-aktør-perspektiv, Forskningen starter med bestemte forutsetninger om menneskelig handling, og avleder

konsekvenser av dette. Jacobsen (2005:28) forklarer denne strategien med at forskeren går fra teori til empiri: Man skaper seg noen forventninger om virkeligheten på bakgrunn av tidligere funn og teorier, og samler så inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Ved *induktive* strategier går forskeren fra empiri til teori, ved å gå ut i virkeligheten med tilnærmet åpent sinn, samle inn relevant informasjon for til slutt å gå i tenkeboksen og systematisere dataene sine.

Kritikken mot den deduktive tilnærmingen til datainnsamling, er at den vil føre til at forskeren bare leter etter den informasjonen han eller hun finner relevant, og som støtter de forventninger vedkommende startet undersøkelsen med. Faren ved induktiv tilnærming kan være en naiv tro på at virkeligheten kan studeres på en fri og åpen måte, helt uten å være forutinntatt (ibid.:37). Vi støtter oss på Jacobsen når han understreker at den analytiske tilnærmingen, enten den er deduktiv eller induktiv, så langt som mulig krever at forskeren skal forsøke å avklare sine forventninger og antakelser eksplisitt før data samles inn.

Vår tilnærming til det empiriske materialet i denne avhandlingen har vært av både induktiv og deduktiv art. Dette begrunnes med at vi har hatt som formål å få frem ulike forståelser og fortolkninger av et fenomen, med aktiv bruk av teori. Vi har benyttet våre teoretiske perspektiver i det empiriske feltet, slik at vi har beveget oss frem og tilbake mellom empiri og teori. Dette har bidratt til at vår innsikt i empirien, har vokst frem i et vekselspill mellom disse to områdene. Informasjonen er deretter blitt analysert, med sikte på å belyse problemstillingen på best mulig måte. Vi har i tillegg forsøkt å fri oss fra vår egen forutinntatthet under undersøkelsen, og har således prøvd å tilstrebe en form for åpen tilnærming, selv om vi innser at dette er vanskelig. På bakgrunn av dette, har vi valgt en mellomposisjon mellom induktiv og deduktiv tilnærming til stoffet i vår avhandling. En slik posisjon kan dermed kalles en analytisk tilnæringsmåte.

5.4.2 Individualistisk eller holistisk tilnærming

Valg av individualistisk eller holistisk tilnæringsmåte knytter seg til hvordan sosiale fenomen skal forstås. Ved å benytte *individualistisk* tilnærming, vil man se på hvordan enkeltmennesket handler. Jacobsen (2005:29) sier at i denne tilnærmingen er enkeltindividet den viktigste datakilde. Mer komplekse fenomener, som en organisasjon, et marked eller en revolusjon, kan bare forstås som en summering av ulike enkeltindividets meninger og handlinger. Den individualistiske tilnærmingen utelater fokuset på de sosiale sammenhenger som enkeltindividene måtte inngå i.

I en *holistisk* tilnærming så kan egenskapene til et gitt system ikke forklares eller bestemmes ut fra de enkelte komponentene som det måtte bestå av, men det er

systemet som helhet som er avgjørende for hvordan de enkelte delene oppfører seg. I en holistisk tilnærming må fenomener forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i. Å hevde at en påstand er sann, er i følge Nyeng (2004:185) alltid å hevde at den er sann i en kontekst, en sammenheng av begreper, teoretiske synsmåter og metodenormer.

Kritikken mot en rendyrket individualistisk tilnærming, er at man som forsker kan ende opp med å kunne så mye om lite, at man mister mennesket og samfunnet som helhet av syne. Faren ved en holistisk tilnærming kan sies å være en neglisjering av enkeltindivider og av delene i systemet. Vårt utgangspunkt som forskere, er at fenomener skal forstås ut i fra den sammenhengen de inngår i. På den andre siden ser vi at vi ved å kartlegge både ledelsens, medarbeidernes og innbyggernes oppfatning av kommunen Skaun som organisasjon, også må vurdere objektenes meninger og atferd uavhengig av den sosiale konteksten de er en del av. Dette innebærer at vår tilnæringsmåte er av pragmatisk og analytisk art, ved at vi forsøker å veksle mellom individ og kontekst i denne undersøkelsen. Vi legger dermed vekt på både en individualistisk og en holistisk tilnæringsmåte.

5.4.3 Beskrivende eller forklarende design

Det er et skille mellom det å *beskrive* og det å *forsøke å forklare* noe. Forklaring krever noe mer enn en beskrivelse, men beskrivelse er samtidig nødvendig før vi kan forklare. Å forklare noe, hvor man sier noe om årsak og virkning, stiller særskilte krav til undersøkelsesdesign (Jacobsen 2005: 101). Mens et beskrivende design ofte vil være konsentrert om å beskrive forskjeller og likheter på et gitt tidspunkt, vil et forklarende design inneholde et ønske om å forklare hvorfor det er forskjeller og likheter.

I vår forskningsprosess har vi valgt å benytte både et beskrivende og et forklarende design. Vi beskriver forskjeller og likheter mellom kommunens visjon, kultur/identitet, omdømme og kommunikasjon, og i tillegg analyserer vi sammenhengen mellom disse dimensjonene, jf. vår problemstillingsmodell som er fremstilt som en prosess på side 15. Vi ser også nærmere på mulige årsakssammenhenger som ligger innenfor den enkelte dimensjon. Vår studie tar utgangspunkt i situasjonen på et gitt tidspunkt og har som formål å beskrive tilstanden på dette tidspunktet, samt finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på en årsaksmessig måte. Gjennom dette har vi hatt mål om å få en beskrivelse av tilstanden i Skaun kommune, samt mulige regulariteter knyttet til dette. Dette medfører at vårt valg av design inneholder både beskrivende og forklarende elementer, og vi vil komme nærmere inn på dette under kapittel 5.7 som omhandler undersøkelsens tidshorisont.

5.4.4 Kvalitativ eller kvantitativ metode

Kvalitativ eller kvantitativ tilnæringsmåte dreier seg om formen på informasjonen man samler inn. Utgangspunktet for den *kvantitative* tilnærmingen er at metoder og instrumenter kan måle den sosiale virkeligheten, og uttrykke den i form av tall. Spørreskjema med faste svaralternativer, definert av forskeren på forhånd, er den klassiske metoden. Det er en forutsetning at fenomenet er strukturerbart (Jacobsen 2005:31). Metoden antas å medføre representativitet og gi muligheter for generalisering. Den *kvalitative* metoden har vokst frem blant annet som en reaksjon på denne positivistiske, naturvitenskapelige tilnærmingen og bygger på det hermeneutiske forskningsidealet, som har utgangspunkt i det som kalles fortolkningsteknikk. Dette innebærer at man vil fortolke en informasjon og skape mening av denne (ibid.:127). De kvalitative forskningstradisjonene i samfunnsvitenskapen gir oss en mulighet til å forstå sosiale situasjoner og sammenhenger, og benytter seg i grove trekk av intervju, observasjon, dokumentanalyse, og analyse av data.

Kvantitativ og kvalitativ metode kan sies å være hver sitt ytterpunkt, og tilhengere av kvalitative metoder kritiserer gjerne kvantitativ metodikk for ikke å måle annet enn forskerens egen oppfatning av fenomenet, i og med at forskeren fastsetter både spørsmål og svaralternativer. Tilsvarende kritiseres kvalitative metoder for at størrelsen på utvalget blir for lite, for kodingsproblemer og for at generaliserbarheten blir mangelfull (ibid.:133).

Spørreskjema blir ofte likestilt med en positivistisk og kvantitativ metode, noe som innebærer at de som benytter denne metoden for å samle inn data oppfattes å objektifisere verden. Vi har valgt spørreskjema som en av metodene i vår undersøkelse, og vi velger å støtte oss på Jacobsen (ibid.:135) når han sier at spørreskjema innenfor samfunnsvitenskapene i hovedsak er rettet inn mot å samle inn data om hvordan mennesker oppfatter virkeligheten, og ikke virkeligheten slik den er. Skillet mellom et spørreskjema og for eksempel et åpent intervju gir på denne måten ikke et rent skille mellom kvantitative og kvalitative data, fordi begge metoder forsøker å avdekke en subjektiv, konstruert virkelighet.

I tillegg til spørreskjemaet, har vi valgt å gjennomføre individuelle intervju med både ordfører og rådmann i Skaun, samt gruppeintervju med fire homogent sammensatte grupper med kommunale enhetsledere. Vi har også gjennomført en dokumentundersøkelse av Skaun kommunes kommuneplan og kommunens internettside som en del av vår metode. Alle intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervju, hvor respondentene ble intervjuet i en begrenset tidsperiode på mellom 1 og 2 timer. Vi karakteriserer disse som enkeltstående, kvalitative

forskningsintervju, som skal hjelpe oss å forstå virkeligheten fra intervjupersonens side (Kvale 2006:17).

Dette innebærer at vi har valgt en kvantitativ metode i form av et spørreskjema, for å innhente data om innbyggernes oppfatninger om kommunens omdømme. I tillegg til dette har vi valgt to rene kvalitative metoder i form av både intervju og dokumentundersøkelse for å innhente informasjon om kommunens visjon. For å avdekke medarbeidernes subjektive oppfatninger om kommunens kultur og identitet, har vi også valgt en kvalitativ metode i form av gruppeintervju. Avslutningsvis har vi valgt en kvalitativ dokumentundersøkelse for blant annet å studere kommunens kommunikasjon på sin internettside. Vårt valg av metode medfører derfor en kombinasjon av en kvantitativ og en kvalitativ tilnærming.

5.5 Forskningsstrategi

Forskningsløkens tredje nivå er knyttet til valg av strategi, og inngår sammen med de to neste nivåene i det som kan kalles forskningsdesignprosessen (Saunders m. fl. 2007). Dette innebærer å omdanne problemstillingen til et forskningsprosjekt. Valg av forskningsdesign er knyttet til vår egen forforståelse, vår forskningsfilosofi og våre ideer for aktuelle strategier og valg av metoder.

5.5.1 Intensivt kontra ekstensivt undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesignet skal være en plan for innsamling og analyse av informasjonen som er nødvendig. I følge Jacobsen (2005:83) skal det undersøkelsesdesignet vi velger egne seg til å belyse problemstillingen, og dette vil ha konsekvenser for undersøkelsens *validitet* (gyldighet) og *reliabilitet* (pålitelighet). Det ideelle undersøkelsesopplegget har mange variabler og mange enheter. I praksis vanskeliggjøres dette av hensyn til tid og ressurser, og det må foretas et valg mellom å gå i dybden eller i bredden (ibid.). Dybde er relatert til hvordan vi vil nærme oss et fenomen, mens bredde sier noe om hvor mange enheter vi ønsker å uttale oss om.

Et *intensivt* design innebærer mange nyanser og variabler ved få enheter, mens et *ekstensivt* opplegg betyr at vi konsentrerer oss om noen få variabler ved mange enheter. Et *ekstensivt* opplegg gir gode muligheter for generalisering, men faren kan være for lite relevante data. Tilsvarende gir et *intensivt* design gode muligheter for relevante data, mens det kan være fare for manglende muligheter for generalisering. Et blandet opplegg vil ha relativt mange variabler og relativt mange enheter.

Som vi tidligere har vært inne på, valgte vi i vårt første forskningsspørsmål å gjennomføre intervju med både ordfører og rådmann. Et intervju er en åpen metode som baserer seg på dialog og har få variabler, i tillegg til at det er få enheter. I dette forskningsspørsmålet er en enhet å betrakte som ett menneske. Det er også få enheter og relativt få variabler i forskningsspørsmål 2, som baserte seg på gruppe-intervju med åpne spørsmål og mulighet for egne betraktninger. Med bakgrunn i at vi i forskningsspørsmål 1 og 2 baserte oss på intervju for å kunne gå i dybden, er disse intervjuene å betrakte som et intensivt opplegg.

I vårt tredje forskningsspørsmål undersøkte vi kommunens omdømme, og vi valgte å benytte en spørreundersøkelse som ble sendt ut til kommunes innbyggere. Dette er et opplegg som hos Jacobsen (ibid.) kaller et tilnærmet ideelt forskningsopplegg, fordi vi opererer med et stort utvalg av enheter, ved at vi spurte et relativt stort utvalg av kommunens innbyggere. Spørreskjemaet inneholder 58 spørsmål, slik at det er å anse som relativt mange variabler. Undersøkelsen hadde som formål å kunne generalisere funn fra utvalg til populasjon og innebærer et ekstensivt design.

Vi valgte i vårt fjerde forskningsspørsmål, som omhandler kommunens kommunikasjon, å gjennomføre en dokumentanalyse. I tillegg valgte vi å benytte data fra både intervju med kommunens ledelse og medarbeidere, samt data fra spørreundersøkelsen, for å forsøke å belyse spørsmålet. Dette innebærer at vi valgte å gå i dybden for å forsøke å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig. Vårt siste spørsmål omhandler hvilken strategi Skaun kommune bør utvikle for å skape et godt omdømme, og her valgte vi bevisst å ikke ha en egen undersøkelse for å besvare spørsmålet. I stedet tok vi utgangspunkt i analysene av de foregående forskningsspørsmålene og våre valgte teoretiske perspektiver for å forsøke å gi et svar på dette spørsmålet. Oppsummert kan vi si at vi for å belyse vår problemstilling kombinerte et intensivt design med et ekstensivt design.

5.5.2 Case, Små-N eller utvalgsundersøkelser

Utvalgsstudier fokuserer på selve fenomenet ved mange enheter (Jacobsen 2005:95), mens *små-N-studier* innebærer at det velges ut et fåtall enheter for å studere et gitt fenomen. *Case-studier* fokuserer på kontekst og samspillet mellom mennesker og kontekst. Vi har valgt å ha fokus på Skaun kommune som organisasjon, og mener på bakgrunn av dette at vår undersøkelse er å regne som et case-studie. Jacobsen mener at case-studier egner seg når vi ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse, eller når vi vil beskrive hva som er spesifikt med et spesielt sted som for eksempel en kommune (ibid.:92). På denne måten vil vi kunne få informasjon om selve stedet som da

utgjør konteksten. I tillegg egner case-studier seg til teoriutvikling, ved at vi utifra nye funn kan danne hypoteser som senere kan testes gjennom andre studier.

Betegnelsen case kommer fra det latinske ordet *casus* og understreker betydningen av det enkelte tilfellet, og i følge Wennes (2006:105) er case-studier en nyttig metodisk tilnærming i de tilfeller hvor det er viktig å forstå sosiale prosesser i deres organisatoriske kontekst og omgivelser. I tillegg er metoden hensiktsmessig der vi er ute etter dyptgående kunnskap om komplekse emner, fordi den tar hensyn til kontekst, historie og prosesser. I og med at case-studier også åpner for flere datainnsamlingsmetoder vurderte vi dette som en hensiktsmessig metode å benytte for å belyse vår problemstilling fra flere ulike kanter. Trianglerende datakilder kan bidra til en større og dypere forståelse av den casen som studeres, og kan i tillegg redusere mulige svakheter ved den enkelte metoden (ibid.:106). Vi vurderer at omdømmehåndtering i offentlig sektor er et komplekst fenomen, og dette ga oss noen metodiske utfordringer ved valg av design og datainnsamlingsmetoder. For oss var det av avgjørende betydning å klargjøre hvilken kontekst, omgivelser og sammenhenger håndtering av en kommunes omdømme kan finne sted i. På bakgrunn av at omdømmehåndtering også innebærer en høy grad av samspill mellom mennesker, valgte vi et case-studie med Skaun kommune som case for å belyse vår problemstilling.

5.5.3 Vårt forhold til case-kommunen

Jens Ry Nielsen og Pål Repstad har en artikkel som heter *Når mauren også skal være ørn – om å analysere sin egen organisasjon*, og artikkelens formål er å gi råd til studenter som lager undersøkelser eller forsker i egen virksomhet (2006:245). Alle medlemmer av en organisasjon har en forestiling om hvordan organisasjonen ser ut, burde se ut og hvorfor den fungerer som den gjør. Slike teorier, modeller eller bilder kan man være seg mer eller mindre bevisste. Bevisstgjøring anses å være et viktig skritt på selverkjennelsens vei, og første skritt er å fortelle leseren om seg selv og sitt forhold til organisasjonen som analyseres, herunder om eventuelle fordommer og forutinntatthet. Som forskere velger vi å følge dette rådet og gir i det følgende en kortfattet presentasjon av oss selv.

Vi jobber begge i kommunesektoren, men innenfor ulike fagfelt og i to forskjellige kommuner. Kjersti Utne jobber som enhetsleder for kultur i Klæbu kommune, som i likhet med Skaun er en liten randsonerkommune til Trondheim. Trude Wikdahl jobber på i den valgte case-kommunen, som enhetsleder for sykehjemstjenester. Dette innebærer at Wikdahl som forsker i egen organisasjon, har flere sosiale bånd til aktørene i undersøkelsen enn hva som har vært tilfellet for Utne. På bakgrunn av denne ulike kjennskapen til organisasjonen, så vi relativt raskt at det kunne være en fordel at Utne fikk rollen som *djevelens advokat*, som Ry Nielsen og Repstad anbefaler å gjøre bruk av

(ibid.:259). Dette medførte blant annet å stille kritiske spørsmål til vår mulige forutinntatthet. Som forskere i egen organisasjon, har vi ikke helt kunnet fri oss fra verken fordommer eller forutinntatthet, men vi har vært oppmerksomme på mulige undersøkelseeffekter som følge av dette og har forsøkt så langt det har latt seg gjøre å redusere disse.

5.6 Valg av datainnsamlingsmetoder

Forskningsløkens fjerde nivå, gjelder forskningsvalg for innsamling av data og knytter seg til hvordan vi får tak i den informasjonen vi ønsker. Den store forskjellen mellom valg av strategier, kan sies å ligge i forskjellen mellom tall og ord, ved at det går et klart skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. Å forsøke å komme på innsiden innebærer å grave etter mulige innganger. Ved bruk av flere datainnsamlingsmetoder, som for eksempel intervju, observasjon og spørreskjema, kan man avdekke ulike sider av den konteksten man søker. Kombinasjonsmulighetene er mange, men i følge Wennes (2006:109), er likevel intervjuet en av de viktigste kildene til data i case-studier. Dette kommer kanskje som en følge av at intervjuet vurderes som et dypdykk i organisasjonens eget språk.

De mest benyttede metodene innenfor den kvalitative tilnærmingen er gjengitt av Jacobsen (2005:141) og utgjør *det individuelle intervjuet, gruppeintervjuet, observasjon og dokumentundersøkelse*. Det individuelle, åpne intervjuet regnes som den vanligste metoden, mens gruppeintervju brukes når flere personer intervjues samtidig. Observasjon baserer seg på at vi observerer og ser hva andre mennesker gjør, og dokumentundersøkelse er knyttet til undersøkelse av sekundærkilder som andre har samlet inn. Innenfor den kvantitative tilnærmingen dominerer *spørreundersøkelsen*, som består av spørreskjema med lukkede svaralternativer. Kvantitative metoder kan også benytte seg av sekundærdata i form av tilgjengelig statistikk eller andre undersøkelser basert på spørreskjemaer (ibid.:235).

Metodelitteraturen omhandler mengder av detaljerte beskrivelser av hvordan man skal best skal gå frem for å oppnå gode intervjusituasjoner. Alt fra gode båndopptakere, hvordan de skal plasseres i rommet, hvordan intervjueren bør sitte og hvilke antrekk man bør velge bort er beskrevet (Wennes 2006:109). Vi har forsøkt å være bevisst på at valget av intervju som datainnsamlingsmetode handler om *samtalen mellom mennesker*, og at denne ikke kan forutsies til det fulle. En samtale er påvirkelig både av språkvalg og stemninger, og krever at vi som forskere er mentalt til stede. Det innebærer at det handler om å fjerne det som hindrer intervjueren å delta i samtalen, å bruke seg selv og å være i samtalen. På bakgrunn av at intervjuet vurderes å være et dypdykk i andres

språk, meningsdannelser og fortolkninger, kreves det god konsentrasjon for å skille respondentenes fortolkninger fra våre egne fortolkninger som forskere. Dette har vi forsøkt å være bevisste på underveis, men vi ser at det kan være utfordringer knyttet til dette.

5.6.1 Måling av case-kommunens visjon

En organisasjons visjon skal si noe om hvem organisasjonen ønsker å være og hvordan den ønsker å fremstå. Vi valgte åpent individuelt intervju som datainnsamlingsmetode på vårt første forskningsspørsmål, som omhandler Skaun kommunes visjon. Dette er en type intervju som egner seg når relativt få enheter skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier eller når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen 2005:143). Vårt formål var å avdekke kommuneledelsens fortolkning av kommunens visjon og selvfremstilling, ved at vi ville avklare toppledelsens forståelse og hva slags mening de legger i disse elementene. Vi gjennomførte et enkeltstående intervju hver med rådmann og ordfører, på bakgrunn av at disse utgjør case-kommunens administrative og politiske ledelse.

Et intervju kan ha ulike grader av åpenhet; fra en samtale uten intervjuguide til spørsmål med faste svaralternativer. Våre intervjuer er å anse som semistrukturerte, fordi de var basert på en intervjuguide som inneholdt faste tema, og hadde fast rekkefølge på spørsmålene. Intervjuguiden inneholdt derimot ikke faste svaralternativer, men tillot respondentene å svare åpent (vedlegg 1). Intervjuguiden inneholdt også spørsmål til kommunens ledelse som omhandlet andre tema enn kommunens visjon. Disse spørsmålene omhandlet kommuneledelsens oppfatning av kommunens kultur/identitet, omdømme og kommunikasjon, og var utarbeidet for å gi et mer nyansert bilde av problemstillingens ulike dimensjoner. Intervjuene ble gjennomført på respondentenes kontor, og respondentene ble intervjuet i en tidsbegrenset periode på mellom 1 og 2 timer hver.

Under intervjuene har vi forsøkt å være oppmerksomme på at for stor nærhet mellom undersøker og respondent, kan være en mulig feilvariabel i oppgaven. Med bakgrunn i dette har vi prøvd å være bevisste at den ene av oss som forskere i case-kommunen, også har en rolle som enhetsleder i organisasjonen. Dette medførte at den som ikke er en del av organisasjonen til daglig, fikk rollen som intervjuer i alle intervjuene vi gjennomførte i denne undersøkelsen. Forskeren som jobber i organisasjonen til daglig, hadde rollen som skribent og forsøkte å holde seg mest mulig i bakgrunnen under intervjuene, selv om det noen ganger holdt hardt. Vi har derfor forsøkt å fri oss fra forutinntatthet, men er oppmerksomme på mulige feilvariabler som følge av dette.

Som et supplement til intervjuene av kommunens ledelse, hadde vi som mål å undersøke data som allerede var nedtegnet for å se i praksis hvordan case-kommunen fremstiller seg selv og de bevisste valgene kommunen har foretatt. Dette er å anse som sekundærkilder og vi valgte en dokumentundersøkelse av kommuneplanen og kommunens internettside som aktuelle kilder for slik informasjon. Jacobsen (2005:163) trekker frem tre situasjoner hvor kildegransking egner seg spesielt godt; når det er umulig å samle inn primærdata, når vi ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse og når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt eller gjort. Det siste alternativet er dekkende for vårt formål, fordi vi ville finne nedtegninger av kommunens prioriterte mål som organisasjon, samt kommunens valgte profilering av seg selv.

5.6.2 Måling av case - kommunens kultur og identitet

En organisasjons kultur og identitet, sier noe om de grunnleggende antakelser, artefakter og verdier som ligger til grunn og hva som er unikt, særegent og varig ved organisasjonen. For å innhente informasjon om dette, vurderte vi medarbeidere fra Skaun kommune som riktig målgruppe på bakgrunn av det faktum at de kjenner organisasjonen på innsiden. Gruppeintervju ble vurdert som en aktuell innsamlingsmetode, fordi vi gjennom denne intervjuformen får mulighet til å samle flere respondenter samtidig til en diskusjon og samtale om ett eller flere tema. I følge Jacobsen (2005:154) egner gruppeintervju seg på lik linje med andre kvalitative metoder godt når vi ønsker å utvikle ny kunnskap om et fenomen eller når vi vil utvikle problemstillinger. I tillegg egner denne intervjuformen seg når vi ønsker synspunkter på noe spesifikt, når vi ønsker gruppesynspunkter og når vi ønsker å få vite om det er enighet eller uenighet i en gruppe. Vårt utgangspunkt for å gjennomføre gruppeintervju var å få innsikt i kommunens kultur og derigjennom hva som preger kommunen som tjenesteleverandør i praksis. Ved gjennomføring av gruppeintervju fikk vi derfor mulighet til å avdekke hva en gruppe med medarbeidere mener som helhet.

Hvordan gruppen settes sammen, vil være med på å bidra til hvilken meningsutveksling vi får. I en gruppe personer med ulike erfaringer, vil vi få en helt annen meningsutveksling enn i en gruppe som består av mennesker med like erfaringer. Vi var som tidligere poengtert ikke ute etter å avdekke store uenigheter, men heller få informasjon om hvordan medarbeidere som gruppe oppfatter case-kommunens kultur og derav hva som preger kommunen som organisasjon. Vi anså det som en fordel å operere med flere grupper, fordi gruppene da kunne fungere som en kontroll i forhold til hverandre og i tillegg utfylle hverandre. På grunnlag av at store grupper har den svakheten at gruppen kan dele seg og ha parallelle diskusjoner, eller at enkeltpersoner

kan skjule seg, vurderte vi flere mindre grupper som det beste alternativet i vår undersøkelse. I følge Jacobsen (ibid.:156) er en optimal smågruppe størrelse fra fem til åtte deltakere, men at dette avhenger av hva slags type medlemmer vi har. Vi valgte fire grupper med fire deltakere i hver gruppe, noe som vi vurderte å være et hensiktsmessig antall deltakere for å få frem enkeltmedlemmenes mening i størst mulig grad.

Vi valgte å gjennomføre gruppeintervju med fire ledergrupper som representerer ulike kommunale enheter i Skaun. Som i de individuelle intervjuene hadde vi utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 2), slik at intervjuene er å anse som semistrukturerte intervju. Også denne intervjuguiden inneholdt spørsmål om andre tema enn kommunens kultur og identitet, for å kunne gi et mer nyansert bilde av problemstillingens ulike dimensjoner, og for å sammenligne respondentenes oppfatning med andres oppfatning. Intervjuene ble gjennomført på kommunens sykehjem, slik at ingen av respondentene var på hjemmebane under intervjuene. På samme måte som i intervjuene med kommuneledelsen, hadde forskeren med arbeidsplass utenfor case-kommunen den mest fremtredende rollen, mens forskeren som er ansatt i organisasjonen etter beste evne forsøkte å holde seg mer i bakgrunnen.

5.6.3 Måling av case- kommunens omdømme

Kommunens omdømme er det inntrykket omgivelsene har dannet seg over tid av kommunen. For å få kunnskap om dette, måtte vi komme i kontakt med kommunens innbyggere for å få vite hvordan de opplever kommunen de bor i. Mens vi i forhold til spørsmålene om kommunens visjon og kultur benyttet kvalitative metoder med få enheter og åpen informasjonsinnsamling, innså vi tidlig i forskningsprosessen at vi måtte ta i bruk andre metoder for innsamling av data om kommunens image og omdømme. Dette på bakgrunn av at vi måtte undersøke relativt mange enheter og innhente lett systematiserbar informasjon. Vi tok derfor i bruk en metode som gir en standardisert informasjonsinnsamling, og som bidro til at vi kunne analysere mange enheter samlet. Dette innebærer at vi ikke kunne behandle hver enhet på en unik måte, men vi måtte sette enhetene inn i forhåndsdefinerte kategorier. I følge Jacobsen (2005:235) er det her både styrken og svakheten til de kvantitative datainnsamlingsmetodene ligger.

Som vi tidligere har vært inne på, dominerer spørreskjema med lukkede svaralternativer som kvantitativ innsamlingsmetode av primærdata. Det er et stort forarbeid å lage et godt spørreskjema, noe som medfører at slike undersøkelser ofte må planlegges mer enn kvalitative tilnærminger. Det er tre elementer som står sentralt; begrepene som skal måles må operasjonaliseres, spørsmålene må utformes så korrekt som mulig og metoden for gjennomføring av spørreundersøkelsen må avklares. Dette

innebærer en avklaring om undersøkelsen skal gjennomføres som personlig intervju, telefonintervju eller gjennom å sende ut skjemaene i posten eller via internett.

Våren 2009 lanserte Kommunenes interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, KS undersøkelsen *Innbyggerundersøkelsen*, som er en spørreundersøkelse med i overkant av 50 spørsmål (vedlegg 3). Undersøkelsen er tredelt og har som formål å måle innbyggernes meninger om kommunen som bosted, kommunen som tjenesteleverandør og tilliten til lokaldemokratiet. Vi valgte å benytte denne standardiserte undersøkelsen, som er tilgjengelig for kommuner gjennom nettportalen bedrekommune.no, og på bakgrunn av dette hadde vi ikke behov for å operasjonalisere begrep eller utforme presise spørsmål. Vi valgte likevel å føye til seks egendefinerte spørsmål som omhandlet tillit til ulike tjenesteenheter i kommunen, ansettelsesforhold samt tilfredshet med kommunens kommunikasjon med sine innbyggere. Før vi kunne ta i bruk spørreundersøkelsen, måtte vi ta stilling til hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres. KS anbefaler i sin faglige veileder til undersøkelsen at denne sendes ut pr. post til et utvalg av kommunens innbyggere, og at respondentene selv får velge om de vil besvare undersøkelsen pr. papir eller via internett.

I følge Jacobsen (2005:260) regnes spørreskjema utsendt pr. post som den egentlige kvantitative metoden, og denne kjennetegnes at det ikke er noen direkte kontakt mellom den som undersøker og de som undersøkes. Det er anbefalt at alle spørreskjemaer bør ledsages av et oversendelsesbrev, og det ble også gjort i vårt tilfelle (vedlegg 4). Det ble avklart med kommuneledelsen at Skaun kommune skulle stå ansvarlig for undersøkelsen og derfor ble oversendelsesbrevet underskrevet av ordfører. På bakgrunn av at spørreundersøkelsen blant annet inneholdt spørsmål om tilfredshet med kommunens sykehjemstjeneste, vurderte vi det som viktig at vi som forskere holdt oss i bakgrunnen både før og under gjennomføringen av undersøkelsen. Selv om vi i all hovedsak administrerte det praktiske både i forkant og etterkant av undersøkelsen, var det kommunens ordfører som frontet undersøkelsen utad. Dette var et bevisst valg for å stimulere til så mange svar som mulig fra kommunens innbyggere.

5.6.4 Kartlegging av case-kommunens kommunikasjonsmønster

For å kunne se nærmere på case-kommunens kommunikasjon, har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ datainnsamlingsmetode i form av dokumentundersøkelse av kommunens internettside. Kommunens hjemmeside henvender seg primært til kommunes ytre interessenter, og vi ville se nærmere på om denne var oppdatert og inneholdt relevant informasjon. I tillegg sammenfaller datainnsamlingsmetodene for kommunens kommunikasjonsmønster med de tre foregående forskningsspørsmålene, ved at det ble stilt spørsmål om kommunens kommunikasjon både i de individuelle

intervjuene, i gruppeintervjuene og i spørreundersøkelsen. Ved å innhente denne informasjonen, har vi forsøkt å se nærmere på hvilke kommunikasjonsrutiner som preger Skaun kommune i dag, både i forhold til kommunens indre og ytre interessenter.

5.6.5 Valg av strategi for å skape et godt omdømme

Vårt siste forskningsspørsmål er et normativt forskningsspørsmål, som omhandler hvilken strategi Skaun kommune bør utvikle for å skape et godt omdømme. Vi har som mål at vi gjennom å analysere det empiriske materialet i lys av teori, vil vi kunne komme frem til noen anbefalinger knyttet til dette forskningsspørsmålet.

5.7 Tidshorisont

5.7.1 Tverrsnittstudier, tidsseriestudier og retrospektive design

Vårt undersøkelsesopplegg har som utgangspunkt å måle Skaun kommunes visjon, kultur/identitet, omdømme og kommunikasjon. Når det gjelder tidshorisont, kan vi skille mellom tverrsnittstudier, tidsseriestudier og retrospektive design.

Tverrsnittstudier er i følge Jacobsen (2005:102) kanskje er den mest vanlige formen for undersøkelser, og innebærer at vi studerer virkeligheten på kun ett tidspunkt.

Tidsseriestudier tar utgangspunkt i utviklingen over tid, mens *retrospektive design* innebærer at vi spør respondentene på et gitt tidspunkt og ber dem samtidig huske tilbake i tid. På den måten forsøker retrospektive design å beskrive tilstanden før og nå.

I vårt undersøkelsesopplegg har vi valgt å studere virkeligheten på et gitt tidspunkt, og samtidig se om det kan være en samvariasjon mellom ulike forhold. Vi har ikke ønsket å si noe om utviklingen over tid og heller ikke bedt respondentene om å huske tidligere tilstander. I stedet har vi vært ute etter å fange et øyeblikksbilde av virkeligheten i vår case-kommune. Dette innebærer at vi har gjennomført en tverrsnittstudie. Slike undersøkelsesopplegg egner seg til å beskrive tilstanden på et gitt tidspunkt og/eller finne ut om hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt. Dette kan i følge Jacobsen (2005:102) kalles for korrelasjonelle design. Tverrsnittstudier er relativt lite kostbare ved at man slipper å vente på data i lang tid og man slipper å undersøke enhetene mange ganger.

Vi ønsker i vår undersøkelse å måle hva ledelsen, medarbeiderne og innbyggerne mener om ulike dimensjoner ved kommunen som organisasjon på et gjeldende tidspunkt. Dette for å se hvilke utfordringer case-kommunen står overfor med hensyn til å skape et godt omdømme som organisasjon. Det er viktig å merke seg at kanskje spesielt innbyggernes inntrykk kan være påvirket av noe som har skjedd like før målingen ble gjennomført. Dette kan for eksempel være et oppslag i lokalavisen eller et politisk vedtak som innbyggerne føler at de blir berørt av direkte eller følelsesmessig, positivt eller negativt.

Slike begivenheter kan bidra til å påvirke resultatet, og det er derfor relevant å stille spørsmål med om det er mulig å generalisere funnene fra spørreundersøkelsen utifra dette.

På den andre side vil det være grunn til å anta at på bakgrunn av at det utsendte spørreskjemaet var relativt omfattende, vil dette kunne gi et plausibelt realistisk bilde av innbyggernes generelle inntrykk og opplevelse av hvordan de opplever kommunen som organisasjon. Dette inntrykket kombinert med ledelsen og medarbeidernes oppfatninger om egen organisasjon, skal kunne bidra til å gi et rimelig helhetlig bilde av Skaun kommune som organisasjon på et gitt tidspunkt. Vi er likevel bevisste av valg av tverrsnittstudie fratar oss muligheten til sammenligning over tid, og at dette er en svakhet ved valg av denne typen studie.

5.8 Indre kjerne: Utvalg av enheter og dataanalyse

5.8.1 Utvalg av enheter

I de fleste undersøkelser er det slik at vi ikke kan undersøke alle de vi ønsker, noe som innebærer at vi må foreta et utvalg. Å plukke ut et utvalg av enheter vil ha stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet, og vi må derfor stille spørsmål ved om vi kan stole på informasjonen som vi får fra enhetene. I kvalitative undersøkelser må vi være spesielt oppmerksomme på om enhetene snakker sant, har tilstrekkelig informasjon eller på andre måter gir feil informasjon. I kvantitative undersøkelser må vi være bevisste på om utvalget vi foretar er representativt for alle enhetene.

Ved å måle kommunens visjon, skulle vi velge personer som representerte kommuneledelsen i åpne, individuelle intervjuer. Rådmann og ordfører ble valgt på bakgrunn av at de utgjør den øverste administrative og politiske ledelse i Skaun kommune, og dermed i egenskap av disse posisjonene besitter den kunnskap og kompetanse vi ønsket at våre respondenter skulle inneha. Denne utvelgelsen var relativt selvinnslysende i kraft av respondentenes roller, selv om vi også vurderte intervju også av varaordfører en periode. Tidlig i forskningsprosessen vurderte vi i tillegg formannskapet som aktuelle for intervju, men vi gikk bort ifra dette relativt raskt på grunn av tidsdimensjonen. Utvalget til de åpne individuelle intervjuene kan sies å være styrt utifra den informasjonen vi ønsket å få tak i, og respondentene var således typiske respondenter. Den informasjonen vi fikk gjennom intervjuene var i høy grad basert på respondentenes rolle som kommunens ledere. Vi gjennomførte også en dokumentundersøkelse av kommuneplanen for perioden 2004 – 2016, og denne kilden ble valgt på bakgrunn av kommuneplanens relevans som målstyrende og strategisk retningsgivende dokument for case-kommunen.

I forskningsspørsmålet som omhandler kommunens kultur og identitet skulle vi foreta et utvalg av personer til gruppeintervjuer. Dette utvalget utgjør nesten en dobbel utvalgsproblematikk, fordi vi først måtte velge hvilke av case-kommunens tjenesteenheter som skulle representeres i gruppene, og deretter hvordan gruppene skulle settes sammen. Vi vurderte at de store kommunale tjenesteområdene barnehage, skole og pleie og omsorg var relevante i denne sammenhengen, og i tillegg ønsket vi et utvalg respondenter fra kommuneadministrasjonen. Dette fordi vi ville se om det var kulturforskjeller mellom tjenesteenhetene og kommunens administrative enheter, samtidig som disse gruppene også utgjør de områdene vi hadde formulert tilleggsspørsmål om innbyggernes tillit i spørreundersøkelsen til kommunens innbyggere.

Når det gjelder sammensetning av gruppene, viser Jacobsen (2005:177) til tre ulike sammensetninger; homogene grupper, middels heterogene grupper og heterogene grupper. I de homogene gruppene er gruppe medlemmene så like som mulig og har derfor et stort felles erfaringsgrunnlag å diskutere ut fra. I middels heterogene grupper har respondentene like trekk, men de er likevel forskjellig på et kriterium. I heterogene grupper har derimot gruppedeltakerne helt forskjellig bakgrunn. Vi ønsket å få frem hvordan relativt like grupper oppfatter kommunens kultur og identitet, og valgte derfor å gjennomføre gruppeintervju med fire relativt homogene grupper med respondenter fra barnehagesektoren, pleie og omsorgssektoren, skole og kommuneadministrasjonen. Gruppen som kom fra kommuneadministrasjonen var den gruppen som var minst homogen, på bakgrunn av at respondentene jobber innenfor ulike fagområder. Her er det muligens mer snakk om en middels heterogen gruppe.

Ved å skulle foreta et utvalg av respondenter til den kvantitative spørreundersøkelsen av kommunens omdømme, tok vi utgangspunkt i den teoretiske populasjonen som består av alle de vi er interesserte i å spørre. I utgangspunktet ønsket vi å spørre alle kommunens innbyggere over 18 år, noe som innebærer en teoretisk populasjon på 4400 enheter. Kommunesektorens interesse og arbeidsgiverorganisasjon, KS anbefalte å sende undersøkelsen ut til halvparten av kommunens innbyggere som er over 18 år, noe som ville utgjøre 2200 respondenter. I følge Jacobsen (2005:284) er tilfeldig utvalg den formen for utvelgelse som sikrer det mest representative utvalget.

Ved å foreta et tilfeldig utvalg forsøker vi som forskere å forhindre at utvalget blir systematisk skjevt. Likevel kan vi aldri garantere tilfeldige utvalgsfeil, men avvikene kan beregnes. I vanlige samfunnsvitenskapelige undersøkelser har vi et mål om å uttale oss med mellom 90 og 99 % sikkerhet, og det er mer eller mindre selvsagt at jo større utvalget blir desto mindre blir feilmarginen.

Jacobsen (2005:291) setter opp tre tommelfingerregler for hvor stort et utvalg bør være:

1. Utvalg på mindre enn hundre enheter vil vanskeliggjøre en fornuftig analyse av informasjonen, samtidig som feilmarginene blir svært høye.
2. Det er sjelden noe poeng i å ha et utvalg som overstiger 1200-1500 enheter. Hvis vi har et så stort utvalg, vil vi måtte øke utvalget svært mye for å få noen uttelling i form av redusert feilmargin.
3. Et utvalg på mellom 400 og 600 enheter er som regel tilstrekkelig både for å oppnå en rimelig god presisjon og for å kunne behandle informasjonen på en fornuftig måte.

Vi valgte å sende ut spørreundersøkelsen til 2000 husstander, og disse ble tilfeldig valgt utifra hvilke innbyggere som ikke hadde reservert seg mot uadressert reklame fra posten. Det er mulig å problematisere dette utvalget, fordi man kan anta at de som faktisk har reservert seg mot uadressert reklame utgjør en gruppe respondenter som har bestemte meninger på enkeltområder og at utvalget derfor blir systematisk skjevt av den grunn. Vi mottok 501 svar, noe som innebærer en svarprosent på 25 %. Denne svarprosenten er i utgangspunktet noe lavere enn vi hadde håpet på, men sett i forhold til de 13 andre norske kommunene som gjennomførte den samme undersøkelsen i 2009 er ikke svarprosenten veldig lav. Gjennomsnittlig svarprosent for alle kommunene var 21 %. På bakgrunn av Jacobsens anbefalinger om et utvalg på mellom 400 og 600 enheter, anser vi antallet svar som tilstrekkelig for å kunne utføre en fornuftig analyse og generalisere fra utvalg til populasjon.

5.8.2 Dataanalyse

Dataanalysen innebærer å beskrive, systematisere og kategorisere og sammenstille det kvalitative datamaterialet, og å kode og analysere det kvantitative materialet. Ved å analysere dataene vi har fått inn er vi ute etter å finne mening i de empiriske funnene. På bakgrunn av vårt valgte undersøkelsesdesign, hadde vi behov for å utføre både en kvalitativ og en kvantitativ analyse, og måten man gjennomfører analysene på er svært ulike i disse studiene. Likevel kan man ta utgangspunkt i at analysen har to hensikter: tematisk organisering og analyse/tolkning.

5.8.2.1 Kvalitativ analyse

I kvalitative analyser vil tematisk organisering innebære å redusere, systematisere og ordne datamaterialet slik at det blir analyserbart uten at man mister viktig informasjon. Analyse og tolkning innebærer på sin side å analysere og utvikle både tolkninger av og perspektiver på den informasjonen som ligger i datamaterialet. Steinar Kvale

(2005:124) differensierer mellom fem ulike former for kvalitativ analyse; meningsfortetting, meningskategorisering, narrativ strukturering, meningstolkning og meningsgenerering (gjennom ad-hoc-metoder) og bruker begrepet analyse for disse metodene. For en grundigere intervjuanalyse, benytter Kvale tolkning. Denne fortolkningsmetoden er for mer omfattende og dypere meningstolkninger og er inspirert av den hermeneutiske forskningstradisjonen. Kvale presiserer at disse formene for kvalitativ analyse er verktøy som er nyttige for enkelte formål, relevante for noen intervju typer og egnet for noen forskere. Intervjuanalysen avhenger til syvende og sist av forskeren og de spørsmålene som ble stilt i begynnelsen av prosjektet. Disse spørsmålene må følges opp gjennom planlegging, intervjuing og transkribering.

Første del av den kvalitative analysen besto derfor av renskriving av intervjuer og observasjoner, og er det som kalles rådata. Vi hadde gjennomført intervjuene med penn og papir, slik at vi ikke hadde behov for transkribering av verken båndopptak eller videotape. Når vi kom til tolkning av intervjumaterialet, så vi at dette ble en utfordring for oss som ferske forskere. Kvale (ibid.: 122) gjør oppmerksom på at det ofte er snakk om seks ulike trinn i en slik analyse. Dette kan skisseres med at først beskriver intervjupersonen sin virkelighet, så ser han kanskje selv nye momenter som han ikke tidligere har fokusert på. Deretter vil den som utfører intervjuet forsøke å fortette og tolke meningen i det den som intervjues sier, og så be om respons på sin tolkning. "Var det dette du mente?" Ideelt kommer disse frem til en felles forståelse av hva den som intervjues mener. Når intervjuet er gjennomført, skal dette transkriberes, noe som innebærer å bli strukturert for analyse. Når forskeren har analysert og tolket intervjuet, har han mulighet til å gi intervjuet til den som har blitt intervjuet for å kommentere tolkningen. Det sjette og siste trinn er dermed at den som har blitt intervjuet, foretar seg handlinger på bakgrunn av oppnådd innsikt gjennom intervjuet.

Vi foretok en kvalitativ analyse av de gjennomførte intervjuene og våre to dokumentundersøkelser. Etter at disse var gjennomført, sjekket vi våre notater mot det vi husket og utarbeidet en full oppsummering, for deretter å kunne kategorisere dataene. Videre forsøkte vi å se på sammenhengen mellom de ulike kategorier. Vi er kjent med at man i en tolkningssituasjon er svært sårbar med hensyn til hvordan en tolkning skjer, og vi ser at det derfor var en fordel at vi var to ved gjennomgangen av intervjumaterialet. Målet er at dette har bidratt til en viss kontroll over vilkårlig eller partisk subjektivitet. Med hensyn til hvordan tolkningen skulle gjennomføres og tolkningsmangfold, så har vi nok hatt større fokus på å finne frem til den uttrykte meningen fremfor den intenderte meningen. Kvale stiller et viktig spørsmål ved om det er intervjueren som eier meningene som skapes i et intervju, idet han eller hun tolker

det ut fra sin utvalgte kontekst. Dette handler ikke bare om tolkningsgyldighet, men om etikk og makt, og retten og makten til å tilrettelegge andres uttalelser en bestemt mening (2006:156). Dette har vi som forskere forsøkt å være oss bevisste i analysen av de kvalitative dataene.

5.8.2.2 Kvantitativ analyse

Kvantitativ analyse innebærer først å få opplysningene som er samlet inn lagt inn på data, slik at de kan analyseres ved hjelp av et statistikkprogram. Dette skjer ved at svar på spørsmål blir omgjort til tall ved koding. Etter at kodingen er gjennomført, kan analysen starte. Fordelen med en tallmessig koding er at informasjonen i spørreskjemaet blir lettere å behandle og at det gis mer rom for komplekse analyser. Jacobsen (2005:304) beskriver tre ulike analyseformer; *univariat analyse*, *bivariat analyse* og *multivariat analyse*.

I analysen av spørreundersøkelsen startet vi med å få undersøkelsen kodet og omgjort til tall ved å bruke dataanalyseverktøyet SPSS. Denne kodingen innebærer at hvert enkelt svaralternativ ble gitt en tallmessig verdi. Vi gjennomførte først en form for univariat analyse, ved at vi foretok en analyse på frekvensfordeling fordelt på hvert enkelt spørsmål. Denne analyseformen viser fordelingen av de innkomne enheter på det enkelte svaralternativ, og gir oss mulighetene for å gruppere respondentene ut fra hvilket svaralternativ de har krysset av for. Vi fikk det typiske svaret i fordelingen og gjennomsnittet i fordelingen ved å bruke de ferdige analysene som er gjort tilgjengelige gjennom bedrekommune.no. Her er det mulig å finne gjennomsnittet ved å summere respondentenes svar og dividere på antall respondenter. Et av de største problemene med å bruke gjennomsnitt på fordelingen er at dette er følsomt for ekstremverdier, noe som innebærer at vi som forskere må være oppmerksom på at dette kan være et ustabil mål på den typiske verdien og derfor må brukes sammen med andre statistiske mål.

For å undersøke om det er forskjeller mellom grupper i utvalget, gjennomførte vi flere T-tester. En T-test undersøker om gjennomsnittet i to ulike fordelinger er så forskjellige at de mest sannsynlig også er forskjellige i populasjonen, og krever at vi benytter oss av hypotesetesting (ibid.:359). Vi valgte et sett med variabler som vi ville se nærmere på, og vi valgte først å analysere i forhold til forskjeller mellom kjønn, for å se om det foreligger signifikante forskjeller mellom menn og kvinner. I tillegg gjennomførte vi en T-test i forhold til å se om det foreligger forskjeller mellom personer som er ansatt i Skaun kommune og personer som ikke er ansatt i kommunen.

Etter at de univariate analysene var gjennomført, ville vi se nærmere på om det foreligger noen statistiske samvariasjoner mellom ulike variabler i undersøkelsen. Vi

ville da se om det forelå en bivariat samvariasjon, som er når en variabel går systematisk sammen med en verdi på en annen variabel (Jacobsen 2005:322). I denne forbindelse er det viktig å understreke at samvariasjon ikke er det samme som sammenheng. Mens sammenheng innebærer at to forhold henger sammen og påvirker hverandre, innebærer samvariasjon bare at to forhold forekommer samtidig. Statistikk sier kun noe om samvariasjon, og for å etablere sammenhenger må vi legge andre krav til grunn. Statistisk samvariasjon er likevel et sentralt krav for at sammenheng i det hele tatt skal foreligge.

Vi tok utgangspunkt i det valgte settet med variabler og gjennomførte en korrelasjonsanalyse for å se om botid spiller inn i forhold til disse variablene. I tillegg gjennomførte vi en tilsvarende analyse på aldersforskjeller blant respondentene. I korrelasjonsanalyser bør man som forsker være oppmerksom på at hva som er en sterk eller en svak korrelasjon, avhenger av hva slags forventninger vi har til korrelasjonen på forhånd. Jacobsen (2005:335) viser til at enkelte statistiske referanseverk sier at under 0,30 gir en svak korrelasjon, mellom 0,30 og 0,50 gir en middels korrelasjon og over 0,50 gir en sterk korrelasjon. Det er likevel verdt å merke seg at ulike faggrupper oppfatter dette ulikt.

Ved multivariate analyser har vi muligheten til å foreta analyser med flere variabler, i motsetning til den bivariate som bare kobler to variabler sammen. Denne analyseformen sier derfor mer i forhold til hva som påvirker hva. Vi utførte en regresjonsanalyse, som ga oss muligheten for å koble en avhengig variabel sammen med flere uavhengige variabler. Analysen ble utført for å se hvilke variabler som påvirker den avhengige variabelen omdømme, med utgangspunkt i det samme settet med variabler som tidligere. Dette innebærer at omdømme kan beskrives som en formel, hvor kommunens omdømme bestemmes av de uavhengige variablene som har en signifikant effekt på vurderingen av omdømmet. På bakgrunn av denne analysen, laget vi en ny variabel ved å summere de variablene som omhandlet tillit, da disse viste seg å ha en effekt på omdømmet. Etter å ha foretatt en kontroll av tillitsvariablenes indre korrelasjon, foretok vi en ny regresjonsanalyse for å se på hvilke variabler som påvirker denne summerte variabelen. Dette viste oss noen interessante sammenhenger, som vi kommer nærmere inn på i analysekapittelet.

5.9 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

I all type forskning står evaluering og evalueringskriterier sentralt, og innenfor kvantitativ forskning brukes begrepene reliabilitet (pålitelighet) og ulike former for validitet (gyldighet). Wennes (2006:115) viser til at i mangel av andre og eventuelt

bedre kriterier, benyttes disse kriteriene også for kvalitative data. Ifølge Kvale (2006:158) har begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet fått en status som en hellig, vitenskapelig treenighet innenfor samfunnsvitenskapen. Begrepene har vært omdiskuterte innenfor de ulike vitenskapelige retningene, og Kvale tar utgangspunkt i at selv om man avviser tanken om en objektiv og universell sannhet, kan man godta muligheten for en spesifikk lokal, personlig og samfunnsmessig form for sannhet.

Uansett hvilke evalueringskriterier som benyttes vil all type forskning innebære en refleksjon over egne metodevalg og gjennomføringer, og vi velger å behandle kvantitativ og kvalitativ metode hver for seg når vi skal redegjøre for hva vi har gjort, på hvilke måter og med hvilke resultater. Dette skal bidra til å belyse hvor gode konklusjoner vi har trukket i vår avhandling.

5.9.1 Kvalitativ validitet og reliabilitet

I begrepet validitet, vil vi kunne se betydningen av gyldighet og relevans. Gyldigheten sier noe om overensstemmelsen mellom teori og empiri, mens relevansen sier noe om hvor anvendbare våre empiriske begreper og variabler er for problemstillingen. I begrepet reliabilitet legger vi betydningen pålitelighet og troverdighet. Reliabiliteten angir i hvor stor grad resultatene er påvirket av tilfeldigheter, eller av selve metoden som brukes. Kvale sier at når man skal sikre validitet, kommer aspekter som sannhet og kunnskap inn i bildet (2006:165).

Intern gyldighet går på om resultatene vi har funnet kan oppfattes som riktige, og vi kan da velge å kontrollere undersøkelsen og dens konklusjoner mot andre eller å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv (Jacobsen 2005:214). Vi valgte selv å validere den interne gyldigheten, ved å foreta en kritisk gjennomgang av egne kilder og informasjonen som er kommet fra disse kildene. Vi måtte da stille spørsmål ved om vi valgte å intervju de riktige respondentene i forbindelse med vår undersøkelse, og om disse respondentene ga oss riktig informasjon. Det siste innebærer å vurdere kildens evne til å gi riktig informasjon om det fenomenet vi studerer, og som i vårt tilfelle er visjon, kultur/identitet og kommunikasjon. Våre data kom i hovedsak fra førstehåndskilder som vi vurderer å ha kunnskap om de valgte fenomenene, slik at vi mener at kildenes mulighet til å gi oss den informasjonen vi var ute etter var tilstede i undersøkelsen.

Ekstern gyldighet innebærer å se nærmere på i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres. Utgangspunktet for kvalitative metoder er som regel ikke å generalisere fra utvalget av enheter til en større gruppe enheter (populasjonen), men å forstå og utdype begreper og fenomener. Kvale (2006:161) skisserer følgende tre

former for generaliserbarhet; naturalistiske, statistiske og analytiske generaliseringer. En *naturalistisk* generalisering er basert på egne erfaringer, mens en *statistisk* generalisering er formell og eksplisitt. En *analytisk* generalisering involverer en begrunnet vurdering av i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som en rettleiding for å se hva som kommer til å skje i en annen situasjon. Vi har i denne avhandlingen forsøkt å spesifisere våre funn og deretter gjøre argumentene tilgjengelige på en slik måte, at det kan være opp til leseren å bedømme generaliseringens holdbarhet. Forhåpentligvis vil dette kunne bidra til at noen av våre funn er overførbare til andre kontekster.

Ved å skulle vurdere om de kvalitative resultatene vi har er pålitelige, må vi først se på hvordan vårt valgte undersøkelsesopplegg muligens bidro til å påvirke de som ble undersøkt og i tillegg vurdere vår egen oppmerksomhet i nedtegningen og analysen av våre data. Vår intervju effekt som forskere er interessant å se nærmere på i denne sammenheng, på bakgrunn av at en av oss arbeider i kommunen som ble undersøkt. Dette kan ha hatt en effekt, fordi nærheten til de som ble intervjuet er stor og dette kan derfor ha bidratt til å påvirke de resultatene vi har kommet frem til. Samtidig forsøkte vi som vi tidligere har vært inne på å være bevisste på denne nærheten, ved at intervjuene i all hovedsak ble ledet av den forskeren som er utenforstående i organisasjonen. Den andre forskeren forsøkte heller å bruke sin kunnskap om case-kommunen til å bidra til å utarbeide gode intervjuguider, og også i fortolkningen av de data som ble innhentet, for å sikre en stor grad av pålitelighet.

5.9.2 Kvantitativ validitet og reliabilitet

I et kvantitativt undersøkelsesopplegg er en av utfordringene som er knyttet til validitet, å sikre en begrepsmessig gyldighet ved at spørsmålene måler de fenomener vi ønsker å måle. Vi valgte å bruke en standard spørreundersøkelse som utarbeidet av Kommunenes interesse og arbeidsgiverorganisasjon, KS, og som har som formål å kartlegge innbyggernes vurderinger av sentrale sider ved situasjonen i egen kommune. Spørsmålene i undersøkelsen omhandler både vurdering av tjenestekvaliteten, kommunen som bosted og elementer i lokaldemokratiet. På bakgrunn av at undersøkelsen også har med et eget spørsmål om oppfatning av kommunens omdømme, er vi av den oppfatning at spørreskjemaet i stor grad fanger de fenomenene vi var ute etter å vite mer om. I tillegg valgte vi å legge til seks egendefinerte spørsmål i undersøkelsen, for å kunne se nærmere på sammenhenger vi ikke fikk gjennom de standardiserte spørsmålene. Dette skal bidra til at vi i størst mulig grad kunne operasjonalisere det teoretiske fenomenet vi skulle vurdere.

Når det gjelder ekstern gyldighet, er det i følge Jacobsen (2005:352) i kvantitative metoder mest vanlig å generalisere fra et utvalg enheter som vi har studert, til en større populasjon som vi ikke har studert. I den forbindelse må vi se nærmere på om vi har mistet spesielle grupper som er interessante eller om vi har et innslag av tilfeldige feil i utvalget. Vi hadde ikke kjennskap til respondentene på forhånd og kunne derfor ikke foreta en egen frafallsanalyse. Dermed måtte vi sammenligne enkle og objektive trekk ved respondentene, som alder, kjønn og botid. Vi kan heller ikke se om det har vært en skjevfordeling i utvalget, fordi vi ikke har inngående kjennskap til den generelle fordelingen i Skaun kommune.

Figur 9: Demografiske bakgrunnsvariabler

Innbygger

Først ber vi deg svare på noen spørsmål om deg og husstanden din

Kjønn

1 - Mann	252	50,5 %	
2 - Kvinne	247	49,5 %	

Hvilket år er du født?

1 - 1929 eller tidligere	14	2,8 %	
2 - 1930-1939	34	6,8 %	
3 - 1940-1955	153	30,6 %	
4 - 1956-1970	170	34,0 %	
5 - 1971-1988	127	25,4 %	
6 - 1989 eller senere	2	0,4 %	

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

1 - Grunnskole	53	10,8 %	
2 - Videregående utdanning	214	43,6 %	
3 - Universitet/høgskole	224	45,6 %	

Hvor lenge har du bodd i kommunen?

1 - Mindre enn ett år	7	1,4 %	
2 - 1-2 år	25	5,0 %	
3 - 3-4 år	29	5,8 %	
4 - 5-14 år	96	19,3 %	
5 - 15 år eller mer	341	68,5 %	

Vi er bevisste på at vi ikke kan generalisere til noe annet enn den populasjonen som utvalget er trukket fra og til det tidspunktet undersøkelsen er foretatt på. Dette innebærer at generaliseringen vi gjør, vil være avgrenset i både tid og rom.

I forhold til resultatenes pålitelighet, må vi i følge Jacobsen (2005:366) vurdere elementer som samhandling mellom intervjuer og respondent, utformingen av spørreskjemaet og trekk ved den konteksten respondenten befinner seg i når undersøkelsen gjennomføres. Vi gjennomførte undersøkelsen pr post, slik at det ikke foreligger noen form for samhandling mellom oss som forskere og undersøkelsens respondenter. Spørreundersøkelsen var ferdig utarbeidet av Kommunenes interesse og

arbeidsgiverorganisasjon KS, slik at vi ikke hadde noen videre påvirkning på utforming av spørreskjemaet, med unntak av de seks egendefinerte spørsmålene som ble lagt inn på slutten av skjemaet. Når det gjelder konteksten, ser vi at det kan være grunn til å legge en slik undersøkelse til et annet tidspunkt enn desember måned, hvor mange potensielle respondenter muligens prioriterer å bruke tiden på førjulsrelaterte oppgaver fremfor å besvare en 10-siders spørreundersøkelse. Dette kan være med å forklare hvorfor svarprosenten ikke ble høyere enn 25 %.

Jacobsen (2005:371) sier at det er en trussel mot påliteligheten i en undersøkelse at de som skal behandle data ofte mangler den statistiske kunnskapen som er nødvendig for å få ut den informasjonen som ligger i datamassen. Vi har fått støtte fra vår veileder, som i motsetning til oss innehar nødvendig statistisk kompetanse for å kunne utføre de analysene som er gjennomført i den kvantitative delen av vår undersøkelse. Dette innebærer at vi mener at informasjonen som ligger i våre data er utnyttet på en hensiktsmessig måte, ved at vi i tillegg til univariate og bivariate analyser, har gjennomført multivariate analyser som viser interessante samvariasjoner. I forbindelse med gjennomføringen av en av våre to regresjonsanalyser, laget vi en ny variabel ved å summere fire variabler i spørreundersøkelsen som er knyttet til tillit. Reliabiliteten til samlevariablene er målt i Cronbach's Alpha, som gir et mål på indre konsistens i en samlevariabel. Cronbach's Alpha er i dette tilfellet målt til 0,88 og viser dermed en sterk indre korrelasjon mellom de fire variablene som gjelder tillit. Dette medfører en høy reliabilitet og det er dermed et godt grunnlag for å lage en ny tillitsvariabel ved å summere disse fire variablene.

Dette innebærer at vi mener at den gjennomførte spørreundersøkelsen har en stor grad av pålitelighet og begrepsmessig gyldighet. I tillegg vurderer vi at den interne gyldigheten er tilstede, ved at de slutningene som trekkes om årsak og virkning er dokumentert. Den eksterne gyldigheten mener vi også er tilstede, ved at vi ikke finner systematisk frafall blant respondentene i undersøkelsen.

5.10 Oppsummering av metoden

I dette kapitlet har vi foretatt en systematisk gjennomgang av måten vi gjennomførte vår undersøkelse på. Vi har gjennom denne oppgaven poengtert ulike faktorer som kan ha påvirket resultatet og gitt oss feilvariabler. Dette har dreid seg om alt fra vår egen rolle som forskere med hensyn til nærhet til organisasjonen, og de valg og fortolkninger som vi har foretatt.

Tabell 2: Forskningsnivå fremstilt med egne valg

Nivå	Tilnærming
1: Forskningsfilosofi	Pragmatisk
2: Forskningstilnærming	Analytisk, induktiv/deduktiv, beskrivende/forklarende, kvantitativ/kvalitativ
3: Forskningsstrategi	Intensiv/ekstensiv og casestudie
4: Valg av datainnsamlingsmetoder	Intervju, gruppeintervju, spørreundersøkelse, dokumentundersøkelse
5: Tidshorisont	Tverrsnittstudie
6: Utvelgelse av enheter og analyse	Kvantitativ og kvalitativ analyse

I denne avhandlingen har vi valgt å ha et pragmatisk virkelighetsbilde, og innta en analytisk forskningstilnærming. Videre har vi gjennomført en kombinasjon av en induktiv og en deduktiv tilnærming, samt en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode. Ettersom vi i vår oppgave skulle undersøke flere fenomener, så valgte vi å benytte en case-studie som gir oss muligheter for ulike metoder og tilnærminger. For å belyse kommunens visjon og kultur, benyttet vi en intensiv undersøkelse, mens vi benyttet en ekstensiv for å bli kjent med kommunens image og omdømme. Vi gjennomførte dette i form av flere intervjuer, en større spørreundersøkelse og dokumentundersøkelser. Avslutningsvis gjennomførte vi en kvalitativ og en kvantitativ analyse av dataene.

Vi har gjennom denne prosessen opparbeidet oss en forståelse av at ingen undersøkelse er nøytral. Dette innebærer at ingen undersøkelse vil eie den hele og fulle sannhet, noe som igjen bidrar til at det alltid vil være mulig å stille kritiske spørsmål til de avveininger som er gjort og den måten undersøkelsen er gjennomført på. Vi har forsøkt å være så åpne som mulig i forhold til dette, slik at andre skal kunne etterprøve våre valgte metoder. I tillegg har vi også blitt oppmerksomme på at det sannsynligvis ikke eksisterer en forskningsmetode som vil klare å fange helheten rundt en organisasjons omdømme. Relasjoner mellom mennesker er sannsynligvis for komplekst til å la seg fullstendig avbilde i en enkelt omdømmestudie som dette tross alt er. Likevel håper vi at vi har klart å fange sammenhenger mellom elementer i fenomenet, som kanskje kan bidra til å belyse hva omdømme og omdømmehåndtering dreier seg om i offentlige organisasjoner.

6. ANALYSE

Så langt i denne avhandlingen har vi redegjort for problemstillingen og bakgrunnen for den, beskrevet case-kommunen og presentert våre valgte teoretiske perspektiver. I tillegg har vi begrunnet våre metodiske valg i avhandlingen. Vårt empiriske materiale kan deles inn i tre kategorier:

- Kvalitative data innhentet fra 6 intervju som ble gjennomført i desember 2009 og januar 2010
- Kvantitative data fra spørreundersøkelsen som ble gjennomført i desember 2009
- Dokumentanalyser av Skaun kommunes kommuneplan og hjemmeside

I dette kapittelet har vi til hensikt å bearbeide empirien ved hjelp av de teoriene vi har funnet mest relevante, og de metodene vi har valgt for å besvare spørsmålet som problemstillingen reiser:

Hvilke utfordringer har kommunesektoren med hensyn til å skape et godt omdømme som organisasjon?

Vi vil belyse problemstillingen ved å svare så godt som mulig på de 5 forskningsspørsmålene vi har valgt, og disse spørsmålene tilsvarer også overskriftene på dette kapittelet:

- 6.1 Hvordan vil Skaun kommune fremstå som organisasjon for omverden?
- 6.2 Hvilken identitet og kultur er dominerende i Skaun kommune?
- 6.3 Hvilket omdømme har Skaun kommune blant sine innbyggere?
- 6.4 Hvordan er nåværende kommunikasjonsmønster i Skaun kommune?
- 6.5 Hvilken strategi bør Skaun kommune utvikle for å skape et godt omdømme?

Hvert delkapittel er inndelt i flere underkapitler, på bakgrunn av et mål om å strukturere det empiriske materialet på best mulig måte. Analysekapittelet avsluttes med en oppsummering og noen konklusjoner på bakgrunn av de drøftingene vi har foretatt.

6.1 Hvordan vil Skaun kommune fremstå som organisasjon for omverden?

Vi vil i dette kapittelet se nærmere på hvordan Skaun kommune vil fremstå som organisasjon overfor sine omgivelser, gjennom sine kjerneverdier og felles mål og gjennom sin selvframstilling. Dette danner til sammen grunnlaget for kommunens visjon.

6.1.1 Hvilke kjerneverdier og felles mål er viktige for ledelsen i Skaun kommune?

Organisasjonsidentiteten er selve fundamentet for organisasjonen som merkevare, og den posisjonerer organisasjonen overfor alle organisasjonsaktører (Hatch og Schultz 2009:68). Denne identiteten uttrykkes gjennom organisasjonsverdier og visjoner og utgjør noe av kjernen i arbeidet med å bygge et godt omdømme. Det blir i dag mer eller mindre forventet at alle organisasjoner forteller hvem de er, og hva de står for. Den strategiske visjonen defineres som den grunnleggende idé bak en virksomhet, og som omfatter og uttrykker det den øverste ledelsens ønsker at virksomheten skal oppnå i fremtiden (ibid.:283).

En organisasjons visjon skal fortelle omgivelsene hvem organisasjonen ønsker å være, og hva den gjerne vil være kjent for. Den strategiske visjonen kan betraktes som symbolet som representerer organisasjonen, og i den forbindelse viser Mary Jo Hatch og Majken Schultz (ibid.:93) til forskerne Jim Collins og Jerry Porras sin studie fra 1994 av hva som kjennetegner organisasjoner som evner å være gode over tid. I denne studien fant forskerne at de mest suksessfulle amerikanske bedriftene, hadde et sett med klart definerte og uttrykte verdier som de funderte arbeidet sitt på. Collins og Porras utviklet på bakgrunn av dette en modell som inneholder de fire elementene *kjerneverdier*, *felles mål*, *de dristige mål* og en levende beskrivelse av *organisasjonen ønskede slutttilstand*. Vi vil i det følgende se hvordan Skaun kommunes visjon harmonerer med disse elementene.

Gjennom dokumentundersøkelsen av Skaun kommunes kommuneplan for perioden 2004 – 2016, finner vi kommunes strategiske visjon og overordnede mål innenfor de fire målområdene samfunn, tjenester, organisasjon og økonomi. Skaun kommunes strategiske visjon er:

Alle innbyggere i Skaun skal føle trygghet, trivsel og tilhørighet.

De overordnede målene vektlegger innenfor samfunnsområdet å øke bosetting og sysselsetting, gjennom å tilby attraktive boområder og næringsarealer. I tillegg vil kommunen ta vare på og videreutvikle lokal identitet gjennom å legge vekt på miljø, kultur og estetikk. Innenfor tjenesteområdet har kommunen målsetting om å skape og

utvikle tjenester i samspill med innbyggernes behov ut fra tilgjengelige ressurser. Kommunen har innenfor organisasjonsområdet som mål å skape en fleksibel og endringsdyktig organisasjon gjennom motiverte, engasjerte og kreative medarbeidere. Innen økonomiområdet vil kommunen legge vekt på økonomisk planlegging og styring for å oppnå handlefrihet til å løse prioriterte oppgaver (Kommuneplan 2004-2016). Videre har planen som hovedmål innenfor tjenesteområdet at Skaun kommune skal fokusere på kjerneoppgaver og kommunal tjenesteyting. I tillegg skal kvaliteten på tjenestene ytterligere forbedres gjennom dialog med brukerne. Det siste hovedmålet er at tilgjengelighet og publikumsservice skal forbedres.

Ved å ta utgangspunkt i modellen til Collins og Porras gjenfinner vi kommunens kjerneverdier i verdiene trygghet, trivsel og tilhørighet. Dette symboliserer at Skaun er en kommune hvor innbyggerne kan føle seg trygge, hvor de skal trives og hvor de skal føle seg hjemme. Målet er at innbyggerne skal ha denne tilknytningen til kommunen, og dette er retningsgivende for kommunens arbeid. Gjennom intervju med ordfører, fikk vi en bekreftelse av at disse kjerneverdiene er sentrale. På spørsmål om hvilke verdier og sentrale trekk som kjennetegner politisk ledelse i Skaun svarte ordføreren følgende:

Å ivareta innbyggernes beste. Kommuneplanens langsiktige del er førende for de løsninger som bør velges. Trivsel, trygghet og tilhørighet er de bærende tre T-er. Det kan selvsagt være ulikt hva den enkelte legger i trygghet.

Disse verdiene kommer ordføreren tilbake til når han beskriver hvordan han tror kommunen blir oppfattet av sine innbyggere. Her sier han at han tror innbyggerne oppfatter kommunen som en god plass å være, og trygg og god å forholde seg til. Svarene som kom inn i forhold til spørsmål om trygghet i spørreundersøkelsen, underbygger også ordførerens antakelser om kommunen som en trygg kommune. Skaun fikk et skåre på 5 av totalt 6, og lå dermed over kommunegjennomsnittet som var på 4,8. Dette viser at verdiene trivsel, trygghet er sentrale begrep for Skaun kommune, og at den politiske ledelsen er svært bevisst disse kjerneverdiene.

Ved å skulle vurdere om visjonen omhandler kommunens felles mål, må vi ta utgangspunkt i de overordnede målene for kommunen, som henger sammen med visjonen. Som tjenesteleverandør har kommunen målsetting om å utvikle tjenester i samspill med innbyggerne, og derigjennom forbedre tjenestekvalitet, tilgjengelighet og publikumsservice. Rådmannen sa følgende om kommunens tjenesteproduksjon:

Det er et høyt nivå på tjenesteproduksjon og vi er gode på å levere tjenester. Fokus har vært der i organisasjonen. Et annet område som har hatt stort fokus har vært å legge til rette for vekst. Kanskje dette må snus?

Dette viser at rådmannen mener at kommunens visjon med tilhørende målområder har behov for å evalueres. Kommuneplanen er seks år gammel, og det er rimelig å anta at noen av målområdene er oppfylt i løpet av de årene som er gått. Dette henger sammen med det neste elementet i Collins og Porras modell som omhandler de dristige målene. Hatch og Schultz (2009:93) benevner disse målene som BHAG: big hairy audacious goals. Dette kan oversettes til de store, hårete og dristige mål.

I begrepet dristighet legger vi forståelsen av en form for vågalhet. Dette kan være modighet, annerledeshet og nye måter å løse oppgaver på. I forhold til dette elementet, bærer Skaun kommunes visjon lite preg av å være vågal og annerledes. Dette strider i og for seg mot en av grunnverdiene i kommunens visjon, som er trygghet. Det å være trygg forbindes med sikkerhet, og da kan dristighet bli en for stor kontrast. I forlengelsen av dette, blir spørsmålet om visjonen likevel mangler en viktig dimensjon, ved at den ikke inneholder store, hårete og dristige mål. Det kan synes som om ledelsen i Skaun velger å holde sitt fokus på de nære og trygge verdier, for å vise *hvem* kommunen er og *hva* den vil bli. Dette kan også bidra til å sikre visjonen legitimitet i omgivelsene, men også virke motsatt dersom omgivelsene forventer en mer dynamisk visjon. Dynamikken skal kunne gjenfinnes i hva kommunen strekker seg mot, og dette er kanskje ikke et så tydelig element i visjonen til Skaun.

Det siste elementet i modellen til Collins og Porras omhandler kommunens ønskede slutttilstand. Det synes tydelig gjennom kommunens visjon at Skaun kommune ønsker trygghet, trivsel og tilhørighet som en ønsket slutttilstand for kommunen som organisasjon og kommunens innbyggere. Kommunens ordfører underbygger dette når han sier at kommunen vil være en god, sikker og trygg arbeidsplass. Videre sa han at de fleste ansatte står lenge i tjenesten, noe som tyder på gode arbeidsvilkår. Rådmannen bekreftet også dette ved at kommunen ønsker å fremstå som en trygg arbeidsplass. Dermed ser det ut til at kommunens visjon i stor grad formulerer den ønskede slutttilstand for kommunen.

Oppsummert kan vi derfor si at Skaun kommunes visjon omhandler kjerneverdiene trivsel, trygghet og tilhørighet. Disse verdiene underbygges av noen felles overordnede mål, samt hovedmål og oppfyller utifra dette de to første elementene i modellen fra Collins og Porras. Visjonen mangler imidlertid et element av dristighet i seg, ved at den ikke formulerer noen store vågale mål for kommunen. På den andre siden inneholder

den kommunens ønskede sluttetilstand, ved trygghet, trivsel og tilhørighet. Kommunens politiske og administrative ledelse understreker betydningen av visjonen, og viser til denne i forhold til kjerneverdier og felles mål. Dette gjelder spesielt for ordføreren, mens rådmannen også er inne på behovet for en oppdatering av eksisterende verdier og mål.

6.1.2 Hvordan presenterer Skaun kommune seg overfor sine omgivelser?

Hatch og Schultz (2009:12) påpeker at organisasjonen som merkevare retter seg mot alle interessentgrupper og påvirker organisasjonens aktiviteter fra topp til bunn og gjennomsyrrer alt organisasjonen er, sier og gjør i dag og for alltid. Bygging av organisasjonen som merkevare er dermed fundert på et integrert og tverrfaglig tankesett basert på de sentrale ideene om hvem organisasjonen er. Det legges vekt på å utvikle relasjoner til alle interessentene og invitere interessentene med i arbeidet med å definere hvem organisasjonen er og ønsker å være. Bygging av organisasjonen som merkevare handler ikke om å skape et vakkert inntrykk, men det er avgjørende for virksomhetens troverdighet at det er samsvar mellom virksomhetens identitet og den måten den fremstiller seg på. Organisasjonen som merkevare, kommer til uttrykk gjennom de vedvarende ambisjoner og verdier som deles av interessentene og som er knyttet til organisasjonen (ibid.:31).

Det innebærer store forskjeller mellom å profilere et produkt (branding) og profilere en organisasjon (corporate branding). I profileringen av et produkt henvender man seg til kunder og forbrukere, mens man innenfor merkevarebygging av organisasjoner henvender seg til en stor gruppe interessenter (ibid.:30). På spørsmål om hvordan man velger å bygge kommunen som merkevare, er ordføreren i Skaun opptatt av at det er viktig å fremstille kommunen positivt:

Vi prøver å fremstille kommunen på en positiv måte. Jeg tror vi har lyktes med dette. Befolkningstallet øker og da tror jeg vi har lyktes. Vi kan vise overfor våre omgivelser at vi har gode skole- og barnehagetjenester.

Rådmannen er ikke helt enig i denne uttalelsen, og mener at det ikke har vært noen bevissthet knyttet til dette i organisasjonen. Hun understreker at kommunen ikke har hatt noen felles prosesser knyttet til dette temaet. Dette viser at politisk og administrativ ledelse i kommunen oppfatter oppgaver knyttet til fremstilling og merkevarebygging av kommunen som ganske forskjellig. Dette kan på den ene siden innebære at de oppfatter vårt spørsmål på ulike måter, eller at de har to ulike virkelighetsforståelser. Uansett viser svarene at det ikke er enighet i kommunens toppledelse knyttet til hvordan kommunen fremstiller seg på.

I dagens moderne samfunn ligger det en forventning om at alle organisasjoner presenterer seg på en strategisk måte for omverden (Kvåle og Wæraas 2006:49). Internett har fått en økt interesse som medium for slike presentasjoner, og de fleste organisasjoner har opprettet en egen hjemmeside hvor de presenterer seg selv på en positiv måte. I følge Kvåle og Wæraas (ibid.) har internett vokst frem til å bli en spennende og fasinende kilde som det er viktig å se nærmere på i forhold til hvordan organisasjoner velger å fremstille seg selv. Denne fremstillingen er i stor grad fundert på det faktum at organisasjonen forsøker å gjøre seg så attraktiv som mulig. Hjemmesiden kan betraktes som et slags utstillingsvindu, hvor organisasjoner kan presentere seg selv og bli sammenlignet med andre.

Vi gjennomførte en dokumentundersøkelse av kommunens internettside den 01.02.10. Hjemmesiden har følgende adresse: www.skaun.kommune.no. Hjemmesiden henvender seg til alle personer som ønsker informasjon om Skaun kommune, og var oppdatert med aktuell informasjon da vi var inne og studerte den. Hjemmesiden har et bilde av fire bautasteiner øverst på siden og lokalnyheter på førstesiden. Bautasteinene representerer et symbol for kommunen, ved at de på folkemunne sies å ha vært fortøyningssteiner for vikinghøvdingen Einar Tambarskjelve som bodde på gården Husaby i Skaun. Ellers finner vi oversikt over politikk, skjema og tjenester i en meny på venstre side på hjemmesiden. Kontaktinformasjon om kommunen vurderes å ligge lett tilgjengelig og i tillegg har siden linker til aktuelle samarbeidspartnere og oppdatert værvarsel for kommunen. Vår personlige oppfatning er kanskje at hjemmesiden ligner en del på andre kommuners hjemmesider og dermed ikke skiller seg ut fra den store massen, men dette kommer sannsynligvis av at kommuners hjemmesider er bygd opp over et relativt likt utgangspunkt.

Skaun kommunes hjemmeside ble høsten 2009, rangert i Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) sin årlige kvalitetsvurdering av statlige og kommunale nettsider. I denne forbindelse kom hjemmesiden relativt dårlig ut, ved at den oppnådde to av seks mulige stjerner. Tilgjengelighet ble målt til 29 %, brukertilpasning til 50 % og nyttig innhold til 29 %. Dette ga hjemmesiden et gjennomsnitt på 37 %. Denne testen er gjengitt både av lokalaviser og på kommunens hjemmeside, og den lave rangeringen kan ha bidratt til å påvirke både medarbeidernes og innbyggernes oppfatning av kommunens hjemmeside. I spørreundersøkelsen som var rettet mot kommunens innbyggere, ble det stilt spørsmål om tilfredshet med de internettbaserte tjenestene i kommunen. Innbyggerne i Skaun ga et gjennomsnittlig svar på 3,3 av 6. Gjennomsnittet for kommunene som hadde gjennomført tilsvarende undersøkelse var 4,1, noe som innebærer at Skaun lå en del lavere enn kommunegjennomsnittet.

I intervju med kommunens medarbeidere, ble det poengtert av gruppen med pleie og omsorgsledere at lederen for kommunens servicekontor har ansvaret for å legge ut informasjon på internett, og at det er nedsatt en arbeidsgruppe som jobber med utvikling av kommunens hjemmeside. En av pleie og omsorgslederne uttalte i den forbindelse følgende:

Internettssidene skal løftes. I dag holder de ikke helt mål.

Kommunens dårlige rangering på undersøkelsen som er gjennomført i regi av Difi og innbyggernes lave skåre på spørreundersøkelsen som ble gjennomført i Skaun, viser at kommunen har noen utfordringer knyttet til fremstillingen av seg selv på internett. Det kan virke som om kommunens hjemmeside har fått et dårlig rykte, og at dette blir en sannhet som lever på folkemunne. Vi har ikke grunnlag for å vurdere kommunens hjemmeside utover at den fremsto som tilgjengelig og oppdatert med aktuell informasjon, men vi vil likevel se nærmere på hvordan kommune kan håndtere et slikt rykte om kommunens selvframstilling.

Å skulle håndtere og forsøke å rette opp et negativt rykte forutsetter en gjennomtenkt strategi fra kommunens side. Dette er nødvendig på bakgrunn av at strategi er en forutsetning for en målrettet handling. Anker Brink Lund viser i sin nisjepleieteori (2005:387) nødvendigheten av å vise handlekraft for å få kontroll over hvordan en organisasjon fremstår overfor sine omgivelser. Dersom man ønsker innflytelse på måten man oppfattes av sine omgivelser på, så må man jobbe konstruktivt og strategisk. Man kan bestemme seg for hva man gjør med utfordringen (priming), bestemme seg for hvordan den nye løsningen skal presenteres (framing) og sørge for at man får nødvendig positiv oppmerksomhet rundt den nye løsningen (spinning). Hovedpoenget er at man kommer i posisjon for å sette dagsorden med sitt budskap og dermed skaffe seg innflytelse på mottakerens inntrykk. I forhold til rykter og ryktespredning, innebærer dette at kommunen har muligheter til å tilrettelegge og presentere en ny historie om sin hjemmeside. Gjennom å sette fokus på selvframstilling og hjemmesidens fordeler, kan kommunen utifra Lunds teori, selv aktivt bidra til å påvirke interessentenes holdning til kommunens hjemmeside.

Dette underkapittelet har hatt fokus på hvordan Skaun kommune presenterer seg overfor sine omgivelser. Vi har gjennom analysen sett at kommunens ledelse ikke er helt samstemte i hvordan kommunen velger å fremstille seg på, ved at ordfører mener at det foreligger en bevisst positiv fremstilling av kommunen, mens rådmannen mener det er manglende bevissthet knyttet til dette. Videre har vi sett at kommunens hjemmeside

som fungerer som en form for utstillingsvindu for kommunen, har fått et negativt rykte på seg av sine omgivelser og vi har i form av nisjepleieperspektivet sett på kommunens muligheter for å rette opp dette ryktet.

6.1.3 Hvordan kommer kommunens kjerneverdier og mål til uttrykk overfor kommunens interessenter?

I følge Hatch og Schultz er det avgjørende at merkevarebygging av organisasjoner er et synkronisert arbeid i organisasjonen (2009:31). Det er ledelsens oppgave å sørge for at dette er en prioritert oppgave i alle organisasjonens ledd, og dette er en forutsetning for å lykkes med å holde merkevaren levende for alle interessentene. På bakgrunn av at teorien om merkevarebygging av organisasjoner er fundert på et integrert og tverrfaglig tankesett basert på de sentrale ideene om hvem organisasjonen er, legges det i følge Schultz mfl.(2005:24) vekt på å utvikle relasjoner til alle interessentene. Interessentene skal derfor inviteres med i arbeidet med å definere hvem organisasjonen er og ønsker å være. Noe av årsaken til at merkevarebygging av organisasjoner har overtatt for den tradisjonelle produktbrandingen, er jo at de verdiene som har vært tilknyttet et produktbrand ikke har vært forankret dypt nok i virksomheten og dermed ikke heller klart å fastholde interessentenes tillit. På bakgrunn av dette har mange organisasjoner vendt blikket innover for å skape en troverdig merkevare, som de kan formidle til omverden (ibid.:30).

Vi vil på bakgrunn av dette se nærmere på i hvilken grad kommunenes indre interessenter har vært med i arbeidet med å definere hvem kommunen er og ønsker å være, og hvordan kommunens verdier og mål kommer til uttrykk overfor kommunens medarbeidere. I intervjuene med medarbeidergruppene, fremkom det at kommunes visjon og overordnede mål er utarbeidet for en tid tilbake, og medarbeiderne bare i liten grad var en del av denne prosessen. Medarbeiderne ga uttrykk for å være kjent med visjonen, og hovedmålene som er knyttet til denne. Likevel ble det gitt signaler om at de ikke oppfattet kommuneplanen som retningsgivende, fordi den ble oppfattet som av generell karakter. En av barnehagelederne sa følgende:

Kommuneplanen er ikke retningsgivende og tydelig nok. Vi forholder oss derfor mer til rammeplanen for barnehagene. Denne gir mål i forhold til profesjonen vår.

Dette utsagnet viser at kommuneplanen ikke oppfattes som et tydelig plan- og rammeverk for kommunens enheter, og dette kan skyldes flere årsaker. Det ene kan komme av at medarbeiderne ikke har vært tilstrekkelig delaktige i utformingen av kommunens kjerneverdier og mål, og det andre kan skyldes at kommunens ledelse har

hatt lite fokus på dette internt i organisasjonen. I tråd med Schultz mfl. (2005:24) må kommunen være bevisst sin rolle i å utvikle relasjoner til interessentene, og dette gjelder i høyeste grad kommunens indre interessenter. Slik kan kommunen oppnå oppslutning om mål og verdier, fordi medarbeiderne er deltakende og delaktige i dette arbeidet. Satt på spissen er det liten vits for kommunen å ha flotte og retningsgivende mål, dersom disse støver ned i skrivebordsskuffen hos rådmann og ordfører.

På spørsmål om hvordan medarbeiderne oppfatter at kommunen ønsker å fremstå som organisasjon, ble det sagt at medarbeiderne opplever at kommunen skal være best. Samtidig etterlyste enkelte av medarbeiderne tydeligere signaler i forhold til tjenestenivå fra kommunens ledelse. En av skolelederne uttrykte følgende:

Det er lite tydelige signaler fra kommunens øverste ledelse. Dette gir kommunen en utydelig profil(...) Det er manglende føringer på innhold i tjenesten.

Manglende føringer og lite tydelige signaler om tjenestekvalitet ble gjentatt flere ganger under intervjuene. En av lederne i pleie og omsorgssektoren problematiserte utydeligheten rundt akkurat dette, i forhold til profesjonenes påvirkning på hvilke tjenester som faktisk blir prioritert i Skaun kommune. Dersom kommunens politiske ledelse gir uklare signaler i forhold til hvilke tjenester som skal prioriteres utover det at kommunen skal være best i sine tjenester, kan kommunen ende opp i en situasjon hvor fagprofesjonene avgjør prinsipielle diskusjoner om hvilke tjenester og befolkningsgrupper som skal prioriteres. Fagprofesjonene har en sterk tilknytning til eget fagområde og fagfellesskap, og i følge Byrkjeflot (2008:20) står fagprofesjonene sterkt i offentlig sektor. Studier av ansatte og ledere i offentlig sektor, viser at begge disse gruppene er motivert av ideelle og samfunnsorienterte aspekter ved sitt arbeid (ibid.:17). Det kan i forlengelsen av dette stilles spørsmål ved om det er kommunens helhetlige kjerneverdier og mål som blir oppfylt, eller om det er den enkelte fagprofesjons verdier og mål som oppfylles i en situasjon hvor målene fra kommunens ledelse blir vage og utydelige. Det er ikke nødvendigvis samsvar mellom den enkelte faggruppes prioritering og den prioriteringen som er til kommunens beste som helhet.

Oppsummert ser vi at kommunens indre interessenter er kjent med kommunens visjon, men at kommuneplanen og signalene fra kommunens ledelse oppfattes som utydelige og vage. Dette medfører at kommunen kan komme i en situasjon hvor det er den enkelte fagprofesjons verdier og mål som etterleves, i stedet for den politiske ledelses definerte kjerneverdier og mål.

6.1.4 Delkonklusjon

I dette kapittelet, har vi sett nærmere på hvordan Skaun kommune ønsker å fremstå overfor sine omgivelser som organisasjon. Skaun kommunes visjon omhandler kjerneverdiene trivsel, trygghet og tilhørighet, og disse verdiene underbygges av noen felles overordnede mål og hovedmål. Visjonen mangler et element av dristighet i seg, ved at den ikke formulerer noen store vågale mål for kommunen. Den inneholder likevel en ønsket slutttilstand, ved at innbyggerne skal oppleve trygghet, trivsel og tilhørighet. Kommunens politiske ledelse understreker betydningen av visjonen og kommunens kjerneverdier og mål, mens rådmannen også ser behovet for en oppdatering av disse.

Videre ser vi at kommunens ledelse ikke er helt samstemte i bevisstheten rundt hvordan kommunen velger å fremstille seg på, og vi ser også at kommunens hjemmeside har fått et negativt rykte av sine omgivelser. Avslutningsvis ser vi at kommunens medarbeidere er kjent med kommunes visjon, men at kommuneplanen og signalene fra kommunens ledelse oppfattes som utydelige og vage. Dette medfører at kommunen kan komme i en situasjon hvor det er den enkelte fagprofesjons verdier og mål som etterleves, i stedet for den politiske ledelses definerte kjerneverdier og mål.

6.2 Hvilken identitet og kultur er dominerende i Skaun kommune?

I dette kapittelet vil vi se på hva som preger Skaun kommune som organisasjon i praksis, gjennom å se nærmere på hvilken identitet og kultur som er dominerende i organisasjonen. Kapittelet tar for seg hva som er sentralt, varig og unikt ved kommunen, samt hvilke fellestrekk som kjennetegner de som jobber i Skaun. Vi avslutter dette delkapittelet ved å se på hvordan medarbeiderne tror at innbyggerne oppfatter kommunen som organisasjon.

6.2.1 Hva er sentralt, varig og unikt ved tjenestekvaliteten i Skaun?

I følge Albert og Whetten (1985) er organisasjonsidentiteten svaret på det selvreflekterende spørsmålet "Hvem er vi som organisasjon?". Forfatterne peker ut tre dimensjoner som i organisasjonsmedlemmenes øyne fanger opp organisasjonens viktigste særtrekk. Organisasjonsidentiteten gjenspeiler hva som er 1) sentralt 2) unikt og 3) varig ved en organisasjon. I dette ligger det at det sentrale i organisasjonen kan beskrives som organisasjonens essens, mens det som skiller organisasjonen fra en annen er det som gjør den unik. Det varige ved en organisasjon er sammenhengen eller kontinuiteten over tid. Vi vil i det følgende se hva som defineres som varig, sentralt og unikt ved tjenestekvaliteten i Skaun.

Det som er sentralt ved en organisasjon, kan anses som det organisasjonen selv utpeker som sitt viktigste særtrekk. I intervjuene med kommunens medarbeidere, spurte vi om

hva de vurderte var et sentralt trekk ved tjenestetilbudet i Skaun kommune. Kommunens medarbeidere trakk frem brukertilpasning som et sentralt trekk ved tjenestetilbudet i kommunen. Det ble vektlagt at kommunen har gode, velutviklede tjenester som er lett tilgjengelige. Innbyggerne har en høy grad av valgfrihet, og kommunens medarbeidere opplevde at brukerne av tjenestene har blitt mer bevisste på krav til tjenestene nå enn tidligere. En av medarbeiderne i kommuneadministrasjonen sa følgende:

Kommunen prøver å tilrettelegge for innbyggerne i fullt mangfold.

Dette utsagnet kan vurderes på to måter – både som positivt og som negativt. Uansett tolkning viser denne uttalelsen at tjenesteproduksjon oppleves å ha et høyt fokus i kommunen for blant annet å tilfredsstille kommunens innbyggere. Kommunens økende tilflytting de siste årene påvirker kommunens tjenesteeenheter, og det ligger til dels høye forventninger knyttet til hvilke tjenester kommunen kan levere. Barnehagene har særlig fått erfare dette, etter at kommunens politiske ledelse for en tid tilbake lanserte full barnehagedekning i kommunen. Dette løftet er også gjennomført, ved at kommunen har satset tungt på utbygging av barnehageplasser.

Organisasjonens unike egenskaper bidrar til å skille den fra andre og lignende organisasjoner. I dette ligger det at organisasjonen skal vite hvem den er og hvem den ikke er. Gjennom intervjuene med kommunens ledelse og medarbeidere ble nærhet mellom bruker og tjenesteyter, og nærhet til kommunens innbyggere, vurdert som en unik egenskap ved Skaun. Dette kommer sannsynligvis på bakgrunn av at Skaun er en liten kommune, hvor det er kort avstand mellom kommunens ansatte og kommunens innbyggere. Dette kan også komme på bakgrunn av at kommunens medarbeidere sammenligner seg med den mye større nabokommunen Trondheim, som kan antas å ha en økt grad av avstand mellom innbyggere og de kommunalt ansatte. En av lederne innenfor pleie og omsorgssektoren uttykte følgende:

Skaun er ulik større byer fordi den er mindre og har nærere forhold. Barna får bedre oppfølging på skole for eksempel. Det er kort vei fra topp til bunn i kommunen.

Skaun samarbeider innenfor ulike områder i flere samarbeidsregioner, så det vil også være naturlig om kommunens medarbeidere sammenlignet seg med mindre kommuner som for eksempel nabokommunene Melhus og Orkdal. Gjennom en slik sammenligning, ville nok ikke nærheten til innbyggerne fremstå som en unik egenskap for Skaun. Dette

fordi en slim nærhet også sannsynligvis kjennetegner Melhus og Orkdal, som på lik linje med Skaun er relativt små kommuner. På bakgrunn av dette, vurderes det som mer hensiktsmessig for kommunens medarbeidere å sammenligne seg med en større by, som sannsynligvis ikke har den samme nærheten til sine innbyggere som en mindre kommune. Gjennom dette, vil den mindre kommunens fordeler vurderes som unike egenskaper av kommunens interessenter.

En organisasjon må skape kontinuitet over tid, ved å vise sine varige egenskaper. Gjennom intervjuene med kommunens ledelse og kommunens medarbeidere, ble tjenestekvalitet trukket frem som et varig trekk i Skaun. Ordføreren sa at "hovedoppgaven er å levere gode tjenester hver dag, og sykehjemmet er et eksempel på dette". Medarbeiderne vektla også høy kvalitet og fornøyde brukere som et varig trekk ved tjenestekvaliteten i kommunen. Rådmannen sa også at det er et høyt fokus på levering av tjenester, og bekreftet at god tjenesteproduksjon er et varig trekk:

Det er jevnt over sterkere fokus på drift enn på utvikling.

Vi var også inne på hva som er viktige verdier og sentrale trekk hos administrativ ledelse i kommunen, og rådmannen brukte begreper som stabilt, trygt og forutsigbart for å beskrive kommunens ledelse. I dette la hun at det som alltid er gjort blir utført, og at den administrative ledelsen bærer preg av å være stillestående og lite utviklingsorientert. Dette kan vise at rådmannen ønsker en endring i forhold til eksisterende arbeidsform. God tjenestekvalitet og høyt fokus på tjenesteproduksjon vurderes dermed som et varig trekk av både kommunens ledelse og kommunens medarbeidere. I den forbindelse kan det stilles spørsmål med om dette er på bakgrunn av at gode kommunale tjenester, bidrar til å gi kommunen legitimitet. Denne legitimiteten oppnås ved at innbyggerne får de tjenestene de forventer, og dermed oppnår kommunen legitimitet som tjenesteleverandør samtidig som kommunens politiske ledelse får legitimitet blant befolkningen.

Ved å sette kommunens sentrale, unike og varige egenskaper i sammenheng med kommunens visjon, ser vi at disse står i forhold til hverandre. Kommunens visjon omhandler områdene trivsel, trygghet og tilhørighet, og ser dermed ut til å falle godt sammen med kommunens sentrale trekk ved opplevd organisasjonsidentitet. Visjonen kan sies å være preget av drift og levering av tjenester, samtidig som den uttrykker lite dynamikk, utvikling og fremdrift. Dermed kan vi trekke en konklusjon om at visjonens budskap har sunket ned i organisasjonen, og er med på å prege

organisasjonsidentiteten. Det kan også være motsatt, ved at visjonen er formet ut av en allerede eksisterende kultur og identitet, og som har hatt sitt fokus på drift over tid.

Vi har i dette underkapittelet sett på hvilke egenskaper som regnes som sentrale, varige og unike ved tjenestekvaliteten i Skaun. Gjennom intervju med kommunens medarbeidere og ledelse har vi fått vite at brukertilpasning regnes som en sentral egenskap, mens nærhet til brukerne regnes som en unik egenskap for kommunen. Høy tjenestekvalitet og fokus på tjenesteleveranse oppfattes som et varig trekk for kommunen. Samlet utgjør disse trekkene kommunens oppfattede organisasjonsidentitet og vi ser at disse egenskapene harmonerer godt med kommunens visjon om trivsel, trygghet og tilhørighet.

6.2.2 Hvilke fellestrekk kjennetegner medarbeidere i Skaun kommune?

Medarbeidernes status som interessenter i organisasjonen, betyr i følge Hatch og Schultz (2009:185) at de har en særlig rolle i merkevarebygging av organisasjonen. Det er medarbeiderne som skal leve opp til det som merkevaren lover, og en organisasjonskultur som hjelper medarbeiderne å finne mening og utfylle sine roller vil bidra til å bygge en sterk organisasjonsidentitet. På mange måter kan organisasjonskulturen oppfattes som organisasjonens passive partner, ved at mye av kulturen er underforstått eller uutalt.

Hatch og Schultz (ibid.:167) viser til sosialpsykologen Edgar Schein (2004) som har utviklet en lagdelt kulturmodell hvor en kulturs artefakter, verdier og grunnleggende antakelser er innbyrdes beslektet. I følge denne modellen, kommer de dyptliggende betydninger som lever i medarbeidernes antagelser og overbevisninger til uttrykk som normer og verdier, som deretter former medarbeidernes atferd. I det følgende vil vi se nærmere på hvilke fellestrekk som kjennetegner medarbeiderne i Skaun, ved å benytte oss av Scheins modell for organisasjonskultur.

Øverst i modellen ligger organisasjonens artefakter, som defineres som alle sansbare objekter som medlemmene i en organisasjon skaper gjennom handlingsmønstre basert på normer og verdier, som igjen er basert på grunnleggende antagelser. (Ibid.) Artefaktene omfatter alt fra fysiske gjenstander som utseende, klær og bygninger, til verbale manifestasjoner som fortellinger, myter, historier og vitser. Artefakter er direkte observerbare for alle, men ikke nødvendigvis forståelige for alle, noe som språk kan være et eksempel på.

Ved å se nærmere på de kulturelle artefaktene i Skaun, er vi ute etter å se hvordan medarbeiderne uttrykker seg i forhold til tale, handling og fysiske symboler. Gjennom

intervjuene fikk vi informasjon om at utdanningsnivået blant de ansatte i Skaun er gjennomsnittlig høyt. Ordføreren understreket dette gjennom å fortelle at Skaun har det høyeste utdanningsnivået i Orkdalsregionen, som er et samarbeidsområde for flere av kommunene som ligger omkring Orkdal kommune. Medarbeiderne fra skolesektoren sa at ansatte innenfor deres enhet var preget av mye utdanning og en bred pedagogisk plattform, og at kunnskapsformidling var en felles tilknytning for de ansatte. Innenfor pleie og omsorgssektoren, ble det fremhevet at medarbeiderne er preget av et felles språk og en felles virkelighetsforståelse, med bakgrunn i sin helsefaglige utdanning.

Haldor Byrkjeflot (2008:21) viser til at offentlige ansatte synes å ha mindre forpliktelse til organisasjonen enn ansatte i privat sektor, og at dette kan komme av at fagprofesjonene står sterkt i offentlig sektor. Fagprofesjonene føler en sterkere lojalitet til praksisfellesskapet og egen profesjon enn til organisasjonen, og dette ser ut til å være tendenser som vi gjenfinder blant medarbeiderne i Skaun. Intervjuene viser at ansattes utdanning er med på å danne grunnlag for deres virkelighetsoppfatning og at dette er med på å prege kulturen i Skaun. Det ble vist til at kommunen mangler en egen "Skaunkultur" som de ansatte kan identifisere seg med, og i stedet blir kulturen preget av sektorvise artefakter, ved at lojaliteten først og fremst kommer til uttrykk til eget fag og egne tjenesteenheter. Dette behøver nødvendigvis ikke å være negativt, fordi en organisasjonskultur kan romme mange ulike kulturer som lever side om side. Dette vil på sin side føre til at kommunens organisasjonsidentitet preges av mange identiteter, slik at kunsten er å få de hybride identitetene til å ha et minimum av felles tilknytning, slik at man i tillegg til egne profesjonskulturer, også har en felles organisasjonskultur.

På mellomnivået i kulturmodellen ligger organisasjonens verdier, som er de sosiale prinsipper og mål som organisasjonen anser for å ha en iboende verdi. Verdiene danner basis for vurderinger om hva som er verdifullt, og hva som er rett og galt, og er ofte forbundet med sterke følelser (Hatch og Schultz 2009:168). Vi skal gå litt nærmere inn på hvilke verdier som preger medarbeiderne i Skaun, sett i lys av generelle offentlige verdier. I en omfattende undersøkelse av verdier i offentlig sektor, identifiserer Torben Beck Jørgensen (2003) noen klassiske offentlige verdier, som går på tvers av politiske nivåer og sektorer. Disse verdiene er *det offentliges samfunnsansvar, offentlig innsyn, ivaretagelse av rettsikkerheten og at man skal følge uavhengige profesjonelle standarder.*

Beck Jørgensen peker på at det er forskjellige verdiverdener innenfor ulike fagområder, noe som han kaller det fagspesifikke etos. Dette er med på å gi en differensiering av de offentlige organisasjoners verdiunivers, ved at blant annet myke tjenesteområder som skole, barnehager og pleiesektoren kjennetegner seg ved verdier som forståelse,

kreativitet, omsorg, tillit og trygghet. Biblioteket på sin side viser til verdier som likhet, demokrati, fornuft og opplysning. Det som er påfallende ved Beck Jørgensens undersøkelse, er at de fagspesifikke områdene ikke opplever at de er en del av et større system som har noen verdier som de kan speile seg i. Den overordnede strukturen som de er en del av oppleves som noe negativt som ikke lytter, og som påfører fagområdene krav (ibid.). Det fagspesifikke etos, ligger i følge Beck Jørgensen et sted mellom verdigrunnlaget og det generelle offentlige etos. Fagspesifikke etos er primært bundet til utdanning, noe som innebærer at vi har svært mange fagspesifikke etos i offentlige organisasjoner. Beck Jørgensen og Barry Bozeman (2003:51) fant imidlertid noen felles verdier som er knyttet til offentlige ansatte, og disse er *ansvarlighet, profesjonalitet, ærlighet, moralsk standard, etisk bevissthet og integritet*. Den siste verdien er den som av forfatterne regnes som den mest sentrale av disse verdiene.

Under intervjuene med medarbeiderne i Skaun, ble verdier som *lojalitet, ansvarlighet og respekt* trukket frem for å beskrive hvilke verdier som kjennetegner ansatte i Skaun. Andre verdier som ble vektlagt, var de mer profesjonsdrevne verdiene som gjelder *omsorg, tillit og evnen til å se enkeltindividene i både voksne og barn*. Medarbeiderne innenfor både pleie og omsorgssektoren og barnehagesektoren ble også beskrevet som svært løsningsorienterte, og disse verdiene har flere likheter med de verdiene Beck Jørgensen peker på. Ansatte i kommuneadministrasjonen vektla på sin side *likebehandling, service og lojalitet til lover, regler og vedtak* som grunnleggende verdier, noe som er med på å vise at de beskriver seg med mindre myke verdier enn de tjenesteproduserende enhetene. Disse verdiene harmonerer i stor grad med de generelle verdiene som Beck Jørgensen bruker til å beskrive offentlige organisasjoner med. Dette viser at de verdiene som kjennetegner medarbeiderne i Skaun, i stor grad samsvarer med de verdiene som ble identifisert av Beck Jørgensen.

På det nederste nivået i Scheins lagdelte kulturmodell, ligger organisasjonens kjerne av grunnleggende antakelser. Dette er organisasjonens virkelighetsoppfatning, noe som igjen påvirker de ansattes atferd. Organisasjonsmedlemmene tar sine grunnleggende antakelser for gitt, og derfor reflekterer de aldri eller sjelden over dem. Gjennom intervjuene fikk vi et inntrykk av at ansatte i Skaun er svært ærekjære i den jobben de utfører. Gjennom artefaktene ser vi at de ansattes virkelighetsoppfatning i stor grad er preget av egen fagprofesjon og at dette muligens påvirker organisasjonen som helhet. Rådmannen sa i den forbindelse at kommunens ansatte står på og produserer, og at de stiller opp for tjenestens brukere:

Jeg tror at de som jobber i Skaun har en stor lojalitet til egen arbeidsplass, samtidig som de har problemer å se at de er en del av en større helhet. Dette er noe vi må jobbe med, for å kunne skape denne manglende sammenhengen. Det er for mye vi og dem.

Uti fra dette kan det være mulig å peke på at organisasjonskulturen preges av en form for manglende helhet i Skaun. Til tross for denne tendensen, ser vi at ansatte innenfor hver sin sektor synes å være ambisiøse over egen tjenestekvalitet. Det ser ut til at organisasjonens grunnleggende antakelser er fundert på en "vi" og "dem" - holdning, slik at fellesskapet ikke hensyntas. Dette synliggjøres også ved at en av medarbeiderne i kommunen pekte på en følelse av å sitte på sin egen tue i kommunen.

Oppsummert så har vi i dette underkapittelet sett på hvilke artefakter, verdier og holdninger som preger medarbeiderne i Skaun. Artefaktene er i stor grad preget av egen utdanningsbakgrunn og profesjonalitet, noe som også vises i de ansattes grunnleggende antakelser. Verdier som ble fremhevet som sentrale for medarbeiderne i Skaun, var lojalitet, ansvarlighet og respekt, samtidig som vi fant noen mer fagspesifikke verdier knyttet til blant annet omsorg og tillit. Dette samsvarer med en undersøkelse av Torben Beck Jørgensen fra 2003, som viser at det foreligger et fagspesifikt etos innen det offentlige etos. Dette er med på å bidra til at organisasjonskulturen ser ut til å mangle en helhet, ved at organisasjonen preges av en "vi" og "dem"- holdning blant kommunens medarbeidere.

6.2.3 Hvordan tror medarbeiderne i Skaun at innbyggerne oppfatter kommunen som organisasjon?

I følge Hatch og Schultz (2000:27) dannes en organisasjons identitet ut fra både interne og eksterne ståsteder: "Hvem vi er, kan ikke ses totalt uavhengig av oppfatningen andre har av oss, og som vi har av andre." Sett utifra denne synsvinkelen, blir derfor medarbeiderne i Skaun en del av dialogen om organisasjonsidentiteten mellom det som Hatch og Schultz refererer til som "vi" og "oss". Kommunens medarbeidere blir konfrontert med innbyggernes følelser og tanker om dem, og dette skjer også den motsatte veien ved at medarbeiderne får reaksjoner (eller manglende reaksjoner) fra sine omgivelser når de treffer disse. Dette innebærer at vi kan si at dialogen om organisasjonsidentiteten, består i at kommunens medarbeidere lytter til og responderer på kommunens innbyggere, som lytter til og responderer på medarbeiderne.

Gjennom intervjuene med kommunens medarbeidere, fikk vi informasjon om at høy tjenestekvalitet vurderes å være et varig trekk ved identiteten til medarbeiderne. Dette ble også bekreftet av både politisk og administrativ ledelse, ved at fokus i kommunen har vært på drift og tjenesteleveranser. Ved spørsmål om kommunens medarbeidere

tror det er samsvar mellom deres egen oppfatning og innbyggernes oppfatning, mente de fleste at de tror det er en god overensstemmelse mellom medarbeidere og innbyggere. Rådmannen mente derimot at det kanskje er skapt et bilde av at det ikke står så bra til i kommunen:

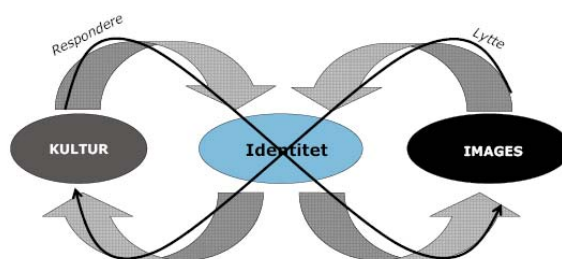
Jeg tror måten vi kommuniserer på, gjør at vi skaper et dårligere bilde overfor kommunens innbyggere enn det er grunnlag for. Ressurskampen og den måten man fremstiller hverandre på, kan virke negativt på det bildet som befolkningen har. Tror dette vil slå andre veien i det øyeblikket man omtaler kommunen positivt.

Denne uttalelsen viser at rådmannen er av den oppfatning at enkeltenheter innad i kommunen bidrar til å skape et negativt bilde av kommunen, ved at man ikke har fokus på kommunen som helhet. Selv om rådmannen understreker at hun tror at brukerne av kommunens tjenester er fornøyde med det tilbudet de får, mener hun likevel at innbyggerne har et dårligere bilde enn det er grunnlag for av kommunen. En av de ansatte som representerer kommuneadministrasjonen, sa i forlengelsen av dette følgende:

Det er nok slik at ansatte i Skaun ikke har noen stolthet i forhold til å jobbe innenfor kommunen og at dette gjenspeiler seg på innbyggerne.

Denne uttalelsen harmonerer godt med Hatch og Schultz (2002:991) som sier at informasjon, forventning og følelser beveger seg i to retninger mellom medlemmene av organisasjonskulturen og deres interessenter. Organisasjonens måte å uttrykke seg på innebærer dermed at man fremsetter en påstand om hvem man er. Dersom medarbeiderne i Skaun ikke har en stolthet i forhold til kommunen som organisasjon, vil dette bildet manifestere seg hos innbyggerne, som på sin side lar sitt image lekke inn i organisasjonen. Dermed vil medarbeidernes lave selvbilde bli ytterligere forsterket.

Figur 10: Informasjon, forventning og følelser beveger seg i to retninger mellom ansatte og innbyggere



6.2.4 Delkonklusjon

Vi har i dette kapittelet sett nærmere på hva som preger Skaun kommune som organisasjon i praksis, gjennom å se på kommunens identitet og kultur. Vi ser at medarbeiderne mener at brukertilpasning er et sentralt trekk, mens nærhet til brukerne regnes som en unik egenskap for kommunen. Høy tjenestekvalitet og fokus på tjenesteleveranse oppfattes som et varig trekk for kommunen. Samlet utgjør disse trekkene kommunens oppfattede organisasjonsidentitet, og vi ser at disse egenskapene harmonerer godt med kommunens visjon om *trivsel, trygghet og tilhørighet*.

Ved å se på hvilke artefakter, verdier og holdninger som preger medarbeiderne i Skaun, finner vi at artefaktene i stor grad er preget av ansattes egen utdanningsbakgrunn og profesjonalitet, noe som også vises i medarbeidernes grunnleggende antakelser. De sentrale verdiene for medarbeiderne i Skaun, er lojalitet, ansvarlighet og respekt. Organisasjonskulturen ser videre ut til å mangle en helhet, ved at organisasjonen preges av en "vi" og "dem"- holdning. Kommunens medarbeidere og den politiske og administrative ledelsen tror at kommunens innbyggere er fornøyde med de tjenestene som leveres av kommunen, men rådmannen stiller et spørsmålstegn ved det bildet som kommunens medarbeidere er med på å lage av kommunen som helhet. Dette gjenfinner vi også i medarbeidernes inntrykk av at ansatte ikke har noen stolthet over å jobbe i kommunen, og denne holdningen kan utifra organisasjonsdynamikkmodellen reflekteres over på kommunens innbyggere.

6.3 Hvilket omdømme har Skaun kommune blant sine innbyggere?

Vi vil i dette kapittelet se nærmere på hvordan Skaun kommune oppfattes av sine innbyggere, noe som viser kommunens image og omdømme blant befolkningen. I den forbindelse ser vi nærmere på om det foreligger demografiske ulikheter ved innbyggernes vurdering av kommunen, og om det er ulikheter knyttet til ansatte som jobber i kommunen og andre innbyggere. Videre vil vi se på hvilke faktorer som påvirker oppfatningen av kommunens omdømme og til slutt hva som påvirker innbyggernes tillit til kommunen.

6.3.1 Foreligger det demografiske ulikheter ved innbyggernes vurdering av kommunens samlede omdømme?

De fleste organisasjoner har som mål å skape et positivt omdømme av seg selv med utgangspunkt i organisasjonens ønskede image. Et ønsket image kan defineres som hvordan ledere og ansatte vil at organisasjonen skal oppfattes av sine omgivelser. I en perfekt verden stemmer folks følelser og overbevisninger knyttet til en organisasjon overens med organisasjonens eget bilde av seg selv, men mange ganger kan det motsatte

være tilfellet. Cees van Riel (1995:36) definerer image som hvordan organisasjonen oppfattes etter at organisasjonens identitet er presentert for ulike målgrupper. Denne definisjonen harmonerer relativt godt med vår valgte definisjon av image som det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, og som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet (Brønn og Ihlen 2009:14). Vi vil her se nærmere på om det foreligger demografiske ulikheter ved innbyggernes vurdering av kommunens samlede omdømme, ved å vurdere demografiske faktorer som alder, kjønn og botid i kommunen.

Tom Christensen og Per Lægreid (2002) har i sin artikkel om tillit til offentlig myndigheter, sett nærmere på hvilke demografiske faktorer som kan påvirke dette tillitsaspektet. Dette har de gjort på bakgrunn av at flere tidligere studier har avdekket et komplekst forhold mellom sosial bakgrunn og tillit til offentlige myndigheter. I tillegg har ikke demografiske variabler tidligere blitt ansett som avgjørende i forhold til tillit til politikere (Christensen og Lægreid 2002:13). I sin studie har Christensen og Lægreid valgt å vektlegge variabler som utdanning, kjønn, alder og ansettelsesforhold i offentlig sektor. Vi vil komme tilbake til den siste variabelen i neste underkapittel, hvor vi ser nærmere på om det foreligger ulikheter mellom de som er ansatt i Skaun kommune eller ikke. Når det gjelder utdanning, viste våre analyser ingen signifikante forskjeller i oppfatningen av kommunens omdømme.

Vi har valgt ut et sett av variabler som vi har analysert våre empiriske funn opp mot. Disse variablene knytter seg til de spørsmålene som vi vurderte som mest relevante for vurderingen av kommunens omdømme som organisasjon, av de totalt 57 spørsmålene i spørreundersøkelsen. Følgende 9 variabler er valgt ut:

- Tilfredshet med kommunens tjenestetilbud
- Serviceinnstillingen hos ansatte i kommunen
- Informasjonen fra kommunen
- Tillit til at politikerne arbeider for befolkningens beste
- Tillit til at kommunen behandler like saker likt
- Tillit til at kommunen følger lover og regler
- Tillit til ansatte i kommuneadministrasjonen
- Kommunens kommunikasjon med innbyggerne
- Helhetsvurdering av kommunens omdømme

I undersøkelsen til Christensen og Læg Reid (ibid.:14), vises det til at enkelte studier fremhever at kvinner støtter offentlig sektor i høyere grad enn menn. Dette kan synes å skyldes at kvinners arbeidssted i hovedsak de siste tiårene har vært i offentlig sektor, i tillegg til at kvinner har blitt mer avhengige av offentlig sektor både direkte og indirekte. Direkte fordi det er relativt flere kvinner som jobber i offentlig enn i privat sektor, og indirekte fordi offentlig sektor har overtatt flere av de tradisjonelle omsorgsoppgavene som tidligere har vært tillagt kvinner. I tillegg har økningen av offentlige kostnader resultert i høyere skatter og avgifter for menn, noe som kan være med på å bidra til en mer negativ holdning til offentlige institusjoner fra den mannlige befolkningen. Funnene til Christensen og Læg Reid viste imidlertid at kjønn var uten betydning, når de kontrollerte sine funn opp mot som tilfredshet og politiske variabler. Dette innebærer at deres hypotese om at kjønn spiller en rolle i forhold til tillit til offentlige institusjoner ikke slo til i deres studie.

Tabell 3: T-test. Gjennomsnittlig skåre for kvinner og menn i vurdering av kommunen som organisasjon

Variabler	Kvinner		Menn		t	sig
	Mean	Sd	Mean	Sd		
Tilfredshet med kommunens tjenestetilbud	4.26	.973	4.09	.916	1.836	.067
Serviceinnstillingen til ansatte i kommunen	3.93	1.185	3.87	1.208	.494	.621
Informasjonen fra kommunen	3.75	1.165	3.53	1.116	2.057	.040
Tillit til at politikerne arbeider for bef. beste	3.73	1.103	3.44	1.269	2.629	.009
Tillit til at kommunen behandler like saker likt	3.23	1.162	3.18	1.296	.429	.668
Tillit til at kommunen følger lover og regler	3.94	1.126	3.83	1.194	1.005	.315
Tillit til ansatte i kommuneadministrasjonen	4.03	1.081	3.80	1.200	2.126	.034
Kommunens kommunikasjon med innbyggerne	3.38	1.271	3.28	1.283	.879	.380
Helhetsvurdering av kommunens omdømme	3.58	1.275	3.40	1.148	1.651	.099

Spørreundersøkelsen hadde en jevn fordeling av respondenter fordelt på kjønn, ved at 252 menn og 247 kvinner hadde besvart undersøkelsen. Ovenstående tabell viser hvordan kjønn spiller inn i vurderingen av kommunen som organisasjon, og at kvinnelige innbyggere jevnt over er mer fornøyde enn de mannlige. Vi finner en signifikant forskjell i tilfredshet med informasjonen fra kommunen, noe som kan henge sammen med at hovedvekten av kommunens ansatte er kvinner og at de på bakgrunn av dette har tilgang til mer informasjon fra Skaun kommune. Christensen og Læg Reid sier at kvinner hovedsakelig jobber i offentlig sektor, og at dette bidrar til å påvirke deres oppfatning av kommunen. I Skaun kommune er det totalt 591 ansatte, fordelt på 489 kvinner og 102 menn. Dette utgjør en prosentvis fordeling på om lag 83 % kvinnelige ansatte og 17 % mannlige ansatte. Våre funn viser også at kvinner har en signifikant

høyere tillit til at politikerne jobber for befolkningens beste, enn hva som er tilfellet for menn. Dette gjenspeiler seg også i vurderingen av tillit til ansatte i kommuneadministrasjonen, hvor kvinner gir en høyere skåre enn menn. Når det gjelder den samlede vurderingen av kommunens omdømme, gir kvinner også her en høyere vurdering enn menn uten at det foreligger en signifikant forskjell. Disse funnene samsvarer med de hypotesene som Christensen og Lægreid fremsatte i forkant av sin studie, men som i deres tilfelle ikke viste seg helt å holde stikk..

Det er grunn til å reflektere over hvorfor kvinner er gjennomgående mer fornøyde med Skaun kommune som organisasjon enn hva som er tilfellet for menn, og hvorfor kvinner gir uttrykk for en høyere grad av tillit til både administrasjon og politikere. Det er mulig at vi finner mye av forklaringen i denne forskjellen mellom kvinner og menn, i Christensen og Lægreids resonnement om at kvinner har en høyere grad av tillit til offentlig sektor på bakgrunn av at de både direkte og indirekte er mer avhengige av offentlig sektor. I forlengelsen av dette, kan våre funn vise en form for kjønnsrollemønster, hvor kvinner har en høyere grad av tilfredshet og tillit fordi de i større grad enn menn er i kontakt med offentlig sektor på grunn av omsorgsoppgaver knyttet til barn og som pårørende. Det er sannsynlig at man har en høyere grad av tillit til et system man selv er en del av, enn dersom tilfellet er motsatt. På bakgrunn av dette kan det være interessant å vurdere i hvilken grad dette er med på å påvirke kommunens samlede omdømme, og hvordan Skaun kommune kan arbeide med å utvikle sitt omdømme på bakgrunn av disse funnene.

I tillegg til de kjønnsbaserte faktorene, vurderte vi det som interessant å vurdere demografiske faktorer som respondentenes alder og hvor lenge de har bodd i kommunen. Christensen og Lægreid (2002:14) fremhever alder som en tillitskapende faktor, på bakgrunn av at eldre personer har en tendens til å være mer kollektivt orientert enn yngre. I motsetning til dagens unge, som erfarer en offentlig sektor som skal bli minimeres og i langt større grad sammenlignes med privat sektor, har eldre personer erfart oppbygningen av velferdsstaten og derfor kan ha en tendens til å ha en økt grad av tillit til offentlige myndigheter. Christensen og Lægreids funn viser at alder har den sterkeste og mest signifikante effekten på tilliten til lokale myndigheter, og at dette kan reflektere betydningen av erfaring med politiske myndigheter over tid. Forfatterne drar en konklusjon om at alder har en betydning for tilliten til offentlige institusjoner, og at eldre personer i hovedsak har en høyere tillit til offentlige myndigheter enn hva som er tilfellet for yngre personer (ibid.:25).

I våre egne funn fra innbyggerundersøkelsen i Skaun, gjenvinner vi flere av funnene til Christensen og Læg Reid, når det gjelder ulikheter i alder. Ved å gjennomføre en korrelasjonsanalyse på alder, fant vi at eldre personer er signifikant mer fornøyd med det kommunale tjenestetilbudet enn hva som er tilfellet for yngre personer (pearson $r=-0.26$, $p< 0.01$). I tillegg er eldre personer mer tilfreds med hvordan kommunen følger opp det som er lovet (pearson $r=-0.14$, $p< 0.01$), og med serviceinnstillingen hos ansatte i kommunen (pearson $r=-0.16$, $p< 0.01$). Eldre personer gir uttrykk for en høyere grad av tillit til at politikere i kommunen arbeider for befolkningens beste (pearson $r=-0.16$, $p< 0.01$), og de har en høyere tillit til at kommunen følger lover og regler (pearson $r=-0.13$, $p< 0.01$). I tillegg har eldre en høyere tillit enn yngre til ansatte i kommuneadministrasjonen (pearson $r=-0.16$, $p< 0.01$). Som helhetsvurdering, har også eldre en signifikant høyere oppfatning enn yngre av kommunens omdømme. (pearson $r=-0.21$, $p< 0.01$) Disse funnene kan være med på å underbygge Christensen og Læg Reids argumenter om at eldre personer har opparbeidet seg en erfaring med offentlige tjenester som de yngre innbyggerne ikke har, og at de på bakgrunn av dette er mer positive til kommunen som organisasjon.

Det kan i forlengelsen av ulikhetene med tanke på alder, være interessant å se om botid i kommunen også spiller en rolle i vurderingen av kommunen. Våre funn viser imidlertid at botid i kommunen ikke viser noen signifikante forskjeller, og undersøkelsen viser en god integrasjon uavhengig av botid i kommunen. I den forbindelse er det likevel verdt å merke seg at mer enn halvparten av respondentene har mer enn 15 års botid i kommunen, og at dette kan forklare at det er få forskjeller i botid. Det er mulig at innbyggerne som har kortere botid i kommunen har unnlatt å svare, og at vi derfor ikke finner forskjeller på vurderingen av kommunen når det gjelder botid.

Oppsummert kan vi se at det foreligger demografiske ulikheter ved vurderingen av kommunens samlede omdømme, ved at kvinner har en signifikant høyere tillit til politikere og administrasjon enn menn, og at eldre personer er gjennomgående mer tilfredse med kommunen som organisasjon enn yngre personer. Botid i kommunen synes derimot ikke å ha noen betydning når det gjelder vurderingen av kommunen.

6.3.2 Er det forskjell i vurderingen av kommunens omdømme mellom de som jobber og de som ikke jobber i Skaun kommune?

I spørreundersøkelsen som ble gjennomført i Skaun kommune, ble respondentene bedt om å vurdere kommunens samlede omdømme. Dette spørsmålet kan sees på som et uttrykk for innbyggernes image av kommunen, og som er med på å forme kommunens samlede omdømme. Image kan også sees på som en speiling av kommunens identitet, og

i den forbindelse vurderes det som interessant å se nærmere på om det er ulikheter mellom hvordan respondenter som er ansatt i Skaun kommune, og respondenter som ikke er ansatt i kommunen vurderer kommunen og kommunens omdømme. Det kan være naturlig å tro at ansatte i kommunen har en høyere vurdering av kommunens omdømme enn de som ikke er ansatt, fordi de har sitt arbeidssted i organisasjonen og kjenner kommunen fra innsiden. Vi valgte i spørreskjemaet å tilføye seks egendefinerte spørsmål, hvor det første av disse omhandler respondentenes ansettelsesforhold. På denne måten ble det mulig å skille ut respondentene som jobber i Skaun kommune.

Christensen og Læg Reid (2002:24) har i sin artikkel om tillit til offentlige myndigheter sett nærmere på hvordan demografiske faktorer påvirker befolkningens tillit. Deres funn viser at tillit til offentlige myndigheter er høyest blant personer med høyere utdanning, de som jobber i offentlig sektor, kvinner og at tilliten i tillegg øker med alder. Disse funnene samsvarer med de forventningene forfatterne hadde i forkant av den undersøkelsen de gjennomførte. Effekten av de demografiske faktorene blir redusert når de blir kontrollert mot tilfredshet tjenestene og politiske variabler, men Christensen og Læg Reid fremhever likevel at personer som er ansatt i offentlig sektor har en høyere tillit til offentlige myndigheter enn de som ikke er ansatt i offentlig sektor.

Tabell 4: T-test. Gjennomsnittlig skåre for ansatte og ikke ansatte i Skaun kommune

Variabler	Ansatt i Skaun		Ikke ansatt i Skaun		t	sig
	Mean	Sd	Mean	Sd		
Tilfredshet med kommunens tjenestetilbud	4.25	1.037	4.15	.925	.683	.495
Serviceinnstillingen hos de ansatte i kommunen	4.25	1.090	3.87	1.189	2.153	.032
Informasjonen fra kommunen	3.96	1.166	3.59	1.137	2.200	.028
Tillit til at politikerne arbeider for bef. beste	3.71	1.171	3.57	1.181	.766	.444
Tillit til at kommunen behandler like saker likt	3.57	1.253	3.15	1.193	2.318	.021
Tillit til at kommunen følger lover og regler	3.98	1.152	3.86	1.156	.686	.493
Tillit til ansatte i kommuneadministrasjonen	4.33	1.108	3.86	1.138	2.800	.005
Kommunens kommunikasjon med innbyggerne	3.74	1.318	3.31	1.232	2.357	.019
Helhetsvurdering av kommunens omdømme	3.56	1.162	3.49	1.199	.380	.704

Denne tabellen viser at ansatte i Skaun kommune skårer gjennomgående høyere på spørsmål om kommunen som organisasjon, enn hva som er tilfellet for de som ikke er ansatt i kommunen. Ansatte i kommunen har en signifikant høyere tilfredshet med serviceinnstillingen hos de ansatte i kommunen, og det samme gjelder for tillit til at kommunen behandler like saker likt. I tillegg ser ansatte i kommunen til å være signifikant mer tilfredse med informasjonen fra kommunen, enn hva som er tilfellet for

de som ikke er ansatt i kommunen. Dette samsvarer med Christensen og Lægreids funn om tillit til offentlige myndigheter, som viser at ansatte i offentlig sektor har en høyere tillit enn de som ikke jobber i det offentlige. Dette underbygger hypotesen vi hadde i forkant av undersøkelsen om at ansatte er mer tilfredse og har høyere grad av tillit til egen kommune. Det er likevel verdt å merke seg at ansatte i kommunen ikke er signifikant mer tilfredse med tjenestetilbudet enn de som ikke er ansatt i kommunen, og de har heller ikke en høyere tillit til at politikere arbeider for befolkningens beste. Vi finner heller ingen signifikante forskjeller i tillit til at kommunen følger lover og regler, mellom ansatte og ikke ansatte i kommunen.

I innbyggerundersøkelsen ble det i tillegg til spørsmålet om ansettelsesforhold, lagt til fem andre egendefinerte spørsmål som omhandler tillit til kommuneadministrasjonen, tillit til tre ulike kommunale tjenesteområder og tilfredshet med kommunens kommunikasjon med sine innbyggere. Svarene på disse viser også at ansatte i Skaun skårer signifikant høyere enn andre innbyggere. Dette er ikke overraskende, på bakgrunn av at respondentene fra kommuneorganisasjonen sannsynligvis jobber i eller tett ved de enhetene som det blir stilt spørsmål om. I forhold til kommunikasjon vurderes det også å være en fordel å være en del av kommunen, fordi man da automatisk vil ha tilgang på mer informasjon og delta i ulike interne kommunikasjonskanaler. Det som likevel kan sies å være et overraskende funn i våre analyser, er det ikke foreligger forskjeller mellom ansatte i Skaun kommune og andre når det gjelder helhetsvurderingen av kommunens omdømme. Skaun kommune fikk middels skåre (3,5 av mulige 6) på respondentenes samlede vurdering av kommunens omdømme, og lå under gjennomsnittet (4) for de 14 kommunene som har gjennomført denne undersøkelsen. Den gjennomførte T-testanalysen viser dermed at ansatte i Skaun kommune ikke har en bedre vurdering av kommunens omdømme enn de som ikke jobber i kommunen.

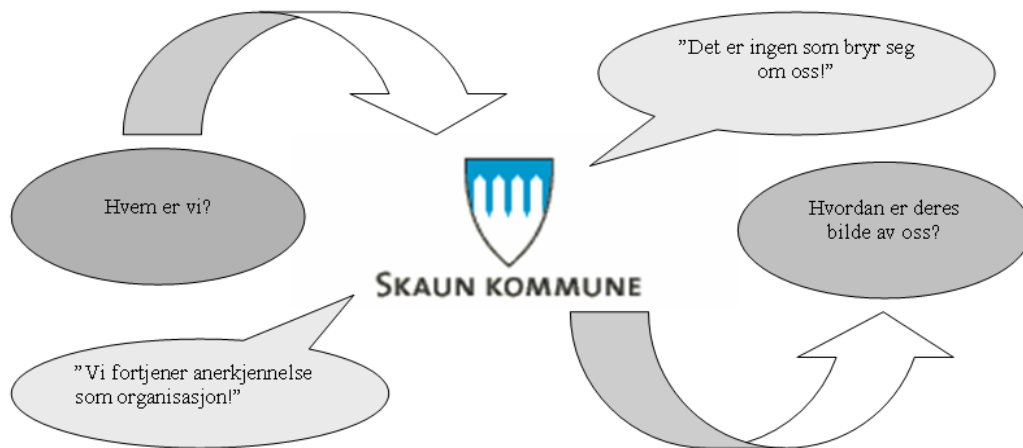
I forlengelsen av dette kan det være interessant å se på speilingselementet i identitetsteorien til Hatch og Schultz fra 2002. Denne underbygges av Fombrun og van Riel (2007) som sier at image speiler organisasjonens identitet. Dersom omgivelsene utgjør et speil, hvor organisasjonsmedlemmene ser seg selv med andres øyne, kan det være på sin plass å stille spørsmål ved organisasjonsmedlemmenes kultur og selvoppfattelse i Skaun. Strømmen fra interessentene til kommunen som organisasjon er med på å gi organisasjonen en fornemmelse av hva andre ser i den. I motsatt retning innebærer kommunens måte å uttrykke seg på, at man fremsetter påstander om hvem man er, og i tillegg vil kommunen på andre måter utvise en atferd som avspeiler

kommunens selvoppfattelse. Ved at man som ansatt i kommunen ikke tror kommunen har et godt omdømme, kan man utifra speilingselementet heller ikke forvente at andre skal mene dette. Slik fortsetter strømmen av oppfatninger frem og tilbake mellom de ansatte i kommunen og deres omgivelser, og denne strømmen vil kun avbrytes dersom man som organisasjon responderer på andres oppfatninger av seg selv.

Hvordan kommunen velger å agere i forhold til sitt speilbilde, avhenger mye av den indre organisasjonskulturen som foreligger. Skaun kommune har utifra identitetsteorien tre muligheter for å respondere på interessentenes bilde av organisasjonen; den kan velge å reagere for mye, for lite eller finne en balansert likevekt. Dersom denne likevekten glipper risikerer kommunen å ende opp med en dysfunksjonell identitet som på sikt skader kommunen som merkevare. De to mest vanlige former for dysfunksjonell identitet er hypertilpasning og narsissisme, hvorav den første forekommer dersom kommunen kun fører en intern dialog og er helt døv for sine interessenters stemmer. Motvekten er de kommuner som er så hypertilpassede at de reagerer så raskt på hva andre sier om dem at de mister orienteringsevnen som organisasjonskulturen rommer.

Innbyggerundersøkelsen viser at Skaun kommune har en relativt høy grad av samlet tilfredshet som tjenesteleverandør av sine interessenter, ved at kommunen får 4,2 poeng av en skala som går til 6. Dette innebærer at vi kan med rimelig grad trekke en konklusjon om at Skaun kommune leverer gode tjenester i følge sine omgivelser. Likevel er situasjonen slik at verken kommunens ansatte eller kommunens omgivelser tror at kommunen har et godt omdømme. Intervjuene med både kommuneledelsen og kommunens ansatte viser at begge parter sitter inne med en oppfatning av at kommunen har gode tjenester, noe som også stemmer godt overens med innbyggernes image. Spørsmålet blir da hvorfor kommunen som helhet får en dårlig vurdering av sitt omdømme. Det kan være rimelig å anta at oppfatningen av kommunen som tjenesteleverandør, er basert på erfaringer med, og inntrykk av, kommunens deltjenester som for eksempel skole, barnehage og bibliotek tjenester. Dette innebærer at selv om man har en positiv oppfatning av kommunale tjenesteområder, så ser man ikke dette som et uttrykk for kommuneorganisasjonen som helhet. Dette ser på sin side ut til å gjelde både ansatte i Skaun kommune og kommunens øvrige interessenter.

Figur 11: Skaun kommune står overfor manglende anerkjennelse blant sine interessenter og har som følge av dette en lav selvfølelse



Modellen er inspirert av en lignende modell i Hatch og Schultz (2009:78) og viser at Skaun kommunes manglende anerkjennelse i forhold til sitt omdømme, kan henge sammen med en svak forbindelse mellom interessentene og kommunen i dialogen om kommunens identitet. Det kan synes som om Skaun kommune som organisasjon i liten grad har respondert på omgivelsenes manglende oppfattelse av og anerkjennelse av kommunen og kommunens omdømme som helhet. Dette innebærer at kommunen har opptrådt med en grad av narsissisme, i henhold til Hatch og Schultz (ibid.). Ved kun å føre en intern dialog, har ikke kommunen hørt eller vært tilstrekkelig oppmerksom på de negative signalene fra sine omgivelser. Dette kan komme av at kommunen har prioritert å løse sine løpende driftsoppgaver, fremfor å løfte blikket mot omgivelsene.

Dette bidrar til at Skaun kommune har store muligheter til i større grad å involvere sine interessenter, slik at disse får ta del i medarbeidernes stolthet over sine tjenester. For at dette skal fungere optimalt, må Skaun kommune må ta tak i medarbeidernes anerkjennelse over egen arbeidsplass og kommunisere denne internt. Målet med dette er å skape en organisasjonskultur som anerkjenner kommunen som helhet og ikke bare kommunens deltjenester. Selv om alle organisasjoner har bruk for spesialister og spesialfunksjoner, er det likevel tvingende nødvendig å integrere tjenestene på tvers for å forhindre silotenking. Alternativt vil forskjellige tjenester med sine ulike oppgaver og kompetanser trekke kommunen i hver sin retning, og dermed i følge Hatch og Schultz (2009:105) forhindre en realisering av synergier. Dette innebærer at kommunen bygger en felles organisasjonskultur, som vil føre til en høyere grad av konsistens i kommunikasjonen både internt og eksternt. Ved å bygge opp en helhetlig "Skaun-kultur"

og fremstille seg selv bevisst i forhold til denne, vil kommunen lettere kunne oppfattes som et samlet hele og ikke som en fragmentert organisasjon. Dette vil på sin side kunne bidra til at kommunens samlede omdømme både internt og eksternt vil forbedres.

Oppsummert kan vi si at det foreligger ulikheter mellom ansatte i Skaun kommune og de som ikke jobber i kommunen, når det gjelder tilfredshet med kommunen som organisasjon. Ansatte i kommunen gir gjennomgående høyere skåre på kommunen som tjenesteleverandør, tillit til politikere og kommuneadministrasjon og kommunikasjon med kommunens innbyggere. Ansatte i kommunen tror likevel ikke at Skaun kommune har et bedre omdømme enn de som ikke jobber i kommunen, slik at det ikke foreligger noen forskjell på vurderingen av kommunens omdømme mellom de som jobber og de som ikke jobber i Skaun kommune.

6.3.3 Hva påvirker innbyggernes oppfatning av kommunens omdømme?

Et godt omdømme kan, som vi har vært inne på tidligere være et konkurransefortrinn for en organisasjon. Dette fordi et godt omdømme er verdifullt, sjeldent og ikke kan imiteres. Ulike fagdisipliner opererer med ulik betydning av begrepet omdømme, og Brønn og Ihlen (2009:80) viser til en undersøkelse som fant minst 49 ulike definisjoner av begrepet. Vi har valgt en definisjon av omdømme som den overordnede vurdering og generelle bedømmelse som forskjellige interessenter tillegger virksomheten, og som bygges opp gjennom et lengre tidsforløp og er et resultat av de samlede oppfattelser (images) som interessentene danner seg (Hatch og Schultz 2009:282). Dette innebærer at når vi skal se hva som påvirker innbyggernes oppfatning av kommunens omdømme, så vil de funnene vi får gjenspeile innbyggernes *inntrykk* av kommunens omdømme som på sin side er med på å *skape* kommunens omdømme.

I følge Hatch og Schultz (ibid.:33) kan man forestille seg Skaun kommune som et puslespill, hvor kommunens strategiske visjon, organisasjonskultur og innbyggernes inntrykk utgjør brikkene. Når disse er lagt på riktig plass, utgjør de en integrert, uttrykksfull og tilfredsstillende helhet som bidrar til et sterkt omdømme for kommunen. Jo sterkere samhörighet det er mellom visjon, kultur og image, jo sterkere blir kommunen som merkevare. Kombinasjonen av disse elementene utgjør til syvende og sist alt kommunen som organisasjon er, sier og gjør. Alle organisasjoner trenger tillit og legitimitet, og i dag kan dette oppnås gjennom et godt omdømme som en virksomhet som drives ansvarlig og leverer gode tjenester. Det er likevel slik at manglende service fra en enkelt medarbeider vil kunne påvirke oppfatningen brukeren får av hele virksomheten. Image blir da de betydninger som en organisasjon forbindes med og som

er summen av samspillet mellom innbyggernes forestillinger, ideer, følelser og inntrykk knyttet til kommunen som organisasjon.

Når vi skulle se på hvilke faktorer som påvirker kommunens omdømme, gjennomførte vi en step-wise multippel regresjonsanalyse med omdømme som avhengig variabel. Vi valgte å bruke de samme variablene som i de øvrige analysene, da disse variablene også fremheves som viktige i omdømmelitteraturen. Flere forskere (Fombrun og van Riel 2007, Hatch og Schultz 2009, Brønn og Ihlen 2009) vektlegger betydningen av kommunikasjon, informasjon og tillit som sentrale elementer for å bygge et godt omdømme. Dette ga sammen med de andre variablene, et grunnlag for å gjennomføre en regresjonsanalyse, for å se på hvilke variabler som påvirker innbyggernes oppfatning av kommunens omdømme.

Tabell 5: Regresjonsanalyse med vurdering av omdømme som avhengig variabel

	Beta	T	Sig
Tilfredshet med kommunens tjenestetilbud	.092	1.974	.049
Informasjonen fra kommunen	.024	.446	.656
Tillit til at politikere arbeider for befolkningens beste	.213	3.549	.000
Tillit til at kommunen behandler like saker likt	.136	2.371	.018
Tillit til at kommunen følger lover og regler	.278	4.965	.000
Tillit til ansatte i kommuneadministrasjonen	.170	2.812	.005
Kommunens kommunikasjon med sine innbyggere	.006	.127	.899

R²=.617

Vår analyse viser at det kun er variabler knyttet til tillit, som har en signifikant betydning for oppfatningen av kommunens omdømme. Dette gjelder for det første, tillit til at politikere arbeider for befolkningens beste. For det andre har tillit til at kommunen behandler like saker likt en signifikant betydning, og den tredje signifikante variabelen er tillit til at kommunen følger lover og regler. Den fjerde variabelen som viser en signifikant betydning for vurderingen av kommunens omdømme, er tillit til ansatte i kommuneadministrasjonen. Disse fire tillitsvariablene viser en signifikant samvariasjon med oppfatningen av kommunens omdømme. Det foreligger likevel forskjeller mellom variablenes grad av samvariasjon. De to variablene som har den aller sterkeste effekten, er tilliten til at politikerne arbeider for befolkningens beste og tilliten til at kommunen følger lover og regler. Ved å se disse fire tillitsvariablene sammen med vurderingen av kommunens omdømme, får vi en ligning som viser at R²=62 %. Dette innebærer at 62 %

av variasjonen i omdømme, forklares av de fire variablene som inngår i regresjonsligningen. Ligningen er sterk og viser tillitsvariablenes betydning for kommunens omdømme.

Det er verdt å merke seg at tilfredshet med informasjon fra kommunen og kommunens kommunikasjon, ikke slår ut i forhold til vurderingen av kommunens omdømme. Dette fordi kommunikasjon er spesielt vektlagt innenfor omdømmelitteraturen. Det er også rimelig å anta at kvaliteten på kommunens tjenestetilbud har betydning for oppfatningen av kommunens omdømme, da tilfredshet med kommunens tjenester vektlegges som et sentralt element av Kommunes interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, KS. Vi finner i denne analysen imidlertid ingen signifikant korrelasjon mellom tilfredshet med kommunens tjenestetilbud og kommunens kommunikasjon, og oppfatningen av kommunens omdømme.

Tillitsdimensjonene som ligger i vår undersøkelse, handler i bunn og grunn om grunnleggende tillit til det offentlige systemet. På bakgrunn av disse funnene, er det grunn til å reflektere over hvorfor tillit til administrasjon og politikere synes å være så viktig for oppfatningen av kommunens samlede omdømme. Det er sentralt å stille spørsmål ved om kommunens omdømme er en stabil faktor, som verken påvirkes av hvor gode tjenestene er eller hvordan kommunen velger å kommunisere med sine omgivelser. Tillit kan sies å være en dimensjon som bygges opp over tid, og ulike forskere viser til ulike former for tillit. Institusjonell tillit er en av de sju ulike tillitsformene som Steen Vallentin refererer til, i sin artikkel om tillitsaspekter mellom virksomheter og offentlighet (2001:114). Dersom det er slik at institusjonell tillit er av avgjørende betydning for en kommune, så vil dette kunne bety at omdømmeoppskriftene som overføres fra privat til offentlig sektor, ikke like lett kan gjøres gjeldende i offentlig sektor. Dette på bakgrunn av at det er helt andre dimensjoner som spiller inn i politisk styrte virksomheter.

Oppsummert kan vi derfor si at de variablene som påvirker hvordan innbyggerne oppfatter kommunens omdømme, er knyttet til tillit til politikere og kommuneadministrasjon. Disse funnene fremkommer i vår analyse av hva som påvirker kommunens omdømme, og vi har gjennom denne analysen fått en regresjonsligning som viser tillitsvariablenes sterke betydning for kommunens omdømme. Utifra dette kan det være interessant å se på hva som påvirker graden av tillit, og vi vil i neste underkapittel se nærmere på hva som påvirker innbyggernes tillit til kommunen.

6.3.4 Hvilke faktorer påvirker innbyggernes tillit til kommunen?

Det er grunn til å stille spørsmål ved om det er omdømmet eller tilliten til organisasjonen, som blir skadelidende når en organisasjon ikke lever opp til omgivelsenes forventninger. I likhet med omdømme, fremhever Brønn og Ihlen (2009:87) at det kan ta mange år og kreve store ressurser å bygge opp tillit, og ta lang tid og kreve enda større ressurser å gjenoppbygge brutt tillit. En persons oppfatning av andres pålitelighet og personens vilje til å inngå i et tillitsforhold vil styrkes og svekkes gjennom langvarig samspill. Med bakgrunn i de funnene vi gjorde i forhold til tillitsvariablenes betydning for innbyggernes oppfatning av kommunens omdømme, ser vi at tillit påvirker omdømme. I forlengelsen av dette er det interessant å se nærmere på hva som på sin side påvirker tillit.

Christensen og Lægreid (2002:24) knytter variasjoner i tillit til offentlige myndigheter dels til befolkningens tilfredshet med spesifiserte offentlige tjenester, dels til politisk kulturelle faktorer og demografiske kjennetegn. Deres hovedfunn er at folks tillit er av generell karakter. Dette innebærer at hvis man har stor tillit til en institusjon, har man også stor tillit til andre institusjoner. I tillegg har politisk kulturelle faktorer en avgjørende betydning for variasjoner i folks tillit til offentlige myndigheter, og den viktigste faktoren her er hvordan demokratiet fungerer i Norge. Folk som ut fra egne erfaringer er tilfreds med offentlige tjenester tenderer også til å ha en større grad av tillit til offentlige myndigheter enn de som er misfornøyde. Og som vi tidligere har vært inne på, påvirkes tillit til offentlige myndigheter også av demografiske faktorer som alder, utdanning og om man arbeider i offentlig sektor eller ikke.

På bakgrunn av Christensen og Lægreids funn, vurderte vi det som interessant å se hvilke faktorer som påvirker innbyggernes tillit i Skaun kommune. For å kunne se nærmere på dette, laget vi en ny variabel ved å summere de fire variablene i spørreundersøkelsen som viste signifikant betydning for vurderingen av omdømmet. Reliabiliteten til samlevariablene er målt i Cronbach's Alpha, som gir et mål på indre konsistens i en samlevariabel. Cronbach's Alpha er i dette tilfellet målt til 0,88 og viser dermed en sterk indre korrelasjon mellom de fire variablene som gjelder tillit. Dette medfører en høy reliabilitet, og gir dermed et godt grunnlag for å lage en ny tillitsvariabel ved å summere disse fire variablene. På bakgrunn av dette, gjennomførte vi en step-wise multippel regresjonsanalyse med den summerte tillitsvariabelen som avhengig variabel, og et sett med uavhengige variabler.

I regresjonsanalysen benyttet vi følgende uavhengige variabler:

- Kjønn
- Alder
- Tilfredshet med tjenestetilbudet
- Hvordan folkevalgte lytter til innbyggernes synspunkter
- Hvordan folkevalgte løser lokale utfordringer
- Hvordan kommunen følger opp det som er lovet
- Serviceinnstillingen hos de ansatte i kommunen
- Informasjon fra kommunen
- Kommunens kommunikasjon med sine innbyggere.

Tabell 6: Regresjonsanalyse med en summert tillitsvariabel som avhengig variabel

	Beta	T	Sig
Tilfredshet med tjenestetilbudet i kommunen	.231	5.390	.000
Kommunens kommunikasjon med innbyggerne	.287	7.083	.000
Hvordan folkevalgte i kommunen lytter til innbyggernes synspunkter	.133	2.134	.034
Hvordan folkevalgte løser lokale utfordringer	.255	4.140	.000
Serviceinnstillingen hos de ansatte i kommunen	.175	3.903	.000

R²=.650

Vi har i ovenstående tabell kun gjengitt de variablene som hadde en signifikant effekt i forhold til tillit som summert variabel, og denne analysen viser at det som er signifikant, er for det første kommunens kommunikasjon med sine innbyggere. Dette er interessant å merke seg, på bakgrunn av at denne variabelen ikke hadde noen signifikant betydning for oppfatningen av kommunens omdømme. For det andre viser analysen at både hvordan folkevalgte lytter til innbyggernes synspunkter, og hvordan folkevalgte løser lokale utfordringer har en betydning for folks tillit. For det tredje spiller serviceinnstillingen hos de ansatte i kommunen en rolle, og for det fjerde har tilfredshet med tjenestetilbudet en signifikant betydning for innbyggernes tillit. Tilfredshet med tjenestetilbudet, er på lik linje med kommunikasjon en variabel som var forventet å spille en rolle i forhold til vurderingen av kommunens omdømme, men som i stedet viser seg å ha betydning for folks tillit til kommunen som organisasjon. Disse har derfor har en indirekte påvirkning på kommunens omdømme.

Ved å sammenstille egne funn med Christensen og Lægroids funn fra 2002, ser vi at det er flere elementer som sammenfaller i de to undersøkelsene. Variasjonene i innbyggernes tillit i Skaun er til dels knyttet til tilfredshet med tjenestetilbudet, noe som også er et viktig element i undersøkelsen til Christensen og Lægroid. Denne undersøkelsen viser at folk som er tilfredse med spesifikke offentlige tjenester, generelt har en høyere grad av tillit til offentlige myndigheter, enn hva som er tilfellet for folk som ikke er tilfredse med de tjenestene de har mottatt. Vi har i vår analyse ikke foretatt noe skille mellom innbyggere som har mottatt offentlige tjenester og er tilfredse med disse tjenestene, og de som ikke er tilfredse. Derimot har vi valgt å se på innbyggernes tilfredshet med det kommunale tjenestetilbudet som helhet, sammen med serviceinnstillingen til de ansatte i kommunen, og begge disse viser seg å påvirke innbyggernes tillit til kommunen som organisasjon.

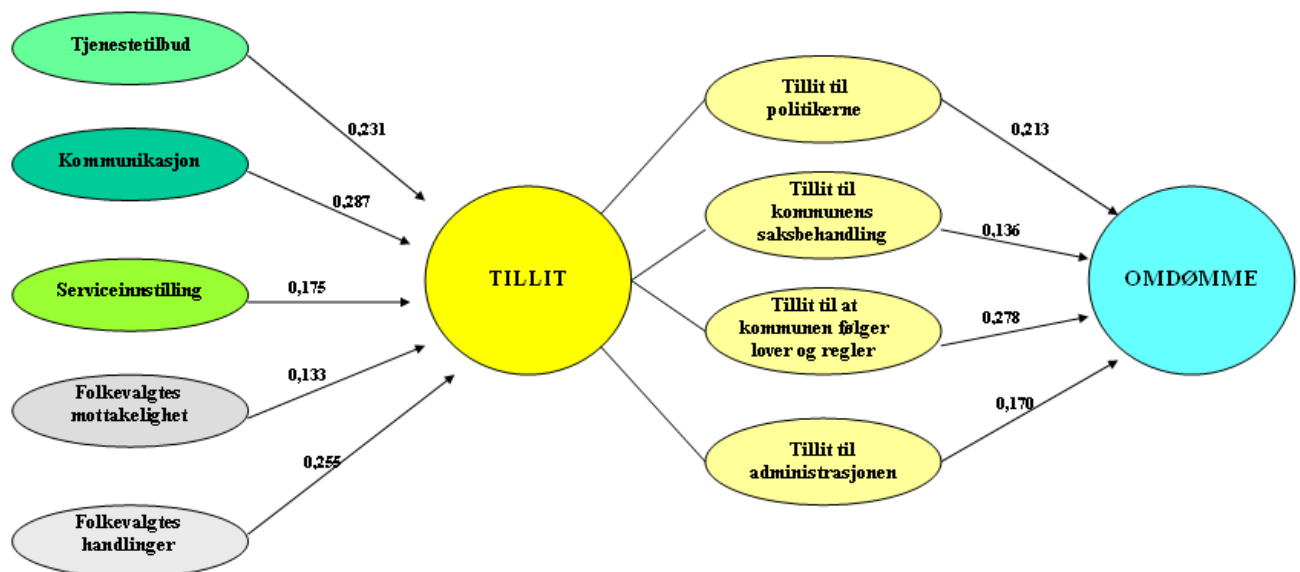
Variablene som er knyttet til hvordan demokratiet fungerer, handler om hvordan folkevalgte lytter til innbyggernes synspunkter og hvordan folkevalgte løser lokale utfordringer. Disse dimensjonene kan sees i forhold til de politisk kulturelle faktorene som Christensen og Lægroid viser til i sin undersøkelse (2002:25). Her finner forfatterne at politisk kulturelle variabler har den sterkeste betydningen for variasjoner i folks tillit til offentlige myndigheter. Dette indikerer på sin side at integrasjon, involvering og forpliktelser i det politiske systemet betyr mer for tilliten til offentlige institusjoner enn disse institusjonenes funksjoner og hvordan de utøver sine tjenester. Befolkningens tilfredshet med hvordan demokratiet fungerer, er den dominerende variabelen som er knyttet til de politisk kulturelle faktorene, og som har størst betydning for befolkningens grad av tillit. Dette er interessant å merke seg, når vi ser hvordan variablene som er knyttet til lokaldemokratiet slår ut i forhold til innbyggernes tillit i Skaun.

Den siste variabelen som påvirker tillitsdimensjonen i vår undersøkelse, er imidlertid en variabel som fremheves som helt avgjørende i omdømmelitteraturen. Dette fordi den omhandler kommunens kommunikasjon med sine innbyggere. Integreert kommunikasjon vektlegges av flere omdømmeforskere (van Riel og Fombrun 2007, Brønn og Ihlen 2009, Hatch og Schultz 2009) som et sentralt element når en organisasjon skal håndtere sitt omdømme. Organisasjonen må kommunisere med sine omgivelser på en konsistent og enhetlig måte. Denne dimensjonen er ikke med i undersøkelsen fra Christensen og Lægroid, noe som sannsynligvis skyldes at undersøkelsen hadde sitt fokus på tillit til offentlige myndigheter og ikke på omdømme.

Det er verdt å dvele ved det faktum at tilfredshet med lokaldemokratiet i stor grad påvirker befolkningens tillit til kommunen, fordi dette ikke problematiseres i noen særlig grad i litteraturen som omhandler omdømme og omdømmehåndtering. Demokratiets rolle er en særegenhet for offentlig sektor, og dette kan være noe av forklaringen til at det ikke hensyntas i omdømmelitteraturen, som har sin bakgrunn fra bedriftsøkonomi og privat sektor. Å skulle skape et godt omdømme til politisk styrte virksomheter, ser utifra dette ut til å kreve flere og andre elementer enn hva som er tilfellet for private virksomheter.

Oppsummert kan vi dermed si at en rekke variabler påvirker tillit og tillit på sin side påvirker omdømme. Variasjonene i befolkningens tillit er dels knyttet til kommunens kommunikasjon, dels til hvordan lokaldemokratiet fungerer og dels til tilfredshet med kommunale tjenester. Dette gir kommunene som politisk styrte virksomheter andre utfordringer i forhold til å skulle skape et godt omdømme, sammenlignet med private virksomheter. Dette kan sammenfattes i følgende modell:

Figur 12: Variabler som påvirker tillit og omdømme



Modellen viser hvordan tillit påvirker omdømme, gjennom de fire tillitsvariablene; tillit til at politikerne i kommunen arbeider for befolkningens beste, tillit til at kommunen behandler like saker likt, tillit til at kommunen følger lover og regler og tillit til ansatte i kommuneadministrasjonen. Disse tillitsvariablene er så summert til en tillitsvariabel som på sin side påvirkes av de fem variablene; kommunens tjenestetilbud,

kommunikasjon, ansattes serviceinnstilling, hvordan folkevalgte lytter til innbyggernes synspunkter og hvordan folkevalgte løser lokale utfordringer. Tallverdiene som er oppgitt er betaverdiene som fremkom i regresjonsanalysene som ble foretatt. Modellen viser at en rekke variabler påvirker tillit og tillit påvirker omdømme, noe som innebærer at variablene som påvirker tilliten har en indirekte effekt på vurderingen av kommunens omdømme.

6.3.5 Delkonklusjon

Vi ser gjennom våre analyser at demografiske faktorer spiller en rolle når innbyggerne vurderer kommunens omdømme. Dette viser seg ved at kvinner gir en høyere skåre enn menn, og at eldre skårer høyere enn yngre. Botid i kommunen spiller imidlertid ingen rolle. Ansatte i Skaun kommune er gjennomgående mer tilfredse med kommunen enn hva som er tilfellet for de som ikke jobber i kommunen, men de vurderer ikke kommunens omdømme som høyere enn andre. Dette kan være det være verdt å se nærmere på, for å sikre en god dialog mellom organisasjonskulturen og innbyggernes inntrykk av kommunen. Avslutningsvis har vi sett at *en rekke variabler påvirker tillit og at tillit på sin side påvirker kommunens omdømme.*

Dette innebærer at vi utifra denne undersøkelsen, kan si at utfordringene for kommuners omdømme er knyttet til tilliten til lokaldemokratiet og den indirekte effekten som tjenestetilbud, kommunikasjon og serviceinnstilling har. I tillegg påvirkes tilliten av hvordan folkevalgte velger å løse sine oppgaver. I dette siste elementet ligger de demokratiske utfordringene som er særegne for offentlige organisasjoner. Vi mener at på bakgrunn av de analysene som er foretatt, at denne undersøkelsen gir viktige resultater som dokumenterer betydningen av institusjonell tillit, i tillegg til de indirekte og mer kjente elementene som tjenestekvalitet, service og kommunikasjon, for å kunne skape et godt omdømme i politisk styrte virksomheter.

6.4 Hvordan er nåværende kommunikasjonsmønster i Skaun kommune?

Vi har tidligere i dette analysekapittelet sett på hvordan kommunen gjennom bruk av sin strategiske visjon velger å fremstille seg selv, og hvordan kultur og image sammen er med på å danne kommunens samlede identitet. Brønn og Ihlen (2009:174) fremhever at kommunikasjon kan skape oppmerksomhet om, forståelse for og anerkjennelse av organisasjonens mål. Dette kan vise seg å bli et konkurransefortrinn for en organisasjon i form av et bedre image og omdømme (ibid.) I følgende kapittel vi se nærmere på hvordan nåværende kommunikasjonsmønster i Skaun kommune er, ved å se på hva som kjennetegner kommunikasjonen og hvorvidt kommunen har etablert en felles plattform

for kommunikasjon. Hovedvekten vil bli lagt på kjennetegn ved kommunens kommunikasjonsmønster.

6.4.1 Hva kjennetegner Skaun kommunes kommunikasjon med sine interessenter?

Ut fra minst sju års datagrunnlag fra internasjonal forskning utført av Reputation Quotient og RepTrak identifiserer Cees van Riel og Charles Fombrun (2007: 179) seks prinsipper for kommunikasjon, som går igjen blant de selskapene som har høyest omdømmerangering. Disse er *synlighet, egenart, ekthet, åpenhet, mottakelighet og konsistens*. Drivkreftene bak synlighet er en prominent posisjon i offentligheten og innebærer dermed at organisasjonen er godt synlig i det daglige. Organisasjonens egenart og annerledeshet er de karakteristiske trekkene som gjør hver enkelt organisasjon unik, mens ekthet tar utgangspunkt i organisasjonens identitet og er det som gjør den ekte, tydelig, pålitelig og troverdig. Åpne organisasjoner gir sine interessenter tilgang på informasjon, som gjør at de kan evaluere organisasjonen presist, og mottakelige organisasjoner tilpasser sine holdninger og sin atferd utifra tilbakemeldinger fra omgivelsene. Det siste prinsippet er konsistens, som henspiller på at organisasjonen må fremstå som enhetlig eller konsistent i ord eller handling. Vi vil i det følgende bruke disse seks prinsippene for å se i hvilken grad Skaun kommunes kommunikasjon er i overensstemmelse med denne formen for strategisk virksomhetskommunikasjon.

Skaun kommune har på lik linje med de aller fleste norske kommuner etablert en egen hjemmeside på internett, som vurderes å være sentral i deres kommunikasjon med kommunens interessenter. Vi har tidligere vært inne på at den har fått et rykte på seg for å være dårlig og lite oppdatert, av både kommunens medarbeidere og kommunens innbyggere. Dette synliggjør hjemmesidens betydning i forhold til kommunikasjon med kommunens interessenter. I tillegg til en bevisst bruk av hjemmesiden, har kommunen mulighet til å være synlig i offentligheten ved at de to lokalavisene Sør-Trønderen og Trønderbladet har et fokus på de kommunene som ligger innenfor deres nedslagsfelt. På bakgrunn av at Skaun ligger mellom to regioner, har begge lokalavisene Skaun som en av sine målområder. Dette kan imidlertid vurderes både som positivt og negativt av kommunen. En av kommunens innbyggere formidlet følgende i kommentarfeltet i spørreundersøkelsen:

Jeg tror at kommunen har et godt omdømme, men vi har en lokalavis som er veldig negativ i sin omtale av kommunen.

Denne uttalelsen kan sies å være et uttrykk for en holdning som også kommunens medarbeidere var inne på under intervjuene. Oppmerksomhet fra lokalavisene ble betraktet i negativ forstand, fremfor som en strategisk kommunikasjonsmulighet for kommunen.

Utifra Fombrun og van Riels prinsipp om synlighet, har altså Skaun en utfordring i å være synlig i sine omgivelser. Denne utfordringen ligger i at uten synlighet vil kommunen som organisasjon ha vanskeligheter med å skape et godt omdømme (ibid.). Den som vil oppnå et godt omdømme må derfor være i stand til å kommunisere tilstrekkelig med alle sine interessenter og bygge relasjoner til disse. Likevel må det i den forbindelse tilføyes at det ikke er nok å være synlig eller kjent, fordi å være kjent ikke nødvendigvis betyr det samme som å være godt likt. Ved aktivt og strategisk å ta i bruk tilgjengelige kommunikasjonsverktøy som internettside og lokalmedia, vurderes kommunenes muligheter for å være synlig absolutt å være tilstede. Hjemmesiden har derfor muligheten til å bli noe mer enn en oppslagstavle for kommunal informasjon.

Det neste prinsippet som gjøres gjeldende i strategisk kommunikasjon, er egenart og ulikhet. Topprangerte selskap skiller seg fra konkurrentene ved at de bygger opp omdømmet på grunnlag av en omdømmeplattform basert på organisasjonens egenart. Det unike ved organisasjonen gjenfinner vi gjennom slagord, merkevarer og fortellinger rettet mot organisasjonens interessenter, og i Norge er blant andre matvarekjeden Rema kjent for sine lave priser gjennom å formidle at *det enkle er ofte det beste*. Ved å se nærmere på Skaun kommunes kommunikasjon, kan det være utfordringer forbundet med å finne kommunens egenart. Under dokumentundersøkelsen av kommunens hjemmeside, fikk vi imidlertid informasjon om at den danskfødte, nobelprisvinnende norske forfatteren Sigrid Undset skrev sine verker om Kristin Lavransdatter i Skaun. Flere av hendelsene i triologien er lagt til storgården Husaby i Skaun, som sies å være hjemsetet til vikingehøvdingen Einar Tambarskjelve. Denne historien brukes av Skaun kommune som en sentral egenart for kommunen, ved at det hvert år arrangeres en kulturfestival på Husaby. Som vi tidligere har vært inne på, sies det på folkemunne at de fire bautasteinene som gjenfinnes både i kommunevåpenet og på kommunens hjemmeside, skal ha vært båtfester som Einar Tambarskjelve og hans menn brukte når de la til land i Børsa i Skaun.

Historiene om Kristin på Husaby og Einar Tambarskjelve er eksempler som viser at Skaun kommune prøver å formidle sin egenart som en historisk kommune, hvor historiske begivenheter har funnet sted. Røttene til kommunen går over 1000 år tilbake i tid, noe som kommunen forsøker å formidle ut til sine innbyggere og andre interessenter. Spørsmålet er om det er denne formen for egenart som danner grunnlaget

for å skape kommunens identitet i dag, og i forlengelsen av dette vil bidra til å danne grunnlaget for en fruktbar kommunikasjon med kommunens interessenter. Kommunen er i stor grad avhengig av å formidle en egenart som bidrar til at kommunens innbyggere identifiserer seg med kommunen, for på sikt å sikre gode relasjoner med sine nøkkelinteressenter. Dette innebærer at Skaun også innehar muligheter til å vise sin egenart gjennom blant annet å formidle det unike oppdraget som enhver kommune har som demokratisk institusjon. En annen egenart for Skaun synes å være kommunens sentrale beliggenhet i nærheten av en storby. Ved å kommunisere ut denne, har kommunen mulighet til å fremstå som synlig og unik i nærheten av Trondheim.

Det er likevel verdt å merke seg at en av de store ulikhetene mellom private og offentlige virksomheter, går nettopp ved prinsippet om organisasjoners egenart, og hvordan man skal skille seg ut som virksomhet. I motsetning til private bedrifter, kan offentlige organisasjoner risikere å fremstå som suspekter, dersom de skiller seg for mye ut fra andre offentlige organisasjoner innenfor samme kategori. Spørsmålet i den forbindelse er hva man som offentlig organisasjon velger å differensiere seg i forhold til.

Kommunens beliggenhet, fritidsmuligheter og tilbud til barn, unge og eldre vurderes å være områder som kommuner med fordel kan vise sin egenart ved. Det kan imidlertid oppfattes som negativt dersom kommuner bruker mye tid og økonomiske ressurser på å utvikle slagord og logoer for å fremstå som unike i forhold til andre kommuner. I forbindelse med riksavisen Verdens Gangs gjennomgang av norske kommuner og deres slagord i 2007, uttalte kommunikasjonsrådgiver Hans Geelmuyden i kommunikasjonsfirmaet Geelmuyden Kiese at slike slagord er tull og bortkastede penger. "Kommunene burde heller bruke penger på å utforme politikk og finne ut hvordan kommunen kan bli et bedre sted å bo" (Verdens Gang 16.07.2007). Denne uttalelsen er med å underbygge det faktum at kommuner nødvendigvis ikke bare oppnår fordeler av å kopiere private markeds løsninger i sin jakt etter å oppnå et godt omdømme.

Det tredje prinsippet som vektlegges som viktig i forbindelse med strategisk virksomhetskommunikasjon, er organisasjoners ekthet. Å være ekte er en av de viktigste drivkreftene bak omdømme, og det begynner med organisasjonens identitet. I dette ligger det at Skaun kommune skal bevise at det ikke er et gap mellom hvem den er, hva den sier den er og hva den gjør. Under intervjuene med medarbeiderne fra Skaun, ga representanter fra alle fire enhetene uttrykk for at de har en kommunikasjon som fungerer godt innad i egen enhet. Innenfor barnehagesektoren har de jobbet for å bevisstgjøre ansatte i forhold til hvordan de utfører både formell og utformell

kommunikasjon med foreldrene, ved at de som ledere har understreket at "det er viktig at vi som ansatte er nøye på hvordan vi fremstår og blir oppfattet" (leder barnehage).

Dette viser at det kan være vanskelig for enkeltansatte å se hvordan man blir oppfattet av sine omgivelser i forhold til grunnsyn, verdier og holdninger. Barnehagene jobber bevisst med å fremstå som profesjonelle og månedsplanen er et viktig kommunikasjonsredskap mellom barnehagen og deres viktigste interessenter.

Månedsplanen må formidles på en profesjonell måte, og ikke som et eventyr med masse smileys. Det handler om formidling av fag, og da kan vi ikke fremstå som "tantete".

Denne uttalelsen fra en av barnehagelederne, understreker hvor sentralt det er for en organisasjon å bli tatt på alvor, og i tillegg fremstå med genuinitet. Dersom organisasjonen formidler sitt budskap på en måte som virker forstyrrende for mottakeren, vil hensikten med budskapet falle bort. I tillegg er det sentralt at den identiteten som virksomheten formidler, sammenfaller med den måten som organisasjonen opptrer på. Det hjelper lite for en kommune å formidle sparsommelighet og nøysomhet, dersom man i neste øyeblikk vedtar bygging av nye bygg med høye låneopptak. Dette siste kan ikke sies å være tilfelle for Skaun kommune, men like fullt er det slik at Fylkesmannen i Sør-Trøndelag meldte inn kommunen i ROBEEK høsten 2009 som følge av økonomisk ubalanse. ROBEEK er et register over kommuner og fylkeskommuner som må ha godkjenning fra Kommunal- og regionaldepartementet for å kunne foreta gyldige vedtak om låneopptak eller langsiktige leieavtaler.

Flere av respondentene på spørreundersøkelsen, la deler av skylden for kommunens økonomiske ubalanse på kommunens nye parkeringshus. Det ser ut som om det blir oppfattet som litt råflott av en liten kommune å ha et stort parkeringshus med mange ledige plasser stående, samtidig som kommunen må kutte på driftsutgifter for å opprettholde store deler av dagens tjenestnivå. Slik sett blir parkeringshuset kanskje et symbol på noe annet enn det i realiteten er, og kommunen kan bli stående overfor et legitimitetsproblem når den skal kommunisere den økonomiske situasjonen til sine innbyggere.

Fombrun og van Riels neste prinsipp for strategisk virksomhetskommunikasjon omhandler organisasjoners grad av åpenhet. Dette skal sikre at interessentene får tilgang til nødvendig informasjon, slik at de kan evaluere organisasjonen presist. Organisasjoner tvinges mer eller mindre til åpenhet etter påtrykk fra både markedet, samfunnet, politikere og ulike lovverk. I følge Haldor Byrkjeflot (2008:27) er offentlige

ledere å anse som gullfisker i en gullfiskbolle, ved at de er utsatt for sterke krav til åpenhet fra media og offentligheten gjennom både forvaltningsloven og offentleglova. I tillegg kommer kravet om transparens innenfor de tjenesteområdene lederne er satt til å forvalte. Rådmann Katrine Lereggen sa i forlengelsen av dette følgende:

Jeg har tro på å kjøre en åpen kommunikasjon mot media slik at vi når ut til innbyggerne. Gjennom fjorårets budsjettprosess kjørte vi en åpen prosess, hvor media var tidlig inne sammen med politikere og enhetsledere.

Rådmannen viser til en budsjettprosess, som var basert på kriterier hentet fra mål- og resultatstyring, og hvor innbyggernes krav til åpenhet skal være sikret. På bakgrunn av vår egen kunnskap om organisasjonen, er vi kjent med at Skaun kommune for tiden er i ferd med å innføre et resultatstyringssystem. Dette systemet har til hensikt å utvide organisasjonens åpenhet mot folkevalgte og innbyggere, samt måle lederne resultater. Det kan stilles spørsmål ved hvorvidt det er hensiktsmessig med resultatstyring i offentlig sektor, men da må dette spørsmålet også settes i en kontekst. Det kan dermed være grunn til skepsis mot både de mest ihuga tilhengerne og de mest prinsipielle motstanderne av et slikt system. I følge Byrkjeflot (ibid.:28) er det grunn til å betvile at resultatstyring og transparens i seg selv løser noen grunnleggende problemer i offentlig sektor, fordi idealet om den fullkomne åpenhet vurderes som feilslått og fordi kvantifisering ikke er en politisk nøytral aktivitet. På grunnlag av dette er det mulig å argumentere for andre former for styring for å sikre åpenhet, som for eksempel mer dialogbaserte ordninger, eller former der målutforming og evaluering er delegert til profesjonene og brukerne.

Det femte prinsippet for å sikre en strategisk virksomhetskommunikasjon, ligger i organisasjonens grad av mottakelighet. I følge Brønn og Ihlen (2009:180) ligger et av kjerneprinsippene i en strategisk kommunikasjon i dette som også kan kalles toveis symmetrisk kommunikasjon. Med dette forstås det at virksomheter bør forsøke å balansere sine egne interesser mot omgivelsenes interesser, og organisasjonen må derfor vise at den er åpen for innspill fra sine omgivelser. Mange av utfordringene knyttet til dette ligger i å skape rom for bedre dialog og konsultasjon mellom innbyggere og kommunen som organisasjon. I tillegg må det eksistere mekanismer for tilbakemelding og evaluering knyttet til politiske og administrative beslutninger. På denne måten kan det sikres en nødvendig deling av informasjon, kunnskap og erfaring mellom kommunen og dens innbyggere.

Det vurderes å være en demokratisk utfordring at innbyggerne i mindre grad enn tidligere engasjerer seg i politiske spørsmål. Dette kan på sin side bidra til en økt avstand mellom offentlige myndigheter og kommunens innbyggere. Det er derfor viktig å se nærmere på hvilke former for toveis kommunikasjon som er gjort tilgjengelig for innbyggerne i Skaun, for å sikre en sterk involvering av kommunens innbyggere. Gjennom intervjuene fikk vi informasjon om at mulighetene for toveis kommunikasjon i stor grad er fundert på den enkelte innbyggers ressurser til selv å innhente informasjon og gi tilbakemeldinger til ansatte i kommunen.

I et av intervjuene ble dette temaet problematisert, ved at noen av medarbeiderne erfarte at det pågikk en diskusjon om innholdet i skolen på en nettbasert nyhetsportal; <http://www.nabonytt.no>. Denne nettbaserte lokalavisen gir på lik linje med andre nettbaserte avisutgaver muligheter for å legge inn kommentarer på de sakene som redaksjonen legger inn. Den pågående diskusjonen viste seg å ha et innhold som muligens burde vært diskutert innad i kommunen, men som altså ble utført innenfor medias rammer. I forlengelsen av dette, kan det være betimelig å stille spørsmål ved om denne diskusjonen ville vært utført innenfor de samme rammene dersom det hadde vært etablert andre dialogformer i regi av kommunen. I mangel på slike arenaer, tar innbyggerne i bruk tilgjengelige arenaer for kommunikasjon, og disse blir dermed stående utenfor kommunens kontroll. Dette innebærer at dagens kommunikasjon med kommunens innbyggere vanskelig kan kalles symmetrisk. Kanskje bærer kommunikasjonen mer preg av å være asymmetrisk, ved at kommunen gir informasjon til sine innbyggere, uten å etablere gode arenaer for toveis dialog.

Det siste av Fombrun og van Riels kommunikasjonsprinsipper, består i å være konsistent og enhetlig i både ord og handling. Dette innebærer at organisasjoner må unngå motstridende uttalelser og at den del av organisasjonen gjør noe som motvirker det en annen del av organisasjonen gjør. En sentral del av dette arbeidet består i å definere organisasjonens samlede identitet og formidle denne. Organisasjonen gjennomgår med dette en prosess hvor man finner seg selv og sine særtrekk, og så kommuniseres dette ut til omgivelsene gjennom ord, handlinger eller tjenester. Dette hviler på en oppfatning om at det er nødvendig å samle organisasjonens identitet og kommunikasjon i ett felles uttrykk, slik at omgivelsene ikke blir forvirret over inkonsistens.

I den forbindelse synes det nødvendig å stille spørsmål ved hvor enkelt det er for offentlige organisasjoner å samle seg bak en identitet og en stemme. Gjennom intervjuene med administrativ og politisk ledelse samt kommunens medarbeidere, fikk

vi innblikk i at kommunens kommunikasjon i stor grad foregår ute på de enkelte enheter. Rådmannen sa i den forbindelse følgende:

Kommunikasjon er isolert innenfor de ulike sektorer. Jeg har en oppfatning av at det er mye fagrettet kommunikasjon opp og ned, men ikke så mye på tvers. Det varierer nok en del med tanke på hvilke arenaer for kommunikasjon som eksisterer innenfor de enkelte enhetene.

Kommuner må på lik linje med andre offentlige organisasjoner forfølge mange mål og ivareta mange hensyn og verdier, som kan være både motstridende og uklare. Lederne innenfor både barnehagesektoren og pleie og omsorgssektoren vektla nærheten de har til brukerne som en stor fordel i forhold til sin kommunikasjon. Til sammen utgjør barnehagene, sykehjemmet, hjemmesykepleien, skolene og biblioteket sammen med kommunens andre tjenester mange og ulike strukturelle deler som hver for seg kan leve relativt selvstendige liv. Disse ulike bestanddelene kan, i følge Arild Wæraas (2005:99), oppfatte organisasjonens virksomhet forskjellig og det kan derfor råde uenighet over hva som er organisasjonens kjerneverdier. Dette kan medføre at kommunen kan risikere å bli et lappeteppes av identiteter og organisasjonskulturer, noe som i forhold til prinsippet om konsistens, vurderes å være et problem organisasjonen må gjøre noe med.

En av utfordringene for Skaun kommune ligger dermed i at kommunen som organisasjon, har tradisjoner for demokratisk styring med bred medvirkning fra de ansattes side. Dette kan gi seg utslag i mange og ulike fortolkninger om hva som er kommunens identitet og sanne verdier, og dermed reise spørsmål ved hvem som har myndighet til å bestemme de overordnede verdiene for kommunen. I tillegg vil ansatte som ikke identifiserer seg med de "offisielle" verdiene heller ikke la dem prege egen atferd. En av lederne for skole sa følgende om ansattes forhold til skolen og kommunen:

Det er nok ingen egen Skaun-kultur. De ansatte har en sterk lojalitet til fag, skole og utvalgte fagområder. Lojaliteten til Skaun kommune er svakere. De ansatte kan til dels være uinteressert i hva som foregår på rådhuset.

Dette underbygger Wæraas sin oppfatning av offentlig sektor, og herunder kommunen, som en organisasjon med heterogene verdier (2005:101). Ulike indre identiteter og dermed en lite ensartet kommunikasjon, kan derfor være en nødvendig følge av disse ulike verdiene og målene. Dette innebærer at organisasjonen gis mulighet til å formidle det den er god til, fremfor å formidle et konsistent budskap. Konsistensen kan da heller

etableres i det grunnlaget som legges av organisasjonen for å sikre nødvendig kompetanse hos de ansatte som skal utføre kommunikasjonen. På grunnlag av dette kan det være en fordel for kommunens omdømme å kommunisere uklare og heterogene budskap til sine omgivelser. Dette fordi man ved å betrakte omgivelsene fra kommunens ståsted, ser at også omgivelsene er mangfoldige, uklare og komplekse.

De ulike interessentgruppene har forskjellige behov, og forholder seg på ulik måte til den samme organisasjonen. Det er relativt selvinnslysende at det er forskjell i informasjonsbehovet når samme innbygger er forelder i barnehagen og søker på en boligtomt i kommunen. Ifølge Wæraas (ibid.:104) er derfor inkonsistens og uklarhet et bedre prinsipp for strategisk virksomhetskommunikasjon i offentlig sektor, enn konsistens i identitet og budskap. Dette innebærer at det åpnes for at flere identiteter kan eksistere side om side og at ulike budskap om hvem organisasjonen er og hva den står for, kan bidra til å bygge organisasjonen som merkevare.

I dette kapitlet har vi sett på hva som preger Skaun kommunes kommunikasjon med sine interessenter, i lys av Fombrun og van Riels seks prinsipper for strategisk virksomhetskommunikasjon. Gjennom dette har vi sett at kommunikasjonen er preget av lite strategisk bruk av media og egen hjemmeside, for å sikre synlighet i kommunens omgivelser. Videre kjennetegnes kommunikasjonen av kommunens egenart av som fundert på gammel historie, og i tillegg vurderes det at formidling av kommunens ekthet kan by på noen utfordringer sett i lys av kommunens økonomiske situasjon. Kommunen er i ferd med å legge til rette for økt åpenhet gjennom innføring av et resultatstyringssystem, samtidig som kommunen på lik linje med andre offentlige virksomheter står overfor utfordringer knyttet til å legge til rette for en aktiv dialog med sine innbyggere. Avslutningsvis ser vi at kommunen som demokratisk institusjon også har flere utfordringer knyttet til konsistens i sin kommunikasjon, og at det for kommuner kanskje er mer hensiktsmessig å kommunisere slik at kommunikasjonen rommer både inkonsistens og uklarhet.

6.4.2 Foreligger det en felles plattform for kommunens kommunikasjon?

Hvis en organisasjon skal lykkes med sin kommunikasjon, må den interne og eksterne kommunikasjonen i organisasjonen harmoniseres (Fombrun og van Riel 2007:34). Dette gjøres gjennom å harmonisere den interne og eksterne kommunikasjonen i organisasjonen på en slik måte, at det skaper eller opprettholder et godt omdømme hos organisasjonens interessenter. I følge Anker Brink Lund (2008:5) kan enhver kommune kommunikasjonsstrategisk betraktes som en nisje, i den betydning at den utgjør en hule i helheten. Denne hulen rommer en rekke interessenter i mer eller mindre fredelig sameksistens. Lund vektlegger at kommunens medarbeidere og ledere har ulike

kommunikasjonsroller knyttet til kommunen som *demokratisk aktør* og kommunen som *tjenesteleverandør* (ibid.:6).

Som vi var inne på i forrige kapittel, bidrar kommuners mange ulike verdier, identiteter og oppgaver til å gjøre dem til komplekse størrelser. Dette medfører utfordringer for organisasjonens kommunikasjonsinnsats, fordi kommunen på samme tid skal levere effektive og kvalitativt gode offentlige tjenester, samtidig som den skal tilby innbyggerne innsikt og deltakelse i lokale beslutningsprosesser. Strategisk bruk av kommunikasjon vil derfor avhenge av en balanse mellom kommunens legitimitet som demokratisk aktør og kommunens omdømme som tjenesteleverandør. Brønn og Ihlen (2009:186) fastslår at dersom vi ser på hvordan organisasjonen kommuniserer, hvem i organisasjonen som kommuniserer og hvilke systemer som må til for å stimulere til kommunikasjon, så vil vi se at alle i organisasjonen på en eller annen måte driver med relasjonsbygging, og at alle bør oppfordres til dette.

Fombrun og van Riel (2007:34) understreker viktigheten av å få alle organisasjonens kommunikasjonsfunksjoner til å samarbeide, og at dette muliggjøres ved forankre kommunikasjonen i det som kalles felles utgangspunkt (*common starting points*). Utfordringen her ligger i at harmoniseringen må ta utgangspunkt i kommunikasjonsstrukturen og de ulike kommunikasjonsfunksjonene internt i organisasjonen. Formuleringen av organisasjonens felles utgangspunkt innebærer blant annet å ha en strategi som et felles utgangspunkt på organisatorisk nivå, og i tillegg utarbeide spesifiserte planer for kommunikasjon for de enkelte målgrupper. Under intervjuene med kommunens ledelse og medarbeidere, stilte vi spørsmål med om hvorvidt det i Skaun foreligger en strategi for kommunikasjon i kommunen. Medarbeidergruppene var tydelige på at de ikke kjente til en slik strategi, og at det heller ikke var satt fokus på kommunikasjon som virkemiddel i kommunen. Følgende uttalelse fra en av lederne fra pleie og omsorgssektoren understøtter dette:

Jeg kjenner ikke til at det foreligger noen plan for kommunikasjon i kommunen, og tror heller ikke det har vært satt fokus på eller gjennomført opplæring i regi av kommunen i forhold til kommunikasjon.

Anker Brink Lunds nisjepleieperspektiv, gir i denne sammenhengen et interessant syn på hvordan kommunen som et nettverk av nisjer, har ulike aktører med mål om å sette dagsorden. Begrepene spinning, priming og framing brukes som referanseramme for kommuners kommunikasjon (2005:387). Det handler dermed om å tilrettelegge og jobbe konstruktivt med hvordan man som kommune fremstår i det offentlige rom, slik at

kommunens ledelse eller andre slipper å opptre som *spin-doktors* for å få frem eget budskap. Som et ledd i dette må kommunen sørge for å legge det riktige grunnlaget, som av Lund kalles priming. Skaun kommunes manglende strategi for kommunikasjon, viser at kommunen ikke i tilstrekkelig grad reder grunnen for den offentlige kommunikasjonen som kommunen utøver. Dette underbygges også av det faktum at det ikke har vært satt fokus på kommunikasjon i organisasjonen.

I tillegg til priming, vurderes det som viktig at kommunen selv bidrar til å vinkle sine historier, i form av det som av Lund kalles for framing. Dette innebærer at etter at grunnlaget for kommunikasjonen er lagt, bidrar man aktivt til å fremstille informasjon om kommunen. I forbindelse med muligheten for å vinkle egne historier, sa en av representantene fra kommuneadministrasjonen følgende:

Kommunen hadde tidligere en informasjonsavis som ble distribuert gratis til kommunens innbyggere. Denne het *Skauningen*, men forsvant fordi vi ikke var aktive nok til å bruke den. I stedet er den erstattet av et privat månedsblad som heter *I Skaun*.

Temaet med kommunens manglende informasjonsavis, ble også tatt opp av kommunens ordfører. I tillegg ble det ytterligere kommentert av enkeltinnbyggere i kommentarfeltet i spørreundersøkelsen. En av innbyggerne roste liketil kommunen for månedsbladet *I Skaun*, som i realiteten gis ut av private aktører. Dette viser muligens at både navn og distribusjonsmåte bidrar til å forvirre kommunens innbyggere, slik at de tror at det er Skaun kommune som står bak utgivelsen av dette månedsbladet. I forlengelsen av dette, kan det stilles spørsmål ved hvilke konsekvenser dette får i forhold til kommunens kommunikasjon. På bakgrunn av Lunds anbefalninger om selv å aktivt vinkle sine historier, ser det ut til at Skaun kommune gjennom dette har mistet en viktig mulighet. I stedet lar kommunen andre vinkle historiene for seg i langt større grad, enn det som ville vært tilfelle dersom månedsbladet fortsatt ble utgitt av kommunen.

Oppsummert kan vi derfor si at Skaun kommune ser ut til å mangle en felles plattform for kommunikasjon, ved at det ikke foreligger noen strategi i forhold til dette. Dette underbygges også av det faktum at organisasjonen heller ikke har hatt fokus på kommunikasjon som virkemiddel, og dermed ikke legger et nødvendig grunnlag for en strategisk kommunikasjon. Avslutningsvis ser vi også at kommunen lar andre vinkle historiene om kommunen, slik at kommunen som organisasjon dermed blir priggitt andre oppfatning og fremstillingsmåter.

6.4.3 Delkonklusjon

Vi har i dette delkapittelet sett på Skaun kommunes kommunikasjonsmønster, ved å analysere hva som kjennetegner kommunikasjonen og om det foreligger noen felles plattform for kommunikasjon. Gjennom dette har vi sett at kommunens kommunikasjon ser ut til å være preget av lite strategisk bruk av media og egen hjemmeside for å sikre synlighet i kommunens omgivelser. Videre kan vi si at kommunikasjonen kjennetegnes av formidling av kommunens egenart fundert på gammel historie, og i tillegg ser det ut til at formidling av kommunens ekthet kan by på noen utfordringer sett i lys av kommunens økonomiske situasjon. Skaun kommune er i ferd med å legge til rette for økt åpenhet gjennom innføring av et resultatstyringssystem, samtidig som kommunen på lik linje med andre offentlige virksomheter står overfor utfordringer knyttet til å legge til rette for konsultasjon og dialog med sine innbyggere.

Vi ser også at kommunen som demokratisk institusjon har flere utfordringer knyttet til konsistens i sin kommunikasjon, og at det for kommuner kanskje vil være mer hensiktsmessig å kommunisere på en måte som rommer både inkonsistens og uklarhet. I tillegg ser vi at kommunen mangler en felles plattform og strategi for kommunikasjon, og at organisasjonen heller ikke har hatt fokus på kommunikasjon som virkemiddel. Avslutningsvis finner vi at kommunen lar andre vinkle historiene om kommunen, slik at kommunen som organisasjon dermed blir prisgitt andre oppfatning og fremstillingsmåter av kommunen.

6.5 Hvilken strategi bør Skaun kommune utvikle for å skape et godt omdømme?

I følge Brønn og Ihlen (2009:99) er det en utbredt misforståelse at jo større beløp en organisasjon bruker på kommunikasjonsaktiviteter, jo bedre omdømme får den. Denne misforståelsen gir seg utslag i at flere og flere organisasjoner ansette egne kommunikasjonsrådgivere, som skal håndtere virksomhetens omdømme. I følge Brønn og Ihlen (ibid.) er å kommunisere hva vi gjør, på langt nær så viktig som å vise i praksis at vi gjør som vi sier. Et omdømme bygges over lang tid, hvor organisasjonens atferd stemmer overens med interessentenes forventinger. Vi vil i dette kapittelet se på hvilken strategi som vurderes som aktuell for Skaun kommune å velge, utifra de konklusjoner som vi har trukket i de foregående kapitlene. I tillegg vil vi se på hvordan denne strategien bør implementeres i kommunen og hvilken type lederatferd dette krever.

6.5.1 Hvilken strategi vurderes som aktuell for Skaun utifra forutgående konklusjoner?

Vi har så langt i denne avhandlingen gjennomført en analyse av Skaun kommunes strategiske visjon, kultur/identitet, omdømme og kommunens samlede kommunikasjon.

Dette skal sammen gi oss et grunnlag for å få innsikt i hvilke tiltak som kan settes inn for at organisasjonen skal kunne oppnå et godt omdømme blant sine interessenter. Vi har valgt å benytte Hatch og Schultz sin visjon, kultur og image-modell til dette formålet (2009:32). Ved å foreta en systematisk gjennomgang av modellen, vil vi se hvorvidt det foreligger kløfter mellom kommunens visjon, kommunens kultur og kommunens image.

VKI-modellen er en diagnostisk modell som viser at jo større samhörighet det er mellom visjon, kultur og image, jo sterkere er organisasjonen som merkevare. Dette vil på sin side gi et bedre grunnlag for organisasjonen for å kunne oppnå et godt omdømme av sine interessenter. Omvendt tyder manglende sammenheng eller for stor avstand mellom disse elementene, på at det er snakk om en ikke optimal merkevare og at omdømmet vil vurderes deretter (ibid.:33). Dersom organisasjoner som merkevarer skal gjøre seg fortjent til interessentenes vedvarende tillit, skal merkevaren styres effektivt gjennom hele virksomhetens levetid. Kombinasjonen av visjon, kultur og image representerer på den ene og andre måte alt det organisasjonen er, sier og gjør.

Figur 13: Spørsmål kommunen må stille seg vedrørende mulige kløfter mellom visjon, kultur og image



Forholdet mellom kultur og visjon

En kommune er en organisasjon som har som primær oppgave å utøve velferdstjenester. I denne sammenhengen vil vi definere nabokommuner som konkurrenter med hensyn til å øke innbyggertallet, og å tiltrekke seg næringsvirksomheter som gir arbeidsplasser og skatteinntekter. Gjennom intervju med medarbeiderne, kom det frem at de opplever nærhet til innbyggerne som en unik egenskap for kommunen, og det er rimelig å anta at visjonen om at alle innbyggere i Skaun skal føle trygghet, trivsel og tilhørighet, kan virke tiltrekkende på familier i tilflytningsfasen som er på utkikk etter et godt oppvekstmiljø for barn og gode kommunale tjenester. Samtidig har vi fastslått at visjonen mangler noe dynamisk over seg, ved at det ikke fremkommer at kommunen skal bevege seg fra og til noe. Visjonen har heller ikke preg av dristige og utviklingsrettede mål.

I analysen av kommunes kultur, ser vi at det ser ut til å være et generelt trekk i Skaun at hver enkelt tjenesteenhet løser sine oppgaver godt. De ansatte er lojale mot sin arbeidsplass og sin egen enhet. Det kom flere ganger frem at organisasjonen har en utfordring med hensyn til samhandling på tvers av tjenestene, og å få alle medarbeiderne til å føle tilknytning til Skaun kommune. Etersom interessentene er fornøyd med kommunens tjenestekvalitet, kan det synes som å være en kløft mellom kommunens visjon og kultur, fordi kommunens medarbeidere ikke har stolthet over egen organisasjon. Dette kan gi et forhold som viser at kommunens visjon inspirerer til god produksjon, men at den mangler et element av utvikling som kan virke samlende for hele organisasjonen.

Forholdet mellom visjon og image

Kommunes interessenter inkluderer både innbyggere og medarbeidere, og andre som står i et forhold til kommunen. Interessentene vil bestå av ulike koalisjoner eller interessegrupper med forskjellige ønsker og behov, og til en viss grad vil interessentene ha forskjellige interesser i organisasjonen. For å gjøre seg kjent med hva interessentene ønsker, må kommunes ledelse komme i dialog med sine interessenter. Å ha tilgjengelige arenaer for gjensidig dialog mellom organisasjonen og dens interessenter, er nødvendig for å utvikle målsettinger som er i overensstemmelse med interessentenes forventninger. Som vi tidligere har beskrevet, så er interessentene fornøyd med visjonens verdier knyttet til tjenester, men spørreundersøkelsen viser at innbyggernes tillit påvirker innbyggernes oppfatning av kommunens samlede omdømme. Denne tilliten gjelder politisk og administrativ ledelse i kommunen, og er i første rekke knyttet til kommunen som demokratisk aktør.

Forholdet mellom image og kultur

Kommunes innbyggere er gjennomgående tilfredse med de kommunale tjenestene, samtidig som spørreundersøkelsen viser at innbyggere som jobber i kommunen er mer fornøyd enn hva som er tilfellet for de som ikke jobber i kommunen. Likevel mener ikke kommunalt ansatte at kommunen har bedre omdømme enn hva som er tilfellet for andre interessenter. Dette ser ut til å komme av en manglende felles organisasjonskultur for Skaun kommune, ved at kommunen oppleves som fragmentert i forhold til tjenesteenheter og fagområder.

Kløfter mellom de tre dimensjonene visjon, image og kultur

Vi ser ved en gjennomgang av disse punktene at Skaun kommune som organisasjon har noen kløfter i sin samlede identitet og dermed som merkevare. Disse kløftene er knyttet for det første til at kommunens visjon mangler dristige utviklingsmål for kommunen, som kan bidra til å bevege den fremover. For det andre ser det ut til å være en manglende felles organisasjonskultur i kommunen, noe som er med på å skape et lavt kollektivt selvbilde. Den tredje kløften er knyttet til manglende kommunale arenaer for gjensidig dialog med kommunens interessenter, og spesielt kommunens innbyggere. Dette bidrar sannsynligvis til at kommunen som demokratisk aktør oppleves som fjern og uangripelig for sine innbyggere, noe som igjen kan være med på å påvirke innbyggernes tillit til kommunen.

I følge Hatch & Schultz (2009:252) er vi nå inne i en tredje bølge av merkevarebygging av organisasjoner. Den første bølgen bidro til at man behandlet organisasjonen som merkevare på lik linje med merkevarebygging av produkter, gjennom blant annet reklamekampanjer. I den andre bølgen ble det viktig å jobbe tverrfaglig med å få koordinert hele organisasjonen gjennom de indre interessentene. Nå har vi beveget oss i en retning hvor det altså vurderes som viktig å forholde seg til alle organisasjonens interessenter. Denne tredje bølgen innen merkevarebygging av organisasjoner setter derfor fokus på å skape arenaer for dialog med alle organisasjonens interessenter. Dette innebærer en form for merkevarebygging gjennom nettverk. Nettverkene har den funksjonen at de flytter dialogen om identiteten for merkevareutviklingen ut, slik at den omfatter alle interessentene (ibid.). Dette virkemiddelet skal blant annet føre til at organisasjonens ledelse bruker mer av sin tid til å lytte til og prate med alle interessentene. Målet er at dette skal gi organisasjonen bedre innsikt i hvordan interessentene ser på organisasjonen, og gjennom denne åpenheten skape bedre forståelse hos innbyggerne for kommunens handlemåter.

Vi vurderer i denne sammenhengen at Anker Brink Lund gjennom sin modell om nisjepleie, har utarbeidet en aktuell strategi som kan hjelpe offentlig forvaltning å legge til rette for en effektiv kommunikasjon med sine interessenter. Nisjepleiemodellen har et særlig fokus på kommunene, ikke bare som tjenesteleverandører, men som også som demokratiske aktører. Dette innebærer at kommunen har to ulike kommunikasjonsroller; en som demokratisk aktør og en som tjenesteleverandør. Lund understreker at det ofte skjer en sammenblanding her, og at dette er årsaken til at kommunens kommunikasjon oppleves som uklar og misforstått (2008:9).

Ut i fra vår undersøkelse kan det se ut til at kvaliteten på kommunens tjenestetilbud ikke har den avgjørende betydningen for oppfatningen av kommunens samlede omdømme, slik som tidligere antatt. Det som synes å være avgjørende for en politisk styrt organisasjon, er innbyggernes tillit til kommunen. Dette er særskilt knyttet til tillit til at folkevalgte arbeider for befolkningens beste og tilliten til at kommunen følger lover og regler. Likevel har tjenestekvalitet, serviceinnstilling og kommunikasjon en indirekte virkning på kommunens omdømme, ved at disse variablene påvirker innbyggernes tillit til kommunen. På bakgrunn av dette, synes det hensiktsmessig for kommunen å utarbeide en strategi for sin kommunikasjon som tar høyde for åpenhet og dialog med sine innbyggere, og som differensierer kommunikasjonen med kommunens nøkkelinteressenter. Disse utgjør i tillegg til kommunens innbyggere, kommunens medarbeidere og brukerne av kommunens tjenester. Det handler i følge Lunds nisjepleiemodell (2005:387) om å pleie kommunens interessenter, slik at kommunen kan skjerpe sin profil og bedre sitt image blant interessentene.

Vi velger å støtte oss på Lund (2008:6) som anbefaler at kommunen utvikler egne strategier for kommunikasjon med hver av de tre gruppene av nøkkelinteressenter:

1. *Kommunikasjon med kommunens innbyggere* er knyttet til den demokratiske beslutningsprosessen. Å trekke inn innbyggerne er avgjørende, fordi det er de som i siste instans legitimerer det kommunale selvstyret. Dette vil på sikt kunne bedre kommunens image.
2. *Kommunikasjon med brukerne* er knyttet opp mot tjenesteproduksjon, og skal gi kommunen bedre omdømme gjennom kobling mellom kommunens identitet og image.
3. *Kommunikasjonen med kommunens medarbeidere* dreier seg om å styrke forholdet mellom kommunes faktiske identitet og kommunes visjon. Dette er viktig fordi kommunens medarbeidere forholder seg til både innbyggere og brukere, i tillegg til at de selv er arbeidstakere.

Tabell 7: Tre delstrategier for kommunal kommunikasjon

KOMMUNIKASJON	Sentral	Delegert	Desentral
Innbyggerrettet			
Medarbeiderrettet			
Brukerrettet			

Kommunens ledelse må ta stilling til i hvilken grad den enkelte delstrategi skal være sentralt styrt i kommunen, delegert til den enkelte enhet eller desentralisert til den enkelte ansatt. Disse strategiene, som kan samles i et felles utgangspunkt, jf. Fombrun og van Riel (2007:34), vil innebære en felles plattform for kommunens kommunikasjon med sine nøkkelinteressenter. Strategien skal kunne bidra til å ivareta de ulike interessentenes informasjonsbehov, samtidig som kommunen skal kunne oppnå at både innbyggere, medarbeidere og brukere gjør en innsats i å forbedre det nødvendige samspillet seg imellom. Det synes rimelig at Skaun kommune innledningsvis har et litt større fokus på sin avsenderrolle som demokratisk aktør, fordi innbyggerne utmerker seg ved at de vurderes å være et avgjørende ledd i å sikre kommunen nødvendig demokratisk legitimitet i forhold til den offentlige meningsdannelse.

Det synes derfor avgjørende at kommunen legger opp til en dialog med sine innbyggere. Det kan være både interessant og nødvendig med serviceorientert og informativ informasjon, men dette innbyr ikke til en demokratisk samtale eller inndragning av innbyggerne i demokratiske beslutningsprosesser. Det er derfor viktig at Skaun kommune tar i bruk de muligheter som ligger for to-veis symmetrisk kommunikasjon med sine innbyggere, som blant annet de relativt nye web-løsningene innbyr til. Dette innebærer at kommunen må være interessert i høre innbyggernes mening også mellom kommunevalgene, og kommunen må ta stilling til om disse funksjonene skal overlates til folkevalgte, eller om det er administrasjonen som skal engasjere seg i dette. En slik strategi vil ivareta et skille mellom demokratisk kommunikasjon med kommunens innbyggere og en effektiv kommunikasjon med kommunens medarbeidere og brukere.

6.5.2 Hvordan bør den valgte strategien implementeres i kommunen?

I implementeringen av en felles plattform i form av en kommunikasjonsstrategi, må det i ledelse av prosessen tas hensyn til de begrensinger og muligheter som ligger i de normative og kognitive legitimitetskravene som ligger til kommunen. Gjennom visjon-kultur-image-modellen, har vi sett at Skaun kommune har utfordringer knyttet til at

kommunens visjon mangler dristige utviklingsmål for kommunen. I tillegg har kommunen en manglende felles organisasjonskultur, noe som er med på å skape et lavt kollektivt selvbilde. Den største utfordringen er likevel knyttet til manglende kommunale arenaer for gjensidig dialog med kommunens interessenter, og spesielt kommunens innbyggere. Disse utfordringene vil kunne forbedres ved gjennomføring av en differensiert kommunikasjonsstrategi i kommunen. Denne vil legge grunnlaget for og ta hensyn til kommunens innbyggere, kommunens brukere og kommunens medarbeidere.

Skaun kommune står overfor flere utfordringer når den skal implementere en valgt strategi for kommunikasjon i organisasjonen. En endringsprosess vil i følge Busch mfl. (2007:271) foregå i en politisk, kulturell, forretningsmessig og teknologisk kontekst, og innebærer en styrkning av ledelsessystemet i kommunen. Ledelsessystemet i Skaun består av to delsystemer; det politiske og det administrative. Ved å se nærmere på Erik Johnsens lederroller (2002:47) finner vi ni ulike lederroller inndelt i drift, tilpasning og utvikling. Summen av de lederrollene som blir utspilt i en organisasjon gir et bilde av den totale ledelse som utøves. For å bedre ledelsesprosessen, må kommunen arbeide bevisst med å styrke de rollene som er dårligst dekket. På bakgrunn av at de fleste ansatte kan involveres i ledelsen, er det ikke så vesentlig hvem som utøver de enkelte lederrollene. Det som er viktig er at de lederrollene som vurderes som nødvendige blir ivaretatt på en god måte.

I vår analyse av Skaun kommunes visjon og organisasjonskultur og identitet, ser vi at kommunens driftsroller i stor grad er ivaretatt. Skaun kommune har vært karakterisert ved relativt stabile ytre forhold de siste årene, og kommunen har derfor rettet mye av sin oppmerksomhet mot å også oppnå en indre effektivitet. Dette har medført at kommunen preges av driftsoppgaver og derigjennom en ledelse som i stor grad er knyttet til drift. Driftssituasjonen har krevd de fleste ressursene fra kommunens ledelse, og det har dermed blitt liten tid til å fokusere på tilpasnings- og utviklingssituasjoner for kommunen. På bakgrunn av dette, ser vi det som strategisk lurt at kommunen fokuserer mer på utviklingsrollene, for å kunne implementere en kommunikasjonsstrategi som på sikt vil kunne skape et bedre omdømme for kommunen.

Ved å implementere en kommunikasjonsstrategi for å skape et bedre omdømme, kan vi si at kommunen som organisasjon forsøker å påvirke sine omgivelser. Målet er å få et mer aktivt forhold til kommunens interessenter, for å realisere en ønsket fremtidig situasjon. Utviklingsledelse kan også kalles strategisk ledelse, ved at ledelsen tar sikte på å opprettholde og utvikle organisasjonens eksistensgrunnlag. Vi ser derfor

nødvendigheten av å inneha de to lederrollene *utviklingsfilosof* og *strategikonsulent* i kommunens implementeringsprosess (ibid.). Utviklingsfilosofen kjennetegnes ved at en av hovedoppgavene er å formulere organisasjonens idegrunnlag. Denne rollen må avklare organisasjonens eksistens, gjennom blant annet å analysere organisasjonens interesser. Strategikonsulentens aktivitet er på sin side rettet både mot interessegruppene og innover i organisasjonen. På bakgrunn av at utviklingsledelse er en kontinuerlig aktivitet, må det skapes en forandringsdyktig organisasjon. Strategikonsulenten er derfor viktig for å ivareta en aktiv informasjonsvirksomhet overfor organisasjonens interessegrupper.

En implementering av en kommunikasjonsstrategi i Skaun kommune, må skje gjennom et forpliktende samspill med kommunens nøkkelinteresser. Dette på bakgrunn av at organisasjonen har behov for en felles erkjennelse og meningsskaping, før en strategi med endrede oppgaver kan iverksettes. Det synes rimelig at kommunen må vurdere sin visjon på bakgrunn av implementeringen av en slik strategi, fordi visjonen skal være organisasjonens ledestjerne. Det må avklares på et tidlig tidspunkt hvorvidt den nåværende visjonen oppfattes å være dette, og i tillegg vurderes om den oppfattes samtlende for organisasjonen som helhet. Dette innebærer at organisasjonen vil bli utsatt for et endringspress som følge av en helhetlig kommunal strategi for kommunikasjon.

Strategikonsulentens rolle kan gjøre bruk av interne krefter eller krefter i omgivelsene som grunnlag for erkjennelse av behov for endring i organisasjonen. Dette vil føre til et følt press for endring i organisasjonen. Det vurderes at denne erkjennelsesfasen vil gå relativt uproblematisk i Skaun, da organisasjonen i stor grad ser ut til å være klar over at den mangler en strategi for kommunikasjon og at dette har negative følger. Dette ble synliggjort både gjennom våre intervju med kommuneledelsen og med kommunens medarbeidere. Likevel er det av avgjørende betydning at rollen som strategikonsulent ivaretas i ledergruppen i denne fasen. Det vurderes at en av hovedoppgavene for utviklingsfilosofen, er å analysere kommunens interesser, for å kartlegge kommunens strategiske situasjon. Gjennom en slik analyse vil utviklingsfilosofen få tilgang til ideer og tanker om en fremtidig organisasjon. Denne lederrollen vil avklare kommunens misjon og visjon, eller om det er forskjeller i nåværende og ønsket tilstand. På grunnlag av dette vil utviklingsfilosofen også kunne vurdere om kommunens visjon representerer hva kommunen fortsatt ønsker å strekke seg mot og hvorvidt den oppfattes som samtlende.

I en implementeringsprosess kreves det et aktivt forhold til alle involverte parter i og rundt organisasjonen. Strategikonsulentens rolle innebærer interaksjon og samarbeid, som vil kunne sikre et nødvendig grunnlag for endringen. Strategikonsulenten må

etablere en maktbase for endring, samtidig som det skal skapes dynamikk og forpliktelse i organisasjonen. Denne rollen vurderes allerede å være på plass i kraft av kommunens rådmann, og hun vurderes å ha evnen til å skape vilje blant både nøkkelinteressenter og i ledergruppen. Strategikonsulenten skal også kunne føre en kamp om hvilke oppfatninger, meninger og holdninger som skal bli dominerende i organisasjonen.

Gjennom kommunikasjon med, deltakelse i og involvering fra nøkkelinteressentene vil utviklingsfilosofen og strategikonsulenten kunne skape troverdige forventninger, innlevelse og støtte til endring (Busch mfl. 2007:264) og derigjennom implementering av en kommunikasjonsstrategi for kommunen. Strategikonsulenten har også en rolle som politisk megler, ved at den skal identifisere nøkkelinteressenter som har både makt og interesse i saken. Det vil sannsynligvis oppstå motstand i organisasjonen, som er fundert på enkelte interessenters makt. Strategikonsulenten må derfor kartlegge både aktiv og passiv støtte og aktiv og passiv motstand. Gjennom dette vil organisasjonen se om kommunens ledelse har makt og initiativ til å iverksette en slik endringsprosess.

Kommunens ledelsessystem må deretter styrkes, ved å gjennomgå om kommunen har tilgjengelige arenaer, aktører og hvilke lederroller som er tilstede i kommunens ledergruppe. Denne består av økonomisjef, leder for kommunens servicekontor, to rådgivere (som er tidligere kommuneledere) og rådmannen selv. I tillegg bruker rådmannen enhetsledergruppen aktivt, ved at det er etablert arenaer for dialog fast en gang pr. måned. Det vil være avgjørende at rådmannen selv demonstrerer begeistring for kommunikasjonsstrategien, og dermed utviser en atferd som forventes av kommunens medarbeidere. Det er videre viktig at rådmannens ledergruppe innehar komplementære ferdigheter, slik at de riktige lederrollene er representert. Ved gjennomføring av selve implementeringen vurderes det fortsatt som viktig at rollene som utviklingsfilosof og strategikonsulent blir ivaretatt, men nå vil også rollen som feltherre være aktuell. Feltherrens oppgave er å iverksette endringsprosessen i organisasjonen, og hvor denne lederrollen ivaretar og styrer utviklingen og sørger for en positiv utvikling av bidrags-belønningsbalansen for interessentene. Gjennom dette vurderes det at organisasjonen vil kunne iverksette en kommunikasjonsstrategi.

6.6 Konklusjon på analysen

Vi har i denne analysen forsøkt å belyse vår problemstilling, ved å besvare våre fem forskningsspørsmål. I vårt første spørsmål om hvordan Skaun kommune ønsker å fremstå overfor sine omgivelser som organisasjon, ser vi at kommunens visjon omhandler kjerneverdierne trivsel, trygghet og tilhørighet, og disse verdiene

underbygges av noen felles overordnede mål og hovedmål. Visjonen mangler et element av dristighet i seg, ved at den ikke formulerer noen store vågale mål for kommunen. Den inneholder likevel en ønsket slutttilstand, ved at innbyggerne skal oppleve nettopp trygghet, trivsel og tilhørighet. Kommunens politiske ledelse understreker betydningen av visjonen og kommunens kjerneverdier og mål, mens rådmannen også ser behovet for en oppdatering av disse.

Videre ser vi at kommunens ledelse ikke er helt samstemte i hvordan de velger å fremstille kommunen, og vi ser også at kommunens hjemmeside har fått et negativt rykte på seg av sine omgivelser. I tillegg ser vi at kommunens medarbeidere er kjent med kommunes visjon, men at kommuneplanen og signalene fra kommunens ledelse oppfattes som utydelige og vage. Dette medfører at kommunen kan komme i en situasjon, hvor det er den enkelte fagprofesjons verdier og mål som etterleves, i stedet for den politiske ledelses definerte kjerneverdier og mål.

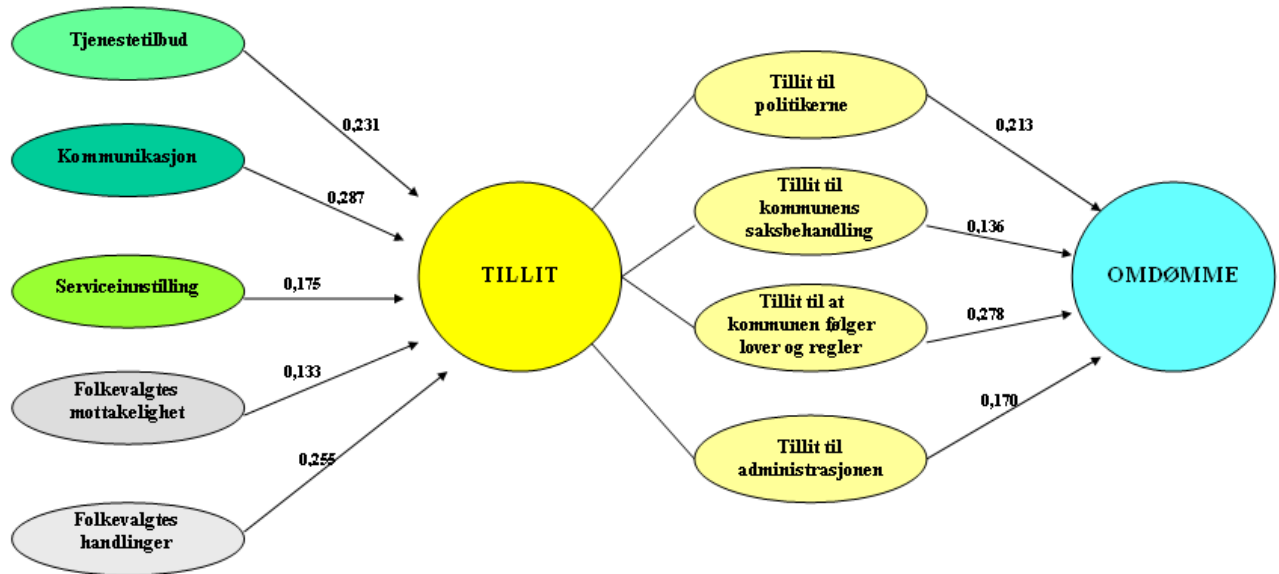
I vårt neste spørsmål som omhandler hvilken kultur og identitet som er dominerende i Skaun kommune, ser vi at medarbeiderne mener at brukertilpasning er et sentralt trekk, mens nærhet til brukerne regnes som en unik egenskap for kommunen. Høy tjenestekvalitet og høyt fokus på tjenesteleveranse oppfattes som et varig trekk. Samlet utgjør disse egenskapene kommunens oppfattede organisasjonsidentitet, og vi ser at disse harmonerer godt med kommunens visjon om trivsel, trygghet og tilhørighet.

Ved å se på hvilke artefakter, verdier og holdninger som preger medarbeiderne i Skaun, finner vi at artefaktene i stor grad er preget av ansattes egen utdanningsbakgrunn og profesjonalitet, noe som også vises i medarbeidernes grunnleggende antakelser. De sentrale verdiene for medarbeiderne i Skaun, er lojalitet, ansvarlighet og respekt. Organisasjonskulturen ser videre ut til å mangle en helhet, ved at organisasjonen preges av en "vi" og "dem"- holdning. Kommunens medarbeidere og den politiske og administrative ledelsen tror at kommunens innbyggere er fornøyde med de tjenestene som leveres av kommunen, men rådmannen stiller et spørsmålstegn ved det bildet som kommunens medarbeidere er med på å lage av kommunen som helhet. Dette gjenfinner vi også i medarbeidernes inntrykk av at ansatte ikke har noen stolthet over å jobbe i kommunen, og denne holdningen kan reflekteres over på kommunens innbyggere.

Det tredje forskningsspørsmålet, er hvilket omdømme Skaun kommune har blant sine innbyggere. Vi ser gjennom våre analyser at demografiske faktorer spiller en rolle når innbyggerne vurderer kommunens omdømme. Dette viser seg ved at kvinner gir en høyere skåre enn menn, og at eldre skårer høyere enn yngre. Botid i kommunen spiller imidlertid ingen rolle. Ansatte i Skaun kommune er gjennomgående mer tilfredse med

kommunen enn hva som er tilfellet for de som ikke jobber i kommunen, men de vurderer ikke kommunens omdømme som høyere enn andre. Dette kan være det være verdt å se nærmere på for å sikre en god dialog mellom organisasjonskulturen og innbyggernes inntrykk av kommunen. I analysen av spørreundersøkelsen, finner vi at *en rekke variabler påvirker tillit og at tillit på sin side påvirker kommunens omdømme.*

Figur 14: Variabler som påvirker tillit og omdømme



Dette innebærer at vi utifra denne undersøkelsen, kan si at utfordringene for kommuners omdømme er knyttet til tilliten til lokaldemokratiet, og den indirekte effekten som tjenestetilbud, kommunikasjon og serviceinnstilling har. I tillegg påvirkes tilliten av hvordan folkevalgte velger å løse sine oppgaver. I dette siste elementet ligger de demokratiske utfordringene som er særegne for offentlige organisasjoner. Vi mener på bakgrunn av de analysene som er foretatt, at denne undersøkelsen gir viktige resultater som dokumenterer betydningen av institusjonell tillit, for å skape et godt omdømme i politisk styrte virksomheter. I tillegg har de mer kjente elementene som tjenestekvalitet, service og kommunikasjon en indirekte betydning for kommunens omdømme, ved at disse i likhet med folkevalgtes mottakelighet og folkevalgtes handlinger, påvirker befolkningens tillit til kommunen.

Selv om tillitsdimensjonen nevnes som en viktig faktor i omdømmelitteraturen, kan vi ikke se at den vurderes å ha en så avgjørende betydning for organisasjoners omdømme, som det denne undersøkelsen viser. Dette kan henge sammen med omdømmeforskningens bakgrunn fra privat sektor, og at offentlig sektor står overfor

andre utfordringer enn de rent bedriftsøkonomiske elementene. Det er dermed rimelig å trekke en slutning om at kommuner er avhengige av tillit til lokaldemokratiet for å skape et godt omdømme. Dette innebærer likevel ikke at vi avskriver de anbefalinger som er gitt utifra internasjonal omdømmeforskning, men vi understreker viktigheten av at politisk styrte virksomheter må ta høyde for den demokratiske dimensjonen når den skal arbeide med sitt omdømme.

Vårt fjerde forskningsspørsmål omhandler kommunikasjonsmønsteret i Skaun kommune, og vi har sett nærmere på hva som kjennetegner kommunikasjonen og om det foreligger noen felles plattform for kommunikasjon. Gjennom dette har vi sett at kommunens kommunikasjon, ser ut til å være preget av lite strategisk bruk av media og egen hjemmeside for å sikre synlighet i kommunens omgivelser. Videre kan vi si at kommunikasjonen kjennetegnes av formidling av kommunens egenart fundert på gammel historie, og i tillegg kan formidling av kommunens ekthet by på noen utfordringer sett i lys av kommunens økonomiske situasjon. Skaun kommune er i ferd med å legge til rette for økt åpenhet, gjennom innføring av et resultatstyringssystem, samtidig som kommunen på lik linje med andre offentlige virksomheter står overfor utfordringer knyttet til å legge til rette for konsultasjon og dialog med sine innbyggere.

Vi ser også at kommunen som demokratisk institusjon har flere utfordringer knyttet til konsistens i sin kommunikasjon, og at det for kommuner kanskje vil være mer hensiktsmessig å kommunisere på en måte som rommer både inkonsistens og uklarhet. I tillegg ser vi at kommunen mangler en felles plattform og strategi for kommunikasjon, og at organisasjonen heller ikke har hatt fokus på kommunikasjon som virkemiddel. Vi finner derimot at kommunen lar andre vinkle historiene om kommunen, slik at kommunen som organisasjon dermed blir prisgitt andre oppfatning og fremstillingsmåter av kommunen.

I vårt femte og siste forskningsspørsmål, som omhandler hvilken strategi Skaun kommune bør utvikle for å skape et godt omdømme, trekker vi opp noen linjer i forhold til hva som synes å være kløfter i VKI-modellen. Disse er for det første, at Skaun kommune har utfordringer knyttet til at kommunens visjon mangler dristige utviklingsmål for kommunen. For det andre har kommunen en manglende felles organisasjonskultur, som igjen bidrar til å skape et lavt kollektivt selvbilde. Den tredje og største utfordringen, er knyttet til manglende kommunale arenaer for gjensidig dialog med kommunens interessenter, noe som spesielt gjelder kommunens innbyggere. Disse utfordringene vil kunne forbedres ved innføring av en differensiert kommunikasjonsstrategi i kommunen. Denne vil legge grunnlaget for og ta hensyn til

kommunens nøkkelinteressenter, som er *kommunens innbyggere, kommunens brukere og kommunens medarbeidere*. En slik strategi vil kunne implementeres, ved å sikre at kommunen har utviklingsrollene innen ledelse på plass, og da særlig rollene som er knyttet til strategikonsulent og utviklingsfilosof. I tillegg må rollen som feltherre ivaretas før og under en slik prosess. Kommunens toppledelse må sikre at disse rollene er på plass i organisasjonen før en kommunikasjonsstrategi kan implementeres.

7. OPPSUMMERING

Organisasjonsidentitet og omdømmestyring har i løpet av de siste årene blitt sentrale temaer både innenfor organisasjonsforskning og i samfunnet for øvrig. Å håndtere sitt omdømme har blitt en viktig strategi i offentlig sektor, hvor etablerte identiteter og verdier er satt under press av en rekke reformer som går under fellesbenevnelsen New Public Management. Etter å ha vært regnet som en av de minst reformivrige medlemmene av OECD, har Norge fra årtusensskiftet gjennomgått flere større reformer i offentlig sektor. Nå kan det imidlertid virke som reformiveren er ferd med å avta, eller at det i det minste skjer en dreining mot en mer helhetlig offentlig styring (Byrkjeflot 2008). Denne tendensen i retning av å legge større vekt på omdømme, verdier og identitetsforvaltning, kan dermed enten oppfattes som en søken etter nye løsninger i kjølvannet av New Public Management, eller som en direkte følge av innføring av private modeller innenfor den byråkritiske posisjonen som NPM representerer.

I lys av New Public Management, er offentlig sektor sett på som lite effektiv, lite fleksibel og sendrektig. Bedriftsledelse har de siste tiårene tjent som et forbilde for offentlige organisasjoner, og modeller fra privat sektor er ukritisk tatt i bruk av ledere i offentlig sektor. Det har i stadig større grad blitt vanlig at offentlige etater og virksomheter gjør bruk av rådgivningsfirmaer og ledelsesverktøy hentet fra det private næringsliv, og det synes i liten grad å være stilt krav om kvalitetssikring eller tilpasning av verktøyene til offentlig sektor. Det har tvert imot vært ansett som en fordel at konsulentene har vært mye brukt i privat sektor. For offentlige organisasjoner har det vært formålstjenlig å imitere eller tilpasse seg de modeller og det språket som brukes i næringslivet, for dermed å oppnå legitimitet i sine omgivelser. I pakt med dette, er også oppskrifter tatt i bruk for å definere offentlige organisasjoners identitet og omdømme.

Et karakteristisk trekk ved formelle organisasjoner de siste årene, er den økende bevisstheten rundt organisasjoner som merkevare. Det rettes stadig større innsats mot å definere hvem man er og hvordan man oppfattes av sine omgivelser, og flere organisasjoner tar i bruk egne omdømmemålinger eller kjøper disse tjenestene fra private konsultantselskaper. En av utfordringene med omdømmebegrepet, er at det innebærer en påstand om en gitt utviklingstendens og en beskrivelse av omdømme som fenomen på ett og samme tidspunkt. Dette innebærer at de som observerer, selv er med og skaper og dermed former fenomenet. Flere sentrale forskere innen omdømmefeltet, som inkluderer flere av våre valgte teoretikere, som Charles Fombrun, Cees van Riel, Majken Schultz og Peggy Brønn, er tilknyttet Reputation Institute. Dette instituttet driver blant annet omdømmemålinger med det internasjonalt anerkjente måleverktøyet

RepTrak. Det kan stilles spørsmål ved om det dette bidrar til en uheldig sammenblanding av bedriftsøkonomiske og organisasjonsteoretiske dimensjoner, ved at disse forskerne fokuserer på omdømmebegrepets sterke betydning, samtidig som de selv profiterer på at både private og offentlige organisasjoner bruker store ressurser på dette.

Offentlige virksomheter har mange målsetninger og ulike hensyn å ivareta, og dette medfører at det i mange tilfeller kan synes som lite hensiktsmessig å opptre på den entydige og konsistente måten som omdømmeoppskriftene fremmer. Mange offentlige virksomheter er av en slik art, at de heller aldri vil kunne konkurrere om topplasseringene på omdømmemålingene. På den andre siden, er det mulig å se flere fordeler ved å fokusere på offentlige organisasjoners identitet og egenart. Som vi var inne på innledningsvis, kan fokuseringen på identitet og omdømme også vurderes som en reaksjon på den fragmenteringen av offentlige organisasjoner som New Public Management i stor grad har bidratt til. Det noe ensidige fokuset på markedsorientering, har bidratt til det nå synes nødvendig med en revitalisering av særtrekk og felles verdier i offentlig sektor. Dette vurderes som sentralt for å bedre samordningen i tilbudet til innbyggerne, og for å opprettholde tilliten til offentlig forvaltning og tjenesteyting. Som vår undersøkelse viser, er tilliten til lokaldemokratiet en avgjørende faktor for at kommuner skal kunne oppnå et godt omdømme.

Økt fokus på offentlig sektors identitet og egenart, vil kunne bidra til at offentlig sektor finner seg selv igjen, etter å ha vært utsatt for et sterkt effektiviserings- og imiteringspress de siste tiårene. Det synes sentralt å oppnå en legitimitet av offentlig sektor som særegen sammenlignet med privat sektor, fordi offentlig forvaltning er en del av et viktig demokratisk system og i tillegg forvalter verdier på vegne av fellesskapet. I forlengelsen av dette, synes det sentralt å rette fokuset på hvilke verdier dagens offentlige organisasjoner er fundert på. Beck Jørgensen og Bozeman (2003) har identifisert hele 72 verdier i det som de kaller det offentlige verdiunivers. Noen av disse verdiene er felles for offentlige og private organisasjoner, mens andre bare er relevante for offentlige organisasjoner. Det offentlige etos viser seg dermed å stå sterkt, ved at NPM-verdier ikke har fortrent tradisjonelle verdier. På bakgrunn av at public management-tenkningen ikke i tilstrekkelig grad har tatt høyde for betydningen av politikk og politiske strukturer i styringen av offentlige organisasjoner, ser det ut til at den gamle offentlig administrasjon-posisjonen vil kunne få en renessanse i årene fremover. Det faktum at vi som ledere i det offentlige tar en mastergrad i public administration, kan være med og underbygge det faktum at offentlig sektor er i ferd med å finne seg selv igjen, etter å ha stått flere år i skyggen av privat sektor.

Vår oppfatning er derfor at omdømmebegrepet og de oppskriftene som knytter seg til dette, bærer med seg verdifulle aspekter for offentlig sektor, ved at man setter fokus på offentlige organisasjoners identitet og verdier. Dette krever imidlertid at oppskriftene brukes på riktig måte, og innebærer dermed å gjøre bruk av det som Røvik (2007) kaller for translasjonskompetanse. En omdømmeoppskrift som adopteres ukritisk fra privat sektor, krever at organisasjonen innretter sin kommunikasjon mot den generelle offentlighet, og også enkeltinteresser i samfunnet. Dette kan bidra til å true den form for likebehandling og nøytralitet som gjelder for offentlige virksomheter. Dette viser nødvendigheten av å oversette omdømmeoppskriftene på en slik måte at de ivaretar offentlig sektors egenart, og viser et behov for erfaringer og erfaringsdeling med hvordan offentlige organisasjoner kan utvikle og opprettholde en slik translasjonskompetanse. Dette vurderes som viktig for å sikre at offentlig sektor kommer i en posisjon, hvor de selv kan være med å legge premissene for hvilken kunnskap som produseres og spres på tvers av offentlige og private virksomheter. Ved å være bevisst sin egenart og sine verdier som en politisk styrt virksomhet, vil offentlig sektor i langt større grad kunne bli en premissleverandør i årene som kommer.

LITTERATURLISTE

- Albert, Stuart og David A. Whetten (1985). *Organizational Identity. Research in organizational behavior*, vol. 7 263-295.
- Apeland, Nils M. (2007). *Det gode selskap. Omdømmebygging i praksis*. Oslo: Hippocampus.
- Baldersheim, Harald og Lawrence E. Rose (red.) (2005). *Det kommunale laboratorium*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Beck Jørgensen, Torben (red.) (2003). *På sporet av en offentlig identitet- verdier i stat, amter og kommuner*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Beck Jørgensen Torben og Barry Bozeman (2003). *Det offentlige værdiunivers. Dets bestanddele, struktur og afrønsning* i Beck Jørgensen, Torben (red.) (2003). *På sporet av en offentlig identitet- verdier i stat, amter og kommuner*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Brønn, Peggy Simcic og Øyvind Ihlen (2009). *Åpen eller innadventd. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Busch, Tor (2005). *Grensen mellom privat og offentlig sektor i endring* i Busch, Tor, Erik Johnsen, Kurt Klaudi Klausen og Jan Ole Vanebo (red.) (2005). *Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, metoder og dilemmaer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, Tor, Erik Johnsen, Stein Jonny Valstad og Jan Ole Vanebo (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, Haldor (2008). *Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*. Rapport til Kommunenes sentralforbund.
- Christensen Tom og Per Lægreid (2002). *Trust in Government – the Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors and Demography*. Stein Rokkan Centre for Social Studies. Bergen University Research Foundation.
- Collins, Jim og Jerry Porras (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness.
- Dutton, Jane og Janet Dukerich (1991). *Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation*. *Academy of Management Journal*, 1991, 34.
- Fombrun, Charles J. (1996). *Reputation: realizing fortune from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, Charles J. og Cees B.M. van Riel (2004). *Fame and Fortune – How successful companies build winning reputations*. Upper Sadle River: Prentice Hall

Fombrun, Charles J. og Cees B.M. van Riel (2007). *Essentials of Corporate Communication*. New York: Routledge.

Hagen, Terje P. og Rune J. Sørensen (2006). *Kommunal organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hatch, Mary Jo (2001). *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.

Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (2000). *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image Culture in Organizations* i Mary Jo Hatch, Majken Schultz og Mogens Holten Larsen (red.) *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press.

Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (2002). *The Dynamics of Organizational Identity*. *Human Relations*, 55(8):30.

Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (2009). *Brug dit brand*. København: Gyldendal Business.

Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (2004). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano Aschehoug.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, Dag Ingvar (2006). *Fenomenologi og kvantitativ metode – som ild og vann eller gin og tonic* i Nyeng, Frode og Grete Wennes (red.) (2006) *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: J.W. Cappelen.

Johnsen, Erik (2002). *Managing the Managerial Process – A Participative Approach*. Universitetsforlaget AS.

Kvale, Steinar (2006). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvåle, Gro og Arild Wæraas (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Lund, Anker Brink (2005). *Strategisk bruk av kommunikation – ledelsesretorik, offentlighetsarbejde og nichepleje* i Busch, Tor, Erik Johnsen, Kurt Klaudi Klausen og Jan Ole Vanebo (red.) (2005). *Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, metoder og dilemmaer*. Oslo: Universitetsforlaget.

Lund, Anker Brink og Mia Nyegaard (2008). *Kommunaldirektøren og kommunikasjonsstrategien*. Kommunernes Jubilæumsfond. KL.

Nielsen, Jens Carl Ry og Pål Repstad (2006). *Når mauren også skal være ørn – om å analysere sin egen organisasjon* i Nyeng, Frode og Grete Wennes (red.) (2006) *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: J.W. Cappelen.

Nyeng, Frode (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Nyeng, Frode og Grete Wennes (red.) (2006). *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: J.W. Cappelen.
- Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saunders, Mark, Lewis, Philip og Adrian Thornhill (2007). *Research Methods in Business*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Skaun kommune (2004). *Kommuneplan for perioden 2004-2012*.
- Schein, Edgar (2004). *Organisasjonskultur og ledelse*. København: Valmuen.
- Schultz; Majken (2004). *Kultur i organisasjoner*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Schultz; Majken, Antorini, Yin Mi og Fabian Csaba (red.) (2005) *Corporate Branding: Purpose/People/Process*. København: Copenhagen Business Scholl Press.
- Vallentin, Steen (2001). *Tillidsaspekter i forholdet mellom virksomheder og offentlighed* i Bordum, Anders og Søren Barlebo Wenneberg (red.) (2001). *Det handler om Tillid*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Verdens Gang (2007). *Slakter kommune-Norges slagord*. Tilgjengelig: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=151215> (Lesedato:17.03.10)
- Wennes, Grete (2006). *Jakten på den avhengige variabel* i Nyeng, Frode og Grete Wennes (red.) (2006) *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: J.W. Cappelen
- Wæraas, Arild (2005). *Merkevarebygging av offentlige virksomheter: Utfordringer og muligheter*. Magma. Årgang 8, nr. 3.

VEDLEGG

Vedlegg 1 Intervjuguide rådmann og ordfører

INTERVJUGUIDE – VISJON OG PROFIL

INTERVJU MED RÅDMANN OG ORDFØRER I SKAUN KOMMUNE JANUAR 2010

Gjennomføring:

Intervju gjennomføres i midten av januar 2010. Intervjuene gjennomføres som separate intervju med halvannen time på den enkelte respondent.

Vi har definert følgende problemstilling for masteravhandlingen:

Hvilke utfordringer har kommunesektoren å skape et godt omdømme som organisasjon?

Spørsmål til rådmann Katrine Lereggen og ordfører Jon P Husby:

Forskningsspørsmål:	Intervjuspørsmål:
<ol style="list-style-type: none">1. Hvordan vil Skaun kommune fremstå organisasjon for omverden?2. Hvilken identitet og kultur er dominerende i Skaun kommune?3. Hvilket omdømme har Skaun kommune blant sine innbyggere?4. Hvordan er nåværende kommunikasjonsmønster i Skaun kommune?5. Hvilken strategi bør Skaun kommune utvikle for å skape et godt omdømme?	<ol style="list-style-type: none"><i>1. Identitet/kultur:</i><ul style="list-style-type: none">- Hvis du skal beskrive Skaun, hvordan vil du med egne ord beskrive kommunen?- Hvordan vil du beskrive Skaun kommune som organisasjon?- Hvordan vil du beskrive Skaun kommune som leverandør av tjenester?- I hvilken grad vil du si at disse trekkene er sentrale, varige og unike?- Hvordan oppfatter du at Skaun kommune skiller seg fra andre kommuner som tjenesteleverandør?- Hvilke verdier og sentrale trekk kjennetegner politisk ledelse i Skaun?- Hvilke verdier og sentrale trekk kjennetegner administrativ ledelse i Skaun?- Hvilke verdier og sentrale trekk kjennetegner ansatte i Skaun?<i>2. Image:</i><ul style="list-style-type: none">- Hvordan tror du Skaun kommune blir oppfattet av sine innbyggere?- Hvilket inntrykk tror du befolkningen har av Skaun kommune som organisasjon?- Hvor fornøyde tror du brukerne er med tjenestekvaliteten i Skaun?- Tror du det er ulikheter mellom inntrykket befolkningen har av kommunen og det inntrykket du som rådmann/ ordfører har?- Tror du befolkningen har tillit til de som jobber i Skaun kommune?

3. *Visjon:*

- Hva vil du si er Skaun kommunes viktigste målsetninger og verdier?
- Har Skaun kommune en strategi på hvordan kommunen ønsker å fremstå?
- Hvordan ønsker Skaun kommune å fremstå overfor sine innbyggere?
- Hvordan ønsker Skaun kommune å fremstå overfor sine medarbeidere?
- Hvordan ønsker Skaun kommune å fremstå overfor sine brukere?
- Hva forteller dere andre om Skaun som organisasjon?
- Hva vil dere at andre skal mene om Skaun som organisasjon?
- Hvordan velger dere å profilere Skaun kommune?
- Jobbes det bevisst med medarbeiderne for å få oppslutning om den måten dere som ledere har valgt å profilere kommunen?

4. *Kommunikasjon:*

- Hvilken praksis har Skaun kommune mht kommunikasjon?
- Foreligger det en strategi for kommunikasjon i kommunen?
- Hvem ivaretar kommunikasjonen for kommunen som helhet og på den enkelte enhet?
- Hvilke styrker og svakheter rommer kommunens kommunikasjon med innbyggere?
- Hvilke styrker og svakheter rommer kommunens kommunikasjon med medarbeiderne?
- Hvilke styrker og svakheter rommer kommunens kommunikasjon med brukerne?

INTERVJUGUIDE – IDENTITET OG KULTUR

GRUPPEINTERVJU MED MEDARBEIDERE I SKAUN KOMMUNE DESEMBER 2009

Gjennomføring:

Homogene grupper med 4 enhetsledere/medarbeidere i hver gruppe:

- En gruppe barnehagestyrere
- En gruppe rektorer
- En gruppe helse og omsorgsledere
- En gruppe fra kommuneadministrasjonen

Vi har definert følgende problemstilling for masteravhandlingen:

Hvilke utfordringer har kommunesektoren med å skape et godt omdømme som organisasjon?

Spørsmål til gruppen med ledere i Skaun kommune:

Forskningsspørsmål:	Intervjuspørsmål:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan vil Skaun kommune fremstå organisasjon for omverden? 2. Hvilken identitet og kultur er dominerende i Skaun kommune? 3. Hvilket omdømme har Skaun kommune blant sine innbyggere? 4. Hvordan er nåværende kommunikasjonsmønster i Skaun kommune? 5. Hvilken strategi bør Skaun kommune utvikle for å skape et godt omdømme? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identitet/kultur: <ul style="list-style-type: none"> - Hva mener dere særpreger Skaun kommune som organisasjon? - Hva mener dere særpreger tjenestekvaliteten innenfor deres egen enhet? - Hva mener dere er sentralt, varig og unikt i den enheten dere representerer i Skaun? - Hvordan oppfatter dere at dere skiller dere fra andre tjenesteområder innen Skaun kommune? - Hvilke egenskaper oppfatter dere at andre ansatte i Skaun tilskriver dere innen deres enhet spesielt? - Hvilke verdier kjennetegner ansatte som jobber innen deres enhet? - Hva oppfatter dere er de ansatte innen deres enhet har som felles tilknytning? - Hvilke sentrale trekk har de som jobber innen deres enhet i Skaun og hvordan kommer disse trekkene til uttrykk? 2. Image: <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan tror dere at deres tjeneste blir oppfattet av befolkningen i Skaun kommune? - Hvilket inntrykk tror dere befolkningen har av deres tjenester i Skaun? - Hvor fornøyde tror dere brukerne er med tjenestekvaliteten på deres tjenester i Skaun? - Tror dere det er ulikheter mellom inntrykket befolkningen har av og det

inntrykket dere som ledere har?

- Oppfatter dere som ledere at befolkningen har tillit til de som jobber innen deres tjeneste i Skaun?

3. Visjon:

- Hvordan oppfatter dere at Skaun kommune ønsker å fremstå som leverandør av den tjenesten som dere representerer?
- Hvordan vil dere at Skaun kommune skal fremstå som organisasjon?

4. Kommunikasjon:

- Hvilken praksis har den tjenesten som dere representerer med hensyn til kommunikasjon?
- Har Skaun hatt fokus på kommunikasjon som virkemiddel for å nå felles mål?
- I hvilken grad er dere bevisste på å kommunisere enhetens mål til tjenestens interessenter?
- I hvilken grad er dere bevisste på å kommunisere kommunens overordnede mål til tjenestens interesse
- Har det vært gjennomført opplæring i kommunikasjonsmetoder i kommunen?
- Kjenner dere til at det foreligger en plan for kommunikasjon i Skaun kommune?
- Hvem ivaretar kommunikasjonen for kommunen på din enhet?
- Hvilke styrker og svakheter rommer eksisterende kommunikasjon?

Vedlegg 3 Innbyggerundersøkelsen

Her limes
passordetikett

Bakgrunnsspørsmål

Først ber vi deg svare på noen spørsmål om deg og husstanden din

1) Kjønn

- Mann Kvinne
-

2) Hvilket år er du født?

- 1929 eller tidligere
 1930-1939
 1940-1955
 1956-1970
 1971-1988
 1989 eller senere
-

3) Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- Grunnskole
 Videregående utdanning
 Universitet/høgskole
-

4) Antall personer i husstanden?

- 1 person
 2 personer
 3 personer
 4 personer
 5 personer eller fler
-

5) Husstandmedlemmenes alder? (Kryss av på flere alternativer dersom det er flere alderssammensetninger i husstanden)

- 0-5 år
 - 6-12 år
 - 13-18 år
 - 19-25 år
 - 26-66 år
 - 67 +
-

6) Hva slags bolig bor du i?

- Enebolig
 - Rekkehus/tomannsbolig
 - Leilighet
 - Hybel/hybelleilighet
 - Kollektiv/bofellesskap
 - Trygdebolig/omsorgsbolig
 - Annet
-

7) Eierforhold?

- Eier selv (selveier, borettslag el.l.)
 - Leier
-

8) Hvor lenge har du bodd i kommunen?

- Mindre enn ett år
 - 1-2 år
 - 3-4 år
 - 5-14 år
 - 15 år eller mer
-

9) Hvor er du født?

- Norge
 - Annet nordisk land
 - Annet europeisk land
 - Nord-Amerika
 - Mellom-/Sør-Amerika
 - Australia/Oceania
 - Afrika
 - Asia
-

10) Hvor er din mor født?

- Norge
 - Annet nordisk land
 - Annet europelsk land
 - Nord-Amerika
 - Mellom-/Sør-Amerika
 - Australia/Oceania
 - Afrika
 - Asia
 - Vet ikke
-

11) Hvor er din far født?

- Norge
 - Annet nordisk land
 - Annet europeisk land
 - Nord-Amerika
 - Mellom-/Sør-Amerika
 - Australia/Oceania
 - Afrika
 - Asia
 - Vet ikke
-

Tjenestene fra din kommune – bruker

Vi ber deg nå vurdere hvor fornøyd du er med noen av tjenestene fra kommunen. For spørsmål 12 – 34 ønsker vi svar fra deg som har brukt en eller flere av disse tjenestene. Dersom du ikke har brukt tjenesten, kan du krysse av der det står "nei".

I spørsmål 35 kan du svare på hvilket inntrykk du har av de tjenestene du ikke har brukt.

12) Har du eller noen i din nære familie brukt kommunens servicetorg (der du møter i kommunehuset) de siste 12 måneder?

- Ja
 Nei

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

13) Hvis ja, hvor fornøyd var du med servicetorget?

- 1 2 3 4 5 6 Vet ikke

14) Har du eller noen i din nære familie brukt internettbaserte tjenester i kommunen de siste 12 måneder?

- Ja
 Nei

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

15) Hvis ja, hvor fornøyd var du med de internettbaserte tjenestene?

- 1 2 3 4 5 6 Vet ikke

16) Har du eller noen i din nære familie benyttet barnehagene i kommunen de siste 12 måneder?

- Ja
 Nei

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

17) Hvis ja, hvor fornøyd var du med barnehagetjenesten?

- 1 2 3 4 5 6 Vet ikke
-

18) Har du eller noen i din nære familie benyttet grunnskolen (1-10 klasse) i kommunen de siste 12 måneder?

- Ja
 Nei
-

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

19) Hvis ja, hvor fornøyd var du med grunnskolen?

- 1 2 3 4 5 6 Vet ikke
-

20) Har du eller noen i din nære familie benyttet fritidstilbud til ungdom i kommunen de siste 12 måneder?

- Ja
 Nei
-

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

21) Hvis ja, hvor fornøyd var du med fritidstilbudet til ungdom?

- 1 2 3 4 5 6 Vet ikke
-

22) Har du eller noen i din nære familie benyttet hjemmesykepleie i kommunen de siste 12 måneder?

- Ja
 Nei
-

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

23) Hvis ja, hvor fornøyd var du med hjemmehjelpstjenesten?

- 1 2 3 4 5 6 Vet ikke
-

24) Har du eller noen i din nære familie benyttet hjemmesykepleie i kommunen de siste 12 måneder?

- Ja
 Nei
-

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

25) Hvis ja, hvor fornøyd var du med hjemmesykepleietjenesten?

1 2 3 4 5 6 Vet ikke

26) Har du eller noen i din nære familie benyttet heldøgns omsorgstjeneste/sykehjem i kommunen de siste 12 måneder?

Ja
 Nei

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

27) Hvis ja, hvor fornøyd var du med heldøgns omsorgstjeneste/sykehjemtjenesten?

1 2 3 4 5 6 Vet ikke

28) Har du eller noen i din nære familie benyttet fastlegen i kommunen de siste 12 måneder?

Ja
 Nei

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

29) Hvis ja, hvor fornøyd var du med fastlegetjenesten?

1 2 3 4 5 6 Vet ikke

30) Har du eller noen i din nære familie benyttet legevakttjenesten i kommunen de siste 12 måneder?

Ja
 Nei

31) Hvis ja, hvor fornøyd var du med legevakttjenesten?

1 2 3 4 5 6 Vet ikke

32) Har du eller noen i din nære familie benyttet bibliotek/bokbussen i kommunen de siste 12 måneder?

- Ja
 Nei
-

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

33) Hvis ja, hvor fornøyd var du med bibliotek/bokbussen?

- 1 2 3 4 5 6 Vet ikke
-

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

34) Alt i alt, hvor fornøyd er du med tjenestetilbudet i kommunen?

- 1 2 3 4 5 6 Vet ikke
-

Tjenester fra kommunen - inntrykk

Dersom du IKKE har brukt en eller flere av tjenestene, ønsker vi ditt inntrykk av disse tjenestene.

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

35) Hvilket inntrykk har du av:

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
sevicetorget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de internettbaserte tjenestene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
barnehagetjenesten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
grunnskolen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fritidstilbudet til ungdom?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hjemmehjelpstjenesten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hjemmesykepleietjenesten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
heldøgns omsorgstjeneste/sykehjemtjenesten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fastlegetjenesten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
legevaktstjenesten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bibliotek/bokbussen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Næring, arbeid, transport, miljø

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

36) Hvor fornøyd er du med

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
muligheter til å få arbeid innen rimelig avstand fra hjemmet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muligheter til å etablere egen virksomhet i din kommune?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Transport og tilgjengelighet i kommunen

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

37) Hvor fornøyd er du med

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
standard på veier og gater?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tilrettelegging for fotgjengere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tilrettelegging for syklistene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kollektivtilbudet innenfor kommunen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollektivtilbudet inn og ut av kommunen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miljø i kommunen

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

38) Hvor fornøyd er du med

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
kvaliteten på drikkevannet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muligheten for sortering av avfall for gjenvinning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
henting av husholdningsavfall?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
luftkvaliteten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
støynivået der du bor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Klima, natur og landskap og levekår

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

39) Hvor fornøyd er du med

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
kommunens innsats for å møte klimautfordringene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Natur, landskap og friluftsliv

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

40) hvor fornøyd er du med

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
tilrettelegging for friluftsliv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hvordan kommunen tar vare på naturen og landskapet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Levekår

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

41) Hvor fornøyd er du med

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
oppvekstmiljøet for barn og unge?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kommunen som bosted for eldre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kommunens hjelp til personer i vanskelige livssituasjoner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
naboskap og sosialt fellesskap?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bomiljø og senterfunksjoner i kommunen der du bor

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

42) Hvor fornøyd er du med

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
møteplasser der du kan treffe andre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
folkeliv og aktivitet i kommunen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ryddighet og renhold på offentlige steder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Servicetilbudet

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

43) Hvor fornøyd er du med

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
tilbudet av kafeer, restauranter, uteliv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bank, post og forsikring?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
butikktilbudet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Boligtilbudet

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

44) Hvor fornøyd er du med muligheten for å skaffe seg

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
leilighet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
enebolig/rekkehus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tomt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kultur og idrett

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

5) Hvor fornøyd er du med

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
kulturtilbudet i kommunen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muligheten til å delta i idrett?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andre fritidsaktiviteter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Utbygging og utvikling

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

46) Hvor fornøyd er du med

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
utviklingen av kommunesenteret?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
utviklingen av andre tettsteder/boområder i kommunen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
næringsutviklingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bevaringen av dyrket mark?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ivaretakingen av friluftsområder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leke- og aktivitetsområder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trygghet

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

47) Hvor trygt opplever du at det er

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
å bo og ferdes i din kommune?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommunen som bosted

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

48) Hvor fornøyd er du med

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
området der du bor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
å bo i kommunen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

49) Regner du/dere med å bo i kommunen om tre år?

- Ja
 - Usikker
 - Nei
-

50) Planlegger du/dere å flytte til en annen bolig i kommunen i løpet av de neste fem årene? (flere svar mulig)

- Nei
 - Ja, til større bolig
 - Ja, til mindre bolig
 - Ja, til en mer sentralt beliggende bolig
 - Ja, planlegger å bygge egen bolig/kjøre nybygg
-

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

51) I hvilken grad vil du anbefale dine venner og bekjente å flytte til din kommune?

- 1 2 3 4 5 6 Vet ikke
-

Møte med din kommune

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

52) Hvor fornøyd er du med

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
Hvordan folkevalgte i kommunen lytter til innbyggernes synspunkter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hvordan folkevalgte i kommunen løser lokale utfordringer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muligheten for å påvirke kommunale beslutninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hvordan kommunen følger opp det som er blitt lovet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinnstillingen hos de ansatte i kommunen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hvor raskt du får hjelp/svar på dine spørsmål?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
informasjonen fra kommunen/bydelen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tillit

53) Har du i løpet av de 2 siste årene

	Ja	Nei
- engasjert deg i politiske saker, eks ved å kontakte folkevalgte, deltatt i aksjoner, skrevet leserinnlegg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hatt verv eller oppgaver i fbm frivillige organisasjoner, fritidsaktiviteter, innsamlinger, idrettslag el.l	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- hatt verv eller oppgaver i fbm kommunale tjenester, eks styrer/råd i skole eller barnehage, brukerråd el.l.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- deltatt på dugnad i nærmiljøet, foreldresamarbeid/kjøring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

54) har du tillit til at

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
politikere i kommunen arbeider for befolkningens beste?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kommunen behandler like saker likt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kommunen følger lover og regler?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Helhetsvurdering

På en skala fra 1 til 6 der 1 er Svært lite fornøyd og 6 er Svært fornøyd

55) Tror du kommunen din har godt omdømme?

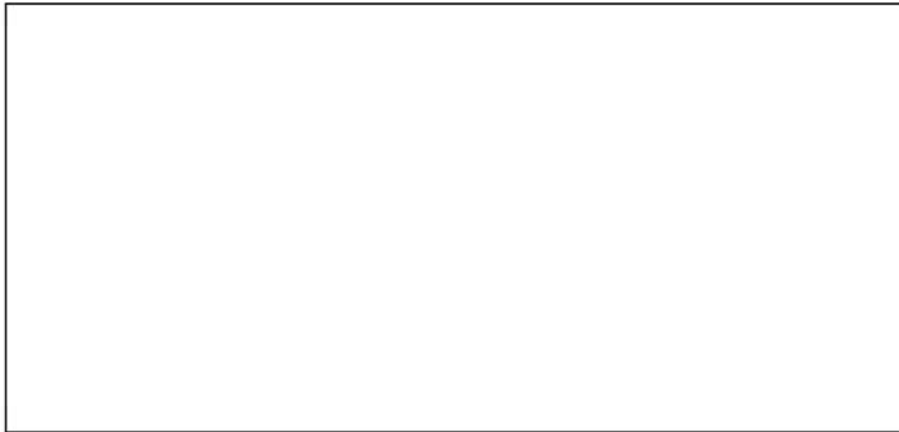
1 2 3 4 5 6 Vet ikke

Dine opplevelser

Til slutt får du anledning til å bruke egne ord til å uttrykke dine opplevelser av kommunen

56) På hvilket område har kommunen LYKTES de siste to årene?

57) På hvilket område har kommunen IKKE lyktes de to siste årene?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to write their answer to question 57.

58) Har du noen andre konkrete forslag til bedringer?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to write their answer to question 58.

Vedlegg 4 Oversendelsesbrevet



Innbyggerne i Skaun kommune

Vår ref.
09/1797-1/TWI

Arkivkode
000

Deres ref.

Dato
19.11.2009

INNBYGGERUNDERSØKELSE I SKAUN KOMMUNE

Vi ønsker å bedre kvaliteten på våre tjenester og kommunen vi bor i. For å kunne gjøre dette er det viktig for oss å høre dine erfaringer med, og synspunkter på de tjenestene kommunen tilbyr.

Deltakelsen i undersøkelsen er naturligvis frivillig, men vi håper at du på denne måten kan hjelpe oss å skape et bedre tjenestetilbud til innbyggerne i vår kommune. Vi har derfor laget et spørreskjema og håper du tar deg tid til å besvare dette. Ved å få dine erfaringer og synspunkter kan vi få en oversikt over hva vi er bra på og hva vi bør forbedre oss på. Vi ber om at en person i husstanden som er over 18 år svarer på undersøkelsen.

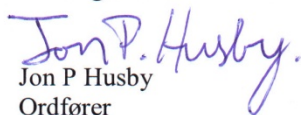
Vedlagt finner du et spørreskjema og en frankert svarkonvolutt. På spørreskjemaet er det et engangspassord. Du kan gå inn på internett på adressen www.bedrekommune.no og bruke passordet for å svare på spørreundersøkelsen der. Dersom du ikke har tilgang til internett, kan du fylle ut skjema og sende det i vedlagte svarkonvolutt innen den **11.12.09**.

Alle svarene vil bli behandlet anonymt og resultatene fra undersøkelsen vil bli offentliggjort på kommunens hjemmeside.

Dersom du har noen spørsmål om undersøkelsen må du gjerne ringe tlf 72 86 72 00.

Takk for hjelpen!

Vennlig hilsen


Jon P Husby
Ordfører

Vedlegg: Spørreskjema og frankert konvolutt.

Skaun kommune • Postboks 83 • 7358 Børse

Telefon: 72 86 72 00
Telefaks: 72 86 72 01
Org.nr.:939 865 942 mva

Internett/E-post:
www.skaun.kommune.no
postmottak@skaun.kommune.no

Bankgiro:
4214 07 41528
6345 06 16577 skatt