



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

Hva er motivet for omdømmearbeid i  
kommunale virksomheter – en studie i  
Alta kommune

Av: Trond Einar Uglebakken

Emnekode: BE320E

Studie: MBA HHB Tromsø



## **Forord**

Masteroppgaven er avslutningen på mitt MBA studie ved Universitetet i Nordland. Studiet startet høstsemesteret 2011 og denne oppgaven er skrevet over to semestre fra høsten 2013. Fagene ”Strategi og ledelse” og ”Positivt lederskap” og min oppfatning av deres integrerende forhold og potensial for synergieffekter, ble min inspirasjon for å utforske nærmere på hva som er motivet for omdømmearbeid i en kommune. Er omdømmearbeid en del av et strategisk arbeid?

Fra å ha en tidlig ambisjon om å undersøke flere kommuner i en kvantitativ undersøkelse, endte jeg opp gjennom en prosess med veileder og meg selv til å gjennomføre undersøkelsen i en case kommune. Det var da veldig nærliggende å se nærmere på min egen kommune der jobber til daglig.

Alta kommune og dens virksomheter har vært undersøkelsens kontekst og enheter. Jeg vil med dette takke for positiv respons på min undersøkelse, og ikke minst en stor takk til mine respondenter som velvillig lot seg intervju. Uten deres bidrag ville ikke undersøkelsen vært mulig å gjennomføre. En takk til veileder Jon Arild Johannessen for oppmuntrende tilbakemeldinger underveis.

En stor takk også til min ektefelle Nina. Det er ikke få timer hun har måttet oppleve i stillhet på vår hytte, mens jeg har benyttet helgens timer til å fordype meg i omdømmeproblematikken.

Alta, 31. mai 2014

Trond Einar Uglebakken

## **Sammendrag**

Kommunene leverer tjenester og løser oppgaver som innbyggerne er svært avhengig av. Mange av disse fremstår som oppgaver og tjenester som kommunene har enerett på å levere. Kommunen bør derfor være i harmoni med og ha tillit i sine omgivelser, interesser og innbyggere. Er dette ikke til stede kan det bety en langsom død for disse virksomhetene.

Det er en grunnleggende oppfatning i rådende litteratur om at en god omdømmehåndtering skaper åpenbare fordeler for virksomheten. Vil en oppfyllelse av disse fordelene sikre en grunnleggende tro og tillit til offentlig tjenesteyting noe som sikrer den eksistens? Formålet med dette studiet har vært kunne gjøre noen betraktninger om dette.

Etter å ha gjennomført noen generelle betraktninger om omdømmearbeid i kommunesektoren, en kritisk vurdering av omdømmeforvaltningen og omdømmeproblematikkens relevans for offentlig sektor, beskrives en tilnærming til undersøkelsens formulerte problemstilling:

### **Hva er motivet for omdømme i kommunale virksomheter? – En studie i Alta kommune.**

For å gå nærmere inn i problemstillingen utarbeidet jeg fire hovedtema for arbeidet: Omdømmefaktorer, nivå på omdømme, omdømme i strategisk arbeid og fremtidsperspektivet. Med basis i dette fremstod en forskningsmodell for undersøkelsen som viser sammenheng og kausalitet mellom temaene.

Undersøkelsen er gjennomført med basis i relevant litteratur fra samfunnsvitenskapelig metode. Etter en beskrevet prosess for en operasjonalisering av metodeteorien til min undersøkelse ble valg av forskningsdesign gjort. Undersøkelsen er gjennomført som en kvalitativ studie. Undersøkelsen går i dybden for å forklare og forstå fenomenet omdømmearbeid i Alta kommune. Omdømmearbeidet i Alta er caset. Undersøkelsen er gjennomført som et tverrsnittstudie, dvs. undersøkelsen er gjort på et gitt tidspunkt. Det er viktig å være oppmerksom på dette når undersøkelsen vurderes. Undersøkelsen har hatt som målsetting om å fremskaffe kunnskap om problemstillingen slik det er nå. Den representerer derfor et bilde på undersøkelsestidspunktet. Svaret på problemstillingen er i seg selv dynamisk og vil endres over tid.

Analysedelen er gjennomført med grunnlag i respondentenes tilbakemelding på utarbeidede forskningsspørsmål. På mange av spørsmålene er respondentene samstemte i sin tilbakemelding. Flere av forskningsspørsmålene resulterer i nyanseforskjeller i svarene, mens enkelte av spørsmålene gir ulikhet i svarene. Analysedelen er bygd opp rundt den enkelte respondentenes tilbakemelding for å få belyst kompleksiteten i forskningsmaterialet.

Rapportens konklusjoner er sammenfattet med interessante og forskjellige delkonklusjoner fra forskningsarbeidets hovedtemaer. Kan man da ut fra delkonklusjonene sammenfatte hva motivet for omdømmearbeid i Alta kommunes virksomheter består av? Det fremkommer ikke et umiddelbart et klart svar på dette spørsmålet. En konklusjon er at det er summen, de ulike del konklusjoners samlede forhold, som er svaret på problemstillingen.

Konklusjonene som fremkom gjorde det nødvendig å justere den opprinnelige forskningsmodell. Forskningsarbeidet viser en kompleksitet og en vekselvirkning mellom hovedtemaene. Den justerte modellen integrerer dette forholdet. Modellen kan være et utgangspunkt for videre jobbing med omdømme i Alta kommune.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
1. Innledning	
1.1    Bakgrunn	5
1.2    Formål	5
1.3    Generelle betraktninger om omdømmearbeid i kommunesektoren	5
1.4    Et lite generelt kritisk blikk på omdømmeforvaltning	6
1.5    Er omdømmeproblematikken relevant for offentlig sektor?	6
1.6    Refleksjon om problemstilling og avgrensing	7
1.7    Problemstilling	7
1.8    Problemstillingens karakter og case studien	8
1.9    Forskningsdesign	8
1.10   Forskningsrapportens oppbygging	8
2. Beskrivelse av Alta kommune	10
3. Litteraturgjennomgang	
3.1    Oversikt	13
3.2    Omdømme	13
3.3    Strategi	16
3.4    Markedsføring	19
3.5    Etikk	19
3.6    Oppsummering litteratur	20
4. Metode	
4.1    Hvorfor gjennomføre denne undersøkelsen?	21
4.2    Krav satt til undersøkelsen	21
4.3    Metode – generelle vurderte problemstillinger	22
4.4    Problemstillingens karakter og innhold	22
4.5    Undersøkelsesdesign	23
4.6    Valg av design	23
4.7    Respondenter	24
4.8    Intervjuguide og gjennomføringen av intervjuene	24
4.9    Kategorisering av data og analyse	25
4.10   Studiets gyldighet og pålitelighet	26
4.11   Etiske vurderinger	27
5. Analyse	
5.1    Forholdet til begrepet omdømme	28

5.1.1	Oppsummering	30
5.2	Hvilke elementer anses som viktig i omdømmearbeidet?	30
5.2.7	Oppsummering	36
5.3	Hvilket nivå bør virksomheten ha på sitt omdømme?	37
5.3.6	Oppsummering	42
5.4	Hvordan jobber virksomheten med omdømmebygging?	43
5.4.5	Oppsummering	47
5.5	Vil et godt omdømme sikre virksomhetens fremtid?	47
5.5.5	Oppsummering	51
6.	Oppsummering, konklusjon og anbefaling til videre forskning	53
6.1	Konklusjoner	54
6.2	Innvendinger og kritikk av egen forskning	57
6.3	Forslag til videre undersøkelser	58

Litteraturliste

Vedlegg: Intervjuguide

# HVA ER MOTIVET FOR OMDØMMEARBEID I KOMMUNALE VIRKSOMHETER? – EN STUDIE I ALTA KOMMUNE

## KAPITTEL 1 INNLEDNING

### 1.1 Bakgrunn

Kommunene leverer offentlige tjenester og løser oppgaver som innbyggere og brukere er svært avhengige av. Man snakker gjerne om grunnleggende tjenester for det gode liv og samfunn. Mange av disse er tjenester som kommunen har monopol på, eller tilnærmet enerettigheter på å levere. Selv om det er tvilsomt om det vil kunne utvikles et privat tilbud for alle offentlige tjenester ser vi nå for eksempel en utvikling med mer og mer brukerbetaling av tjenestene. Dette kan i seg selv være stimulerende for konkurrerende tilbud.

Min tilnærming til omdømmeperspektivet er; hvordan kommunen skjøtter sine oppgaver er helt grunnleggende for kommunens tjenesteytende virksomheters overlevelse sett i et lengre perspektiv. De er nødt til å være i harmoni med og ha tillit i sine omgivelser, interesser og innbyggere. Er dette ikke til stede kan det bety en langsom død for disse virksomhetene.

Dette bildet forsterkes i vår samtid. Vi lever i en tid som bla preges av krav til åpenhet i offentlig forvaltning, kritiske blikk på hvordan fellesskapets midler blir benyttet, en pågående presse, politiske ideologiske spenninger tilknyttet offentlig tjenesteyting og kampen om arbeidskraften i en globalisert kunnskapsøkonomi.

### 1.2 Formål

Det er en grunnleggende oppfatning i rådende litteratur om at en god omdømmehåndtering skaper åpenbare fordeler for virksomheten. Vil en oppfyllelse av disse fordelene sikre en grunnleggende tro og tillit til offentlig tjenesteyting noe som sikrer den eksistens?

Formålet med dette studiet er å kunne gjøre noen betraktninger om dette.

### 1.3 Generelle betraktninger om omdømmearbeid i kommunesektoren

Omdømmehåndtering er relativt nytt men har utviklet seg raskt til å bli et sentralt tema i offentlig sektor. Den har hatt en stigende popularitetskurve de senere år og preger nå gjerne debatten tilknyttet offentlig sektors legitimitet. Debatten berører tema som både demokratiske-, politiske-, identitets- og tillitsforhold.

Graden av innsatsen i omdømmearbeid varierer fra kommune til kommune. Det er likevel grunnlag for å hevde at kommunene er opptatt av dette arbeidet, og for mange tas det for gitt at det er viktig å bruke ressurser på slikt.

Omdømmehåndtering kan defineres som *å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsens oppfatninger av og tillit til organisasjonen styrkes* (jf Røvik 2007: 196).

En god omdømmehåndtering medfører de ”klassiske fordelene” med et godt omdømme (Johannesen et. al., 2008):

- forbereder det økonomiske resultatet
- opparbeider en buffersone til krisetider

- foretrukket av andre virksomheter
- tiltrekker seg kompetanse
- gjør det lettere å beholde nøkkelpersoner
- påvirker kulturen positivt
- tiltrekker seg de beste underleverandører
- kundene forbinder positivt omdømme med høy kvalitet
- letter tilgangen til nettverk
- letter tilgangen til investorer
- øker forventningene, noe som fremmer prestasjonene

Det er således nedfelt som en sannhet at en god omdømmehåndtering gir åpenbare fordeler for virksomheten og et godt omdømme er viktig å jobbe mot.

#### **1.4 Et lite generelt kritisk blikk på omdømmeforvaltning**

Under arbeid med omdømmebygging kommer en veldig fort inn på spenningsforholdet mellom substans og opptreden. Begge forhold er hver for seg viktig for omdømmehåndteringen og vil ha en sentral betydning i omdømmebyggingen. Et viktig element i forståelsen av dette spenningsforholdet er at det er brukernes *oppfatning* av tjenesten som vil være avgjørende for omdømmet. I og for seg naturlig, men gir helt klart føringer for at opptreden og innpakning av tjenesten vil kunne få en større fokus i tjenesteproduksjonen til fortrenghet for det mer substansielle.

I et strategisk arbeid med omdømmeperspektiv kan man risikere å manøvrere seg slik at det formuleres målsettinger og strategier som er flere nivå over både nå tilstand og virksomhetens evne til oppfyllelse.

Åpne og transparente kommuner er sentralt i kommunenes omdømmehåndtering. Full åpenhet og utstrakt praktisering av meroffentlighet gir grobunn for et godt omdømme. Mange av elementene i praktiseringen av dette kan imidlertid komme i konflikt i forhold til organisasjonens ønskede og planmessige opptreden for omdømmehåndteringen. Uttalte transparente kommuner kan dermed utvikle seg til i praksis å bli det motsatte.

Eksemplene viser mulige resultater på en i utgangspunktet god omdømmehåndtering kan skape det motsatte av det som ønskes. Eksemplene har hver for seg potensial til å medføre et omdømmetap.

#### **1.5 Er omdømmeproblematikken relevant for offentlig sektor?**

I forskermiljøene er det en del uenighet om i hvor stor grad omdømmeproblematikken også er relevant for offentlig sektor (Peggy Simcic Brønn, 2011). Denne oppfatningen er i hovedsak begrunnet i det som er nevnt om for stor fokus på opptreden i spenningsforholdet substans – opptreden. Omdømmebygging i offentlig sektor er ”keiserens nye klær”. Det tas til ordet for at offentlig sektor bør ha som målsetting om å ha et nøytralt omdømme.

Denne tilnærmingen understøttes også av den finske forskeren Luoma-aho (Peggy Simcic Brønn, 2011). Årsaken til dette er at et godt omdømme krever konstant pleie, og låser ressurser som kunne ha vært brukt på andre ting. Forventningene til en virksomhet med godt omdømme er også større. Det er ressurskrevende å opprettholde dette og fallhøyden er større ved et omdømmetap. Omdømmemålsettingen bør ikke være høyere enn at virksomhetens tjenester blir akseptert og har tillit.

## 1.6 Refleksjon om problemstilling og avgrensing

Omdømmebegrepet i offentlig sektor berører tema som både demokratiske-, politiske-, identitets- og tillitsforhold. Temaene har gjensidig påvirkning og henger sammen. Av hensyn til ressursbruk og problemstilling har jeg vært nødt til å begrense omfanget i tilnærmingen i mitt arbeide. Demokratiske og politiske forhold blir viet liten oppmerksomhet i undersøkelsen.

Studiets innledende tilnærming er at et godt omdømme er viktig for kommunale virksomheter. Godt omdømme gir åpenbare og klassiske fordeler, og sikrer virksomhetens overlevelse i et lengre perspektiv.

Likevel er der både forskning og hypoteser som går i retning om at omdømmeperspektivet er overfokuset innen offentlig sektor. Nøytralt omdømme hvor ambisjonene bør orienteres mot et nivå der brukerne og kunder opplever produkt og tjenester på et ”godt nok” nivå.

Det er interessant til kommunale virksomheter som er de nærmeste til å svare på spørsmål om de ser for seg andre ikke kommunale tilbydere av de samme tjenester, dersom virksomheten fremstår med et dårlig omdømme. En undersøkelse blant en kommunal virksomhets interessenter ville ha vært svært interessant å gjennomføre. En slik undersøkelse anses imidlertid som krevende å gjennomføre all den tid det da bør være en målsetting om å gjøre denne generaliserende og gjenspeile interessentenes dom samlet sett i Norge. En slik tilnærming til problemstilling ekskluderes derfor.

Det er mer håndgripelig å gjøre undersøkelser innad i en kommune for å få noen svar på dens omdømmehåndtering. Hva mener virksomhetene selv? I denne dreiningen i tilnærmingen gjøres problemstillingen til et fenomen: Kommunens egne drivkrefter for omdømmehåndteringen.

Her kunne også tilnærmingen ha vært å se nærmere på et utvalg av kommuner gjennom en kvalitativ studie. Ut fra tids- og ressursbruk ekskluderes også en slik gjennomføring av studiet.

Blikket rettes derfor mot egen kommune: Alta kommune og dens enkelte virksomheter. Jeg vurderte det som veldig interessant å gjøre noen undersøkelser innad i egen kommune for å belyse formålet med studiet.

## 1.7 Problemstilling

Med bakgrunn i innledende betraktninger formuleres følgende problemstilling.

*Hva er motivet for omdømmearbeid i Alta kommune?*

For å presisere hvilke områder som det ønskes å se nærmere på er det formulert fire overordna forskningsspørsmål

- Hvilke elementer anses som viktig i omdømmearbeidet?
- Hvilket nivå bør virksomheten ha på sitt omdømme?
- Hvordan jobber virksomheten med omdømmebygging?
- Vil et godt omdømme sikre virksomhetens fremtid?



## 1.8 Problemstillingens karakter og case studien

Problemstillingens karakter er nærmere vurdert i kapittel 4.4.

Alta kommune er den spesifikke kontekst hvor det ønskes å se nærmere på hvordan samspillet mellom det beskrevne fenomenet og kontekst fremstår. Undersøkellesdesignet defineres derfor som en case studie.

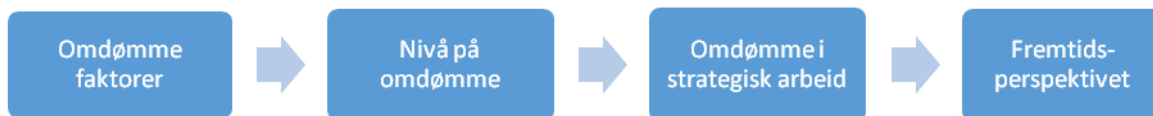
## 1.9 Forskningsdesign

Utgått fra problemstilling og overordna forskningsspørsmål fremstår forskningsarbeidet med fire hovedtema:

- faktorer i omdømmebyggingen
- nivå på omdømme
- strategisk arbeid
- fremtidsperspektivet

Forskningsarbeidet har til hensikt å fremskaffe bilde på faktorer som vurderes som viktige i omdømmearbeidet, oppfatning av hvilket nivå virksomhetene bør ha på sitt omdømme, omdømme i virksomhetenes strategiske arbeid, og perspektiver på virksomhetenes fremtid sett i lys av et omdømmebilde.

Designet kan grafisk fremstilles slik:



Figur 1.  
Forskningsmodell

Figuren viser tydelig sammenhengen mellom temaene. Den åpner videre også opp for vurderinger av kausale sammenhenger. Dette vil bli vurdert under analysedelen.

## 1.10 Forskningsrapportens oppbygging

Utover dette innledningskapittelet hvor problemstilling og forskningsmodell fremkommer, er rapporten videre bygd opp rundt følgende hovedtemaer som har sine egne kapitler:

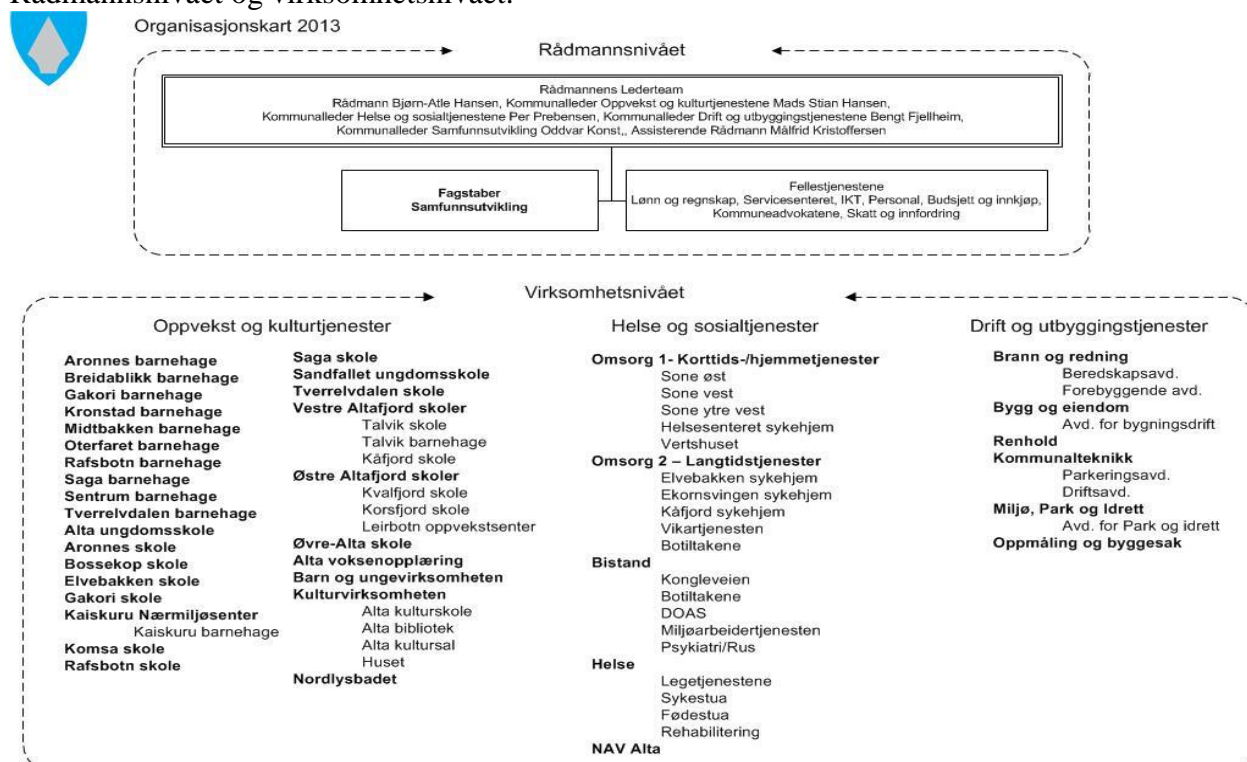
- En beskrivelse av case kommunen Alta med fokus på organisasjonsmodell med tilhørende delegasjon, samt overordnende planer og målsettinger. I rapportens analysedel fremkommer vurderinger også koblet mot dette kapittel.
- En beskrivelse av min egen litteraturgjennomgang som er vurdert som relevant for studiet. Litteraturdelen er benyttet som grunnlag for utvikling av problemstillingen.
- Et kapittel som beskriver tilnærming til valg av metode. Vurderingen som gjøres her er med basis i relevant metode teori. Utover beskrivelsen på en operasjonalisering av metodeteorien for valg av metode, fremkommer også valg av undersøkelsesdesign, beskrivelse av premisser for intervjuguide, oppsummering av intervjuprosessen og ikke minst en vurdering av undersøkelsens gyldighet og pålitelighet.
- En analysedel med drøftinger som tar utgangspunkt i ervervet empiri gjennom undersøkelsen i kommunen. Vurderingen benytter gjennomgått litteratur og beskrivelsen av case kommunen som grunnlag.

- En oppsummering av analyser og drøftinger med konklusjoner. En kritisk vurdering av teoriens rolle i tolkingen og betraktninger om tolkingsfeil inngår.
- Rapporten avsluttes med en betraktning om den utvikla forskningsmodell og forslag til videre forskning.

## KAPITTEL 2 BESKRIVELSE AV ALTA KOMMUNE

Per 1.7.2013 var folketallet i Alta kommune 19 744 innbyggere. Alta forventes å vokse gradvis, og inneha rundt 22 600 innbyggere i 2030. Kommune har en utstrekning på 3845 km<sup>2</sup>. Tyngden av befolkningen bor innenfor bygrensen. Kommunen har også flere aktive og levedyktige nærområder som Tverrelvdalen, Rafsbotn og Talvik. Ytterdistriktene har mer grågrendt preg og det registreres en nedgang i befolkningen i disse deler av kommunen. Kommunens geografi og demografi gir utfordringer for kommunens tjenesteproduksjon. Alta kommune styres etter formannskapsmodellen. Dette innebærer at formannskapet velges av kommunestyret etter partienes forholdsvis representasjon i kommunestyret. I inneværende periode er det et borgelig flertall i kommunestyret, hvorav kommunen har ordfører fra høyre og varaordfører fra fremskrittspartiet.

Alta kommune er administrativt organisert i en tonivåmodell med to beslutningsnivåer: Rådmannsnivået og virksomhetsnivået.



Rådmannen er kommunens øverste administrative leder. Rådmannen leder arbeidet med å forberede saker for folkevalgte organer, og er ansvarlig for at disse er forsvarlig utredet. Rådmannen har videre ansvar for å gjennomføre og iverksette politiske vedtak. Rådmannens ledergruppe består av fire kommunalledere og assisterende rådmann. Disse har rådmannens fullmakt innen sine ansvarsområder.

Virksomhetslederne er ansvarlig for å lede sine respektive virksomheter innen rammen av de fullmakter som er delegert fra kommunalleder. Dette innebærer at virksomhetsledere har den myndighet som er nødvendig for å sikre tjenesteområdets drift; både når det gjelder personell, økonomi og fag.

I rådmannens kommentar til økonomiplan 2014 – 2017 fremkommer:

*Alta kommunes sentrale oppgave er å være samfunnsbygger og en attraktiv og konkurransedyktig tjenesteleverandør, forvalter og arbeidsgiver. Dette ansvaret ivaretas gjennom delegering av ansvar og myndighet fra Kommunestyret, via rådmannen til kommunallederne og videre til virksomhetslederne.*

*Virksomhetene innen de 3 tjenesteområdene yter tjenester som er svært ulike, men hvor det likevel er behov for samordning og koordinering for å oppnå best mulig tjenestekvalitet og brukertilfredshet. Utfordringene tjenesteområdene står overfor vil være ulike.*

*Alta kommune vil i årene fremover måtte løse mange nye velferdsutfordringer, samtidig som kommunens økonomiske situasjon forventes å bli strammere. Fremtidens velferdsutfordringer og en stram kommuneøkonomi krever nytenkning og innovasjon. Økt fokus på forebyggende arbeid og tidlig innsats er nødvendig for å sikre optimal utnyttelse av ressursene, noe som vil komme brukerne til gode gjennom økt kvalitet i tjenestene.*

*Fortsatt satsing på forebygging og tidlig innsats krever økt samhandling på tvers av fag- og tjenesteområder, slik at brukerne i størst mulig grad opplever kommunen som en helhetlig organisasjon. Betydningen av koordinerte tjenester er særlig viktig for brukere med sammensatte behov, og der tjenestene ytes av flere virksomheter og tjenesteområder. God samhandling og samordning er også viktig for å sikre effektiv ressursbruk og innovative og fremtidsrettede løsninger.*

*De ansattes kompetanse er avgjørende for at kommunen skal kunne levere tjenester av god kvalitet til brukere og innbyggere. Systematisk kompetanse- og fagutvikling er viktige strategiske virkemidler for å kunne satse på innovasjon og ny teknologi.*

*Arbeidsgiverpolitikken skal sikre at ledere og ansatte har den nødvendige kompetanse for å kunne realisere kommunens mål. Alta kommune er i ferd med å vedta et nytt arbeidsgiverpolitisk dokument, som på kort sikt har hovedfokuset på lederopplæring. I Forbrukerrådets serviceundersøkelse for 2013, var Alta kommune den eneste kommunen i Troms og Finnmark som ble godkjent. Kommunen kom på 23 plass av samtlige kommuner i landet. Denne undersøkelsen gir god inspirasjon til videre jobbing med kvalitetsheving og økt service.*

Alta kommunes økonomi er under sterkt press. Kommunens økonomiske situasjon kan oppsummeres med: en reell underdekning i driften på ca 40 mill, et høyere driftsnivå enn sammenlignbare kommuner - spesielt innenfor de store tjenesteområdene som grunnskole og pleie og omsorg, presset likviditet - Alta kommunes evne til å betale sine økonomiske forpliktelser er blitt svakere år for år, store investeringer og låneopptak de siste 5 årene. Kommunen har således et omstillingsbehov. Etter rådmannens vurdering er det fullt mulig for Alta kommune å komme over i ei mer bærekraftig retning når det gjelder den økonomiske utviklingen. Fram til i dag har kommunen klart å omprioritere ressurser innenfor organisasjonen, som ikke har medført redusert kvalitet på tjenestetilbudet. I kommende økonomiplanperiode vil sannsynligvis både ambisjonsnivået og kvaliteten på noen tjenester måtte justeres ned. Spesielt kan det bli ei stor utfordring å holde dagens tjenesteproduksjon innenfor alle områdene til helse og sosial.

Av hovedgrep som inngår i rådmannens forslag til omstilling inngår: nedleggelse av 3 skoler fra høsten 2014, plan for omstrukturering av skolemønstret i sentral Alta i perioden 2015 – 2018, ny ressursfordelingsmodell for grunnskolen, nye kretsgrenser for grunnskolen, turnus/pleiefaktor innen bistand og omsorg, forsere arbeidet med å få på plass alternativer til de 3 minste sykehjemmene samt videre utfasing av kommunalt renhold.

I den kommunale planstrategien er det planlagt oppjustering av ROS analysen for Alta kommune, slik at kommunen er bedre rustet til å ivareta situasjoner hvor liv og helse står på spill. Alta kommune har de siste årene hatt stort fokus på beredskapsarbeidet for å bedre sikkerheten for våre innbyggere, samt ivareta innbyggerne i de tilfeller ulykker skjer. Kommuneplanens handlingsdel er kommuneplanens tiltaksdel og har gitt grunnlag for kommunens prioritering av ressurser, planleggings- og samarbeidsoppgaver og konkretisert tiltak innenfor kommunens økonomiske rammer. Her er satsingsområdene for samfunnsutviklingen i samfunnsdelen fulgt opp med målrettet innsats. Handlingsdelen rulleres årlig.

Kommuneplanens samfunnsdel er pr tiden under rullering, men inntil ny plan vedtas i begynnelsen av 2014 gjelder planen *Alta vil*, vedtatt 20.03.04. Planen har seks fokusområder med hvert sitt hovedmål og et antall delmål. Hovedmålene er:

- 1. Alta vil ha et næringsliv og kompetansemiljø som er preget av nyskaping og utvikling.*
- 2. Alta vil at aktivitetene i våre lokalsamfunn skal skje innenfor naturens bæreevne, i et rent, ryddig og trivelig nærmiljø.*
- 3. Alta vil ha et rikt og skapende kulturliv, gode oppvekstvilkår og et samfunn der vi tar vare på hverandre.*
- 4. Alta vil være et attraktivt kunnskaps- og kompetansesenter i regionen.*
- 5. Alta vil være et utviklingsorientert regionsenter med fokus på gode nettverk og godt naboskap.*
- 6. Alta vil at kommunen skal være en omstillingsdyktig organisasjon som møter brukerne på en positiv måte.*

Under arbeidet med rulleringen av samfunnsdelen er det nå vedtatt fire nye satsingsområder. De fire satsingsområdene er:

- 1. Kunnskap og kompetanse*
- 2. Næringsutvikling og nyskaping*
- 3. Trivsel og livskvalitet*
- 4. Attraktivt regionsenter i utvikling*

For tiden pågår et medvirkningsopplegg med planverksteder for hver av de fire satsingsområdene. Dette vil videre gi grunnlag for reviderte mål og strategier i den nye samfunnsdelen.

Kommunen har utarbeidet et arbeidsgiverpolitisk dokument som nå er under revidering.. Dokumentet gir føringer for kommunens arbeidsgiverpolitikk og er et ledelsesdokument. Begrepet omdømme er faset inn i dokumentets måldel samt under rekruttering og kompetanseutvikling.

## KAPITTEL 3 LITTERATURGJENNOMGANG

### 3.1 Oversikt

Dette kapitlet tar for seg aktuell og relevant litteratur som jeg har gjennomgått som grunnlag for problemstillinger og vurderinger gjort i undersøkelsen. Av strukturhensyn er den satt opp i fire hovedbolker:

1. Omdømmelitteratur
2. Strategi
3. Markedsføring
4. Etikk

Litteratur gjennomgangen har frembrakt et bilde på kompleksiteten i teoriene, integrering og sammenhengen mellom dem. Dette har vært nyttig for den samle forståelsen av omdømmebetraktningen.

### 3.2 Omdømme

Omdømmehåndtering kan defineres som *å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsens oppfatninger av og tillit til organisasjonen styrkes* (jf Røvik 2007: 196). Begrepet omdømmeforvaltning anses som synonymt med dette. Forenklet kan omdømme brukes som dekkende for begge disse begrepene.

Johannessen et. al., (2008) referer til at virksomheters positive omdømme har minst tre strategiske fordeler sier Greyser (1999):

1. De økonomiske resultater forbedres
2. I krisesituasjoner vil virksomheten ha bygget seg opp en buffersone
3. Andre virksomheter vil foretrekke de virksomheter som har et godt omdømme

Johannessen et. al., (2008) angir fordelene med et positivt omdømme:

- forbereder det økonomiske resultatet
- opparbeider en buffersone til krisetider
- foretrukket av andre virksomheter
- tiltrekker seg kompetanse
- gjør det lettere å beholde nøkkelpersoner
- påvirker kulturen positivt
- tiltrekker seg de beste underleverandører
- kundene forbinder positivt omdømme med høy kvalitet
- letter tilgangen til nettverk
- letter tilgangen til investorer
- øker forventningene, noe som fremmer prestasjonene

Den teoretiske tilnærmingen bærer utelukkende preg av at godt omdømme er positivt for virksomheten.

Johannessen et. al., (2008) hevder det er tre grunnleggende faktorer som er systemisk koblet, dvs endring i en av faktorene medfører også endringer i de to andre. Disse faktorene er:

- omdømmestyring
- kommunikasjon
- personlig omdømme

### Omdømmestyring

Johannesen et. al., (2008) kobler en strategisk tilnærming til ulike teoretiske perspektiver på omdømme. Disse er økonomiske, strategiske, markedsmessige, organisatoriske, sosiologiske og styringsperspektiver. I undersøkelsen var det mest relevant å se på perspektivene:

<i>Teoretisk perspektiv</i>	<i>Karakteristika</i>
Strategisk perspektiv	Omdømme blir sett på som en størrelse det er vanskelig å imitere. Perspektivet fokuserer på slitestyrken til et positivt omdømme
Markedsperspektiv	Her blir informasjonsprosesser sett på et bilde som manifesterer seg i folks bevissthet. Fokuset her legges derfor reklame, markedsanalyser, markedskommunikasjon og assosiasjoner.
Organisatorisk perspektiv	De ansattes personlige rykte blir vektlagt i dette perspektiv. Virksomhetens identitet og kultur fokuseres, samt relasjoner til hovedinteressentene.

Det strategiske og det markedsmessige perspektivet er spesielt interessant og kobles opp mot strategisk teori og markedsføringsteori som nevnes senere i dette kapittelet.

De utvalgte perspektivene tilknyttet omdømme i kommunale virksomheter kan med en fellesnevner forklares til hvordan virksomhetene velger eller ønsker å posisjonere seg i forhold til sine omgivelser.

I det innledende kapittel stilles det spørsmål om i hvor stor grad omdømme inngår som en del av risiko og sårbarhetsanalysene som kommuner og den virksomheter foretar. Omdømmestyring innbefatter også en risikohåndtering av omdømme. I denne sammenheng er en gjennomføring av risiko og sårbarhetsanalyser sett i et omdømmeperspektiv, målinger av omdømme, evaluering av resultater og identifisere tiltak sentrale aktiviteter. En standard oppskrift for generelt ROS arbeid kan brukes og modifiseres for denne aktiviteten.

Johannesen et. al. (2008) opererer med måling av omdømmekapital som grunnlag for vurdering av omdømmerisiko. Dette er relevant ut fra perspektivet om en kartlegging av nå situasjonen. Dette er også en standard øvelse i strategisk arbeid og kobles også opp mot mer vanlige interessentanalyser.

Elementer i risikohåndteringen som fremheves:

- Omdømmerisiko er både knyttet til de plutselige og uventede omdømmekriser, men også den lumske risiko
- Det er ikke bare ledelsen som påvirker omdømmerisiko
- Den globale økonomi med ulike moralkoder fører til at håndtering av omdømmerisikoen blir mer krevende
- Virksomheten må utvikle tidlige varslingsystem
- Vurdering av risiko baserer seg på læringsstrukturer i virksomheten
- Førstelinja må få økt ansvar for og myndighet til å håndtere omdømmerisiko
- Holdningene som bør innarbeides: Problemet stopper her

## Kommunikasjon

Kommunikasjonsdimensjonen er sentral i omdømmehåndteringen. I sin enkle grunnleggende form består kommunikasjon av en avsender, et budskap, en informasjonskanal, en mottaker og mottakers tolking og oppfattelse av budskapet. Graden av ”støy” i de ulike leddene varierer og er avgjørende for hvor vellykket kommunikasjonen vil være.

I en kontekst av omdømmehåndtering utvides kommunikasjonsbegrepet til noe mer. Johannesen og Olsen (2008) hevder at vi i overgangen til et globalisert kunnskapssamfunn ser store endringer i måten vi kommuniserer på. Samhandlingskompetansen fremheves som et bredere begrep. Vi må tenke mer i relasjoner og nettverk enn det vi har gjort tidligere.

Kommunikasjonen blir således også et begrep som må inkluderes i et strategisk arbeid og inngår i den strategiske teorien. Tilnærmingen til hvordan man ønsker å fremstå og kommunisering av dette bildet blir sentralt.

Wæraas et. al. (2011) analyserer kommunikatorens innmarsj i offentlig sektor. Her vises det til kommunikasjonsenheters fremmarsj i offentlig sektor og institusjonaliseringen av disse.

Det er grunn til å tro at dette fenomenet er som følge av omdømmefokuset som har vært innen offentlig sektor i senere tid. Man kan trekke slutningen om at kommunikasjonsperspektivet vektlegges betydelig i kommunenes omdømmehåndtering.

## Personlig omdømme

Johannesen et. al. (2008) fremhever at de ansatte er avgjørende for utviklingen av et virksomhetsomdømme. Utviklingen av et personlig omdømme er den enkeltes gode navn og rykte. Et personlig godt omdømme er en svært viktig ressurs for virksomheten da dette er vanskelig for andre å kopiere.

Ledelsens og virksomhetens personlige omdømme fremstår som en immateriell ressurs som vil skape konkurransefortrinn over tid og bidrar til verdiskapningen. Påstanden kan også knyttes opp mot det ressursbaserte perspektivet som er belyst i Roos et. al., (2010). Verdiskapning i denne sammenheng innbefatter også merverdien for både kunder og den enkelte medarbeider.

Johannesen et. al. (2008) tydeliggjør fire hovedelementer i den personlige omdømmehåndteringen:

- etableringen av et godt rykte
- opprettholdelsen av et godt rykte
- repareringen av et skadet rykte
- den personlige omdømmeidentiteten

## Relevans for offentlig sektor

I forskermiljøene er det en del uenighet om i hvor stor grad omdømmeproblematikken også er relevant for offentlig sektor (Peggy Simic Brønn, 2011). Denne oppfatningen er i hovedsak begrunnet i det som er nevnt om for stor fokus på opptreden i spenningsforholdet substans – opptreden. Omdømmebygging i offentlig sektor er ”keiserens nye klær”. Det tas til orde for at offentlig sektor bør ha som målsetting om å ha et nøytralt omdømme.

Denne tilnærmingen understøttes også av den finske forskeren Luoma-aho (Peggy Simic Brønn, (2011)). Årsaken til dette er at et godt omdømme krever konstant pleie, og låser



ressurser som kunne ha vært brukt på andre ting. Forventningene til en virksomhet med godt omdømme er også større. Det er ressurskrevende å opprettholde dette og fallhøyden er større ved et omdømmetap. Omdømmemålsettingen bør ikke være høyere enn at virksomhetens tjenester blir akseptert og har tillit.

En annen måte å gjøre refleksjoner om dette misforholdet er å bringe inn Grønroos' modell for servicekvalitet. Szilivia Gyimothy (2005) benytter modellen for en konseptualisering av kundebedømmelsen. Modellen kan like gjerne integrere omdømmeperspektivet i en gap analyse substans – opptreden.

Wæraas et. al., (2011) hevder at omdømmehåndtering i offentlig sektor er et viktig tema ut fra offentlig sektors avhengighet i folket. De viser til at offentlig sektor er avhengig av tillit for å kunne overleve, og dersom denne tilliten ikke er tilstede kan det komme krav om nedleggelse, strammere økonomiske bevilgninger, sammenslåing med andre virksomheter etc.

### 3.3 Strategi

#### Definisjon av strategi

Roos et. al., (2010) angir følgende definisjon på strategi:

*En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.*

#### Henry Mintzbergs rammeverk

Mintzbergs rammeverk er et av de mest kjente og refererte. Rammeverket består av de 5 P-er og er:

- plan
- manøver
- mønster
- posisjon
- perspektiv

Mintzbergs tilnærming til strategi som en prosess over tid er viktig å legge til grunn når en skal forstå rammeverket. Likedan at et strategiarbeid ikke bare består av en av dimensjonene, men gjerne en kombinasjon av to eller flere av disse dimensjonene.

I forhold til problemstillingen omdømme for kommunale virksomheter anses dimensjonene plan, posisjon og perspektiv som mest relevant.

Plan fordi det tas utgangspunkt i at virksomhetenes strategiske arbeid manifesteres gjennom klassisk arbeid med strategiutforming. Dvs gjennom visjon, ide, mål, strategisk analyse, beslutninger og valg og implementering

Posisjon fordi omdømmebygging i stor grad dreiere seg om posisjonering i sine omgivelser og overfor sine interessenter.

Perspektiv fordi omdømmehåndteringen også har et internt perspektiv. Den kollektive tankegangen, de interne prosesser og ledelsens holdning til sine omgivelser står sentralt i hvor stor grad man lykkes med sin posisjonering.

### Kommunenes konkurransefortrinn og det ressursbaserte perspektivet

Sett i et perspektiv av en tro om at kommunale virksomheter er utsatt for en langsom død dersom de ikke er i harmoni med sine omgivelser (jfr innledningskapittelet) er Porters konkurransekraft modell relevant. Potensielle aktører i tjenestområdet vil kunne tre frem.

Det ressursbaserte perspektivet anses likevel som mer sentralt når kommunenes konkurransefortrinn skal belyses. Kommunenes interne ressurser, kapasitet og tjenestenes karakter utgjør potensialet.

Det ressursbaserte perspektivet belyser elementene, se Roos et al (2010). :

- ressursene må være verdifulle
- ressursene må være sjeldne
- ressursene må være vanskelig å imitere
- ressursene må ikke kunne erstattes av likeverdige ressurser

Det er grunnlag for å hevde at kommunene i utgangspunktet er begunstiget både ut fra tjenestenes skjermte offentlige karakter og kompetansen som er institusjonalisert. Kommunene har fortrinn her. Det er etablert varige konkurransefordeler som kan demme opp for en negativ utvikling for kommunale virksomheter.

### Kommunale virksomheters livssyklus, brudd-og vendepunkt

Framnes og Thjømmøe (2001) beskriver et produkt eller en tjenestes levetid i et livstidsforløp via introduksjon, vekst, metning/modning og tilbakegang.

Roos et al (2010) beskriver teorier om bransjers livssyklus, og industrielle brudd og vendepunkt. Bransjers livssyklus illustreres generelt i ulike faser via introduksjon, vekst, modning og nedgang. Kilde: Grant (1998). Brudd og vendepunkter i livs forløpet gir endringer i livssyklusen. Teoriene er nok utviklet og praktisert særlig for industri og ordinær forretningsvirksomhet og oppfattes i mindre grad å være tilpasset offentlige virksomheter.

Likevel, dersom man løfter blikket, ser overordnet på den innledende problemstilling og i et perspektiv av at offentlige virksomheter er konkurranseutsatt, ser man at teoriene har relevans også for offentlige tjenesteytende virksomheter. Om livssykluskurven kan predikere en offentlig virksomhets langsomme død er et annet forhold.

### Kommunale virksomheters eksterne faktorer

Roos et. al., (2010) beskriver tre hovedkategorier av faktorer som skiller offentlige organisasjoner fra private bedrifter. Disse er:

- omgivelsesfaktorene som bestemmende for virksomhetenes eksterne orientering
- virksomhetenes transaksjonsfaktorer som absolutte myndighetsfullmakter og ansvaret for ytre effekter
- de interne faktorene ved at målene er politiske og ikke nødvendigvis knyttet til virksomheten

Omgivelsesfaktorene er tydelig fremhevet både i det innledende kapittel og under dette teorikapittel. Posisjonering i et perspektiv av omdømmeforvaltning er et gjennomgående tema.

Interessentanalyser bør være obligatorisk i et strategisk arbeid med omdømme. Identifisering og eventuelt segmentering av interessentene i forhold til virksomhetens tjenesteytende art står sentralt. Målinger av omdømmekapitalen kan betraktes som parallelle aktiviteter.

Transaksjonsfaktorene er tidligere kommentert under beskrivelsen av at tjenestene er av offentlige skjermte karakter. Transaksjonsfaktorene er i forhold til problemstillingen vurdert til å være av beskyttende karakter.

De interne faktorene er i det ressursbaserte perspektivet beskrevet som fortrinn for kommunale virksomheter. I perspektiv av de interne politiske faktorene som påvirker av virksomhetenes eksterne faktorer gjøres dette bildet straks mer utfordrende. Både som følge av naturen i de politiske debatter og en mulig konvergens med virksomhetens målsetting, kan dette være forstyrrende både for det strategiske arbeidet og omdømmehåndteringen.

#### Kommunale virksomheters strategiske alternativer

Roos et. al., (2010) beskriver et forløp i valg av strategi for organisasjoner. Gjennom valg av generiske strategier, mulige retninger og mulige metoder gjøres de strategiske valg. Klassiske teorier benyttes for valg som medfører varige konkurransefortrinn.

I forholdet til undersøkelsen og innledende problemstilling knyttes varige konkurransefortrinn også til begrep om overlevelse i et langt tidsperspektiv.

Porters generiske strategier og Ansoffs vekstmatrix for mulige retninger oppfattes ikke til direkte å være tilpasset offentlige virksomheter. Likevel; offentlige virksomheter i mer og mer konkurranseutsatte omgivelser, vil ha god nytte under systematiseringen av sitt strategiarbeid å bruke modellene som teoretisk grunnlag.

I så måte er teoriene relevant for problemstillingen i undersøkelsen.

#### Kommunale virksomheter i Blue Ocean

Roos et. al., (2010) beskriver teori innen bedriftsledelse som har fått stor gjennomslagskraft i vår tid. Boka Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant av forfatterne Kim og Mauborgne har skapt dette grunnlaget.

Elementene:

- skape marked uten konkurranse
- gjøre konkurransen irrelevant
- konsentrere seg om ikke kunder
- skape og fange ny etterspørsel

nevnes spesielt.

Nå er dette teori som retter seg først og fremst mot utvikling av strategi som har til hensikt å få virksomheten over i Blue Ocean, og er nok mer rettet mot ordinære bedrifters strategiske utfordringer.

Likevel er teorien interessant for offentlige virksomheter. Dette både ut fra en oppfatning av at mange allerede befinner seg i "Blue Ocean", men også ut fra at dette er strategier som absolutt bør være rådene både under det strategiske arbeidet for opprettholdelse av et marked og i virksomhetsutviklingen. Å skape nye markeder uten konkurranse vil befeste virksomheten og være med på å sikre dens fremtid.

### 3.4 Markedsføring

Det er grunnlag for å hevde at strategier for omdømmebygging har mange paralleller til markedsføringsteori.

Omdømmehåndtering kan defineres som *å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsens oppfatninger av og tillit til organisasjonen styrkes* (jf Røvik 2007: 196). Ut fra definisjonen er det åpenbart at det er relevant å benytte markedsføringsteknikker i omdømmebyggingen.

Markedsføringsteorien benytter også mange av de klassiske teoriene som inngår i den strategiske teorien. Ansoffs vekstmatrise er et eksempel på det.

Posisjonering hevdes å være sentralt i forhold til problemstilling og dette studiet. De to reklamekonsulentene Al Ries og Jack Trout definerer posisjonering slik: *Posisjonering starter med et produkt: En vare, service, et firma eller en institusjon eller til og med en person. Men posisjoneringer ikke hva du gjør med produktet. Posisjonering er hva du gjør med oppfatning av produktet. Du posisjonerer produktet oppe i hodet til forbrukeren*

Det som er spesielt interessant fra markedsføringsteorien er markedsføringsfagets utvikling i senere år. Ellingsen K. A. (2005) beskriver: fra 1980 tallet med fokus på tjenestemarkedsføring, 1990 tallet med relasjonsmarkedsføring, frem til vår tid med fokus på mange- til –mange markedsføring. Dagens teknologiske muligheter gjennom web og sosiale medier med den store bruken av disse, gjør elementet mange- til –mange markedsføringen svært sentral. Det er opplagt at dette er sterke kanaler for omdømmebygging eller omdømmetap.

Markedsføringsfagets primære oppgave er å være bindeleddet mellom markedet og bedriften slik at bedriften blir i stand til å innrette seg etter kundenes ønsker og behov. Dette er vel så viktig for offentlige virksomheter.

Tronvoll (2005) beskriver at virksomheter ønsker å kontrollere de faktorene som påvirker kundens forventninger. Dette gjøres ofte gjennom det eksplisitte serviceløftet.

Å innrette seg etter kundenes og brukernes behov vil styrke virksomheten og gi grunnlag for omdømmebygging. Ut fra at offentlige virksomheter leverer lite konkurranseutsatt eller rene monopoltenester gjelder ikke de ordinære markeds mekanismer. I dette perspektivet er det viktig for offentlige virksomheter å ta inn en tilleggsdimensjon i sin markeds kommunikasjon. Dette er begrepet brukeropplæring. En markeds kommunikasjon hvor det fokuseres på hva en kan forvente seg av tjenesten sørger også for omdømmebygging. Det er nærliggende her å hevde at dette vil dra i retning av en strategi mot et nøytralt omdømme.

### 3.5 Etikk

Det er tidligere beskrevet viktigheten av å ha fokus på det personlige omdømme i virksomhetens omdømmeforvaltning. Dette kan fort frembringe diskusjoner og vurderinger i forhold til etisk teori. Samfunnsnormer og regler har sitt utspring fra etisk tenking. Dette gjelder også forventninger til opptreden både fra medmennesker og leverandører av tjenester. Etisk forståelse er en svært viktig faktor for den personlige omdømmebyggingen.

Dette kan være et vanskelig landskap å manøvrere i. Teoriene må tilpasses vår tid og gjenspeiles i dagens normative samfunn.

Johansen og Vetlesen A.J. (2000) i Normative etiske teorier og deler disse inn i

- Teleologiske teorier
- Deontologiske teorier

Den teleologiske teorien tar for den konsekvensetiske dimensjonen gjennom konsekvensialismen og dydsetikken. Den deontologiske retningen tar for seg pliktetikken som bygger på kristen etikk, Kants pliktetikk, Rawls' teori om rettferdighet og Habermas' diskursetikk.

Spenningsforholdet når man vurderer omdømme i et etisk perspektiv går nettopp på spenningen mellom konsekvens- og pliktetikkenes ulike tilnærminger.

### **3.6 Oppsummering litteratur**

Dette kapitlet tar for seg litteratur som er benyttet og derved vurdert som relevant for undersøkelsen og problemstilling.

## KAPITTEL 4 METODE

I innledningskapittelet redegjøres det for bakgrunn og tilnærming til problemstillingen om å finne ut hvorfor kommuner og dens virksomheter gjør det de gjør innen det strategiske arbeidet med omdømme. Problemstillingens utforming er et resultat av de innledende betraktninger, hvor jeg ender opp med å utforske nærmere på hva motivet for omdømmearbeid i Alta kommune består av.

I kapittel 3 er det redegjort for aktuell og relevant litteratur som jeg har benyttet i studiet. Forskningsspørsmålene har sin forankring i litteraturgjennomgangen sammenholdt opp mot undersøkelsens problemstilling.

Dag Ingvar Jacobsens bok "Hvordan gjennomføre undersøkelser" (2005) er den sentrale litteraturen som benyttes som grunnlag for metodevalget for studiet. De etterfølgende avsnitt beskriver en operasjonalisering av metodeteorien som grunnlag for gjennomføringen av forskningsprosjektet.

### 4.1 Hvorfor gjennomføre denne undersøkelsen?

Problemstillingen bærer preg av ønsket om å finne ut av de belyste forhold gjeldende for Alta kommune. Hva er motivet for og hvorfor er det slik?, dvs. ønske om fremskaffelse av kunnskap om kommunen på dette området.

Slik fremstår studiet med et fellespunkt for empiriske undersøkelser, nemlig ønsket om å fremskaffe ny kunnskap. Jacobsen (2005) referer til James G March som har påpekt at ny kunnskap kan være at to ulike typer:

- genuint ny kunnskap (noe vi ikke har vist om i det hele tatt fra før)
- kunnskap som har som mål å utvikle og raffinere eksisterende kunnskap

Jeg har ikke hatt som ambisjon om å fremskaffe genuint ny kunnskap. Den andre dimensjonen er derimot mer beskrivende. Undersøkelsen har hatt som målsetting å fremskaffe kunnskap om problemstillingen. Kunnskapsutviklingen er da mer knyttet opp mot fenomenet innen konteksten som beskrevet for Alta kommune. Beskrivelsen om raffinering av eksisterende kunnskap vurderes som mer passende for mine arbeider og vil fremstå som kumulativ.

Jacobsen (2005) beskriver tre hovedtyper av hensikt med fremskaffelsen av ny kunnskap:

- beskrivende
- forklarende
- predikerende

Undersøkelsen har hatt som hovedhensikt å få mer innsikt i fenomenet. Hva er beveggrunnen for og hvorfor er det slik?, er gjennomgående spørsmålsstillinger. Mitt ønske om innsikt i fenomenet har således basis i den beskrivende og til dels den forklarende hensikt. I refleksjonsdelen av studiet var det likevel aktuelt å foreta noen kausale betraktninger med bakgrunn i de funn som fremkom av den empiriske undersøkelsen.

### 4.2 Krav satt til undersøkelsen

Undersøkelsen skal gi grunnlag for å tegne et bilde av virkeligheten i Alta kommune. Det er således viktig at resultatene som fremkommer ikke er skapt av selve undersøkelsen, den såkalte undersøkelseeffekt. Jacobsen (2005) fremhever to krav: Empirien må være gyldig og relevant (valid), og må være pålitelig og troverdig (reliabel).

Forskningsspørsmål og undersøkelse har hatt basis i disse kravene og blir nærmere vurdert i avsnitt 4.10 og i kapittel 6.

#### **4.3 Metode – generelle vurderte problemstillinger**

Jacobsen (2005) belyser de viktigste temaene i metoddebatten og beskriver de grunnleggende forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk metode. Jacobsen (2005) tar til ordet for en pragmatisk tilnærming. Når jeg har valgt metoden i undersøkelsen har jeg beveget meg inn i dette spenningsfeltet. Ikke alle elementer har vært like aktuell, men en pragmatisk tilnærming har vært rådende. Dette illustreres gjennom valg og vurderinger under:

- Utvikling av problemstilling og tilnærmingen til dens avgrensning hvor nok min tenking har vært å undersøke den induktive sammenhengen, men innen en deduktiv overordnet ramme.
- Utforming og føringene i intervjuguidens spørsmålsstillinger hvor individet har fokus men utarbeidet innen beskrevet kontekst.
- Den vurderte tilnærmingen til case studiet hvor nærheten vektlegges.
- Gjennomføringen av den kvalitative undersøkelse hvor vekselvirkningen mellom individ og kontekst er fremtredende.
- Vurderingen i undersøkelsens analysedel hvor innhentet empiri analyseres i en induktiv form, men likevel i en vekselvirkning med en deduktiv kontekst og innledning
- Den vurderte tilnærming til studiets pålitelighet og gyldighet hvor nøytraliteten vurderes særskilt.

#### **4.4 Problemstillingens karakter og innhold**

Jacobsen (2005) karakteriserer problemstillinger ut i fra i to hovedhensikter; først det mest vanlige om ønsket om å beskrive dagens situasjon for å forstå de daglige problemstillinger. Dette vil resultere i en beskrivende problemstilling. Den andre hensikten som beskrives er å måle hvilke effekter et tiltak har, sagt på en annen måte et årsaks- virkningsforhold. En slik tilnærming vil resultere i en forklarende eller kausal problemstilling. Jacobsen (2005) definerer videre en beskrivende problemstilling som ”Hvordan ser tilstanden ut?”. En beskrivende problemstilling vil ofte begynne med spørreord; hvilke, hva, hvor hvordan etc.

*Min formulerte problemstilling fremstår med dette som bakgrunn som beskrivende.*

Problemstillingen varierer videre med hensyn til hvor klar den er, dvs hvor godt den er forstått. Denne kan da variere på en skala fra eksplorerende (utdyping av det vi vet lite om) til testende (beskrive eller omfanget av et fenomen). I innledningen beskrives det en tilnærming om ønsket om å vite mer. Hva er drivkreftene i arbeidet med mer.

*Dette resulterer i en uklar og eksplorerende problemstilling der min hensikt har vært å fremskaffe ny kunnskap om fenomenet og hva dette består av.*

Jacobsen (2005) definerer fire svært sentrale begreper i innholdet i en problemstilling. Disse er variabler, enheter, verdier og kontekst.

*Problemstillingen har fokuset på og gyldighetsområde i Alta kommune. Konteksten i problemstillingen er følgelig Alta kommune. Problemstillingen tar videre utgangspunkt i kommunens virksomheter og disse fremstår derfor som undersøkelsesenheter. De overordna*

*forskningsspørsmål fremstår som problemstillingens variabler. Det spesifikke bildet på undersøkelsesenheterens definerte variabler fremstår som undersøkelsens verdier. Verdiene er således et resultat av selve undersøkelsen.*

#### **4.5 Undersøkellesdesign**

Det valgte undersøkelsesopplegg har basis i problemstillingen. Jacobsen (2005) beskriver et viktig skille mellom de to ulike design:

1. om studien går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv)
2. om studien er beskrivende eller forklarende (kausale)

I kapittel 4.4 er problemstillingen karakterisert som beskrivende og eksplorerende.

I følge Jacobsen (2005) bør intensivt design velges hvis problemstillingen er uklar og eksplorerende, og når en er interessert i å forstå eller forklare hva som skjer i en spesiell situasjon. *Dette har ledet til et intensivt design for gjennomføringen av undersøkelsen.*

Hva vil det si å gå i dybden av et fenomen? Jacobsen (2005) peker på to svar:

1. Å gå i dybden er et forsøk på å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet.
2. Å gå i dybden er et forsøk på å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten denne inngår i.

Problemstilling er karakterisert som beskrivende. *Dette ledet til et deskriptivt design på studiet.* Jacobsen (2005) skiller mellom beskrivelser av fire ulike forhold. *Av denne ble det vurdert direkte at studiet skulle gjennomføres som et tverrsnittstudie* (en situasjon på et gitt tidspunkt). Tverrsnittundersøkelser er den vanligste form for undersøkelser og er relativt lite ressurskrevende.

Studiet har definert Alta kommune som en spesifikk kontekst hvor det ønskes å se nærmere på hvordan omdømmearbeidet foregår i kommunen, dvs samspillet mellom fenomenet og kontekst. Jacobsen (2005) beskriver case studier som best egnet når en ønsker å få vite hvordan samspillet mellom fenomenet og kontekst fremstår. *Undersøkelsesdesignet velges og defineres som en case studie.*

Jacobsen (2005) beskriver at uklare og eksplorerende problemstillinger krever metode som får frem nyanser i dataene, går i dybde og har fleksibilitet i forhold til uventende forhold. Det samme metodevalget gjelder når en er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller fenomen. Dette krever konsentrasjon om noen få enheter. Jacobsen beskriver også den sterke sammenhengen mellom valg av intensive undersøkelsesopplegg og kvalitative metoder.

*Det intensive undersøkelsesopplegg som er vurdert leder derfor i seg selv i retning av en kvalitativ metode for studiet.* Ressurshensynet taler også for det samme valget.

#### **4.6 Valg av design**

Med bakgrunn i problemstilling og vurdert metodeteori har valgte jeg å benytte kvalitativ metode. Undersøkelsen går i dybden for å forklare og forstå fenomenet omdømmearbeid i Alta kommune. Undersøkelsen ble gjort på et gitt tidspunkt som et tverrsnittstudie. Omdømmearbeid i Alta kommune er caset.



#### **4.7 Respondenter**

Undersøkelsen er avgrenset til virksomhetsnivået i Alta kommune. Denne avgrensingen fremkommer direkte fra problemstillingens karakter: omdømmebegrepet på virksomhetsnivå. Utvalg av respondenter må gjøres på dette nivå.

*Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, det vil si at vi velger deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard 2013: 60)*

Jeg har benyttet dette og en tilnærming om å definere typiske tilfeller knyttet opp min problemstilling. Ledernivået på kommunens virksomheter er derfor svært nærliggende i utvalget av respondenter. En annen begrunnelse finnes i rådmannens delegasjon til virksomhetslederne: *Virksomhetslederne er ansvarlig for å lede sine respektive virksomheter innen rammen av de fullmakter som er delegert fra kommunalleder. Dette innebærer at virksomhetsledere har den myndighet som er nødvendig for å sikre tjenesteområdets drift; både når det gjelder personell, økonomi og fag.*

Alle kommunens 39 virksomheter er i utgangspunktet interessant å undersøke nærmere og er den teoretiske populasjonen i studiet. Dette ble imidlertid for omfattende av hensyn tids- og ressursbruk.

Det har vært et viktig poeng at utvalget av virksomheter representerer en bredde i kommunens tjenester. Jeg valgte ut fra dette at utvalget skulle omfatte minst to virksomheter fra hver av kommunens tre tjenesteområder, ref kapittel 3. Virksomhetene som ble utvalgt innenfor tjenesteområdene ble basert på tilfeldig uttrekning.

*Det avgjørende utvalgsprikk i kvalitative studier er at utvalget er egnet til å utforske problemstillingen. Kvalitative tilnærminger kjennetegnes ved intensive og dyperegående analyser som gir muligheter for detaljert utforskning av sosiale prosesser(Thagaard 2013:65)*

I dette perspektivet ble lederne i de utvalgte virksomheter mine ønskede respondenter. Min vurdering er at det er lederne som har den mest representative oppfatning av fenomenet. Alle ønskede respondenter ble kontaktet og forespurt i forkant av undersøkelsen. Alle ga sitt samtykke til intervju. Deretter sendte jeg ut et liten skriftlig informasjon om meg selv, mitt planlagte studie, hovedtema for intervjuet og hva jeg planla å gjøre med min undersøkelse.

Jeg valgte bevisst å ikke informere respondentene om de konkrete spørsmålene i forkant av intervjuet. Dette valget ble gjort av hensyn til å begrense undersøkereffekten i størst mulig grad.

#### **4.8 Intervjuguide og gjennomføringen av intervjuene**

Intervjuguiden ble bygd opp om studiets fire hovedelementer, jf. beskrevne forskningsmodell. Spørsmålene ble bygd opp som åpne og konkretiserte spørsmål. Spørsmålene er utledet fra studiets problemstilling og min litteraturgjennomgang.

(Thagaard 2013) beskriver målsettingen om at kvalitative intervjuer er å utforske de temaer vi ønsker å få informasjon om. Utfordringen har her vært å utforme spørsmål og videre gjennomføre intervjuene på en slik måte at respondent gis anledning både å reflektere og gi utfyllende kommentarer.

(Thagaard 2013) angir at intervjuer inneholder hovedspørsmål, oppfølgingsspørsmål og prober. Intervjuguiden ble bygd opp etter denne tredelingen. Hovedspørsmålene ble definert til temaer som er overordnet for studiets hovedelementer. Oppfølgingsspørsmålene ble utformet med målsetting om at jeg skulle få utfyllende informasjon, vurderinger og kommentar tilknyttet hovedtema. Strukturen i guiden ble bygd opp delvis strukturert. Dvs. oppfølgingsspørsmålene kom i etterkant av hovedtema og ble konkretisert i guiden. Jeg valgte å følge guiden ganske så slavisk under intervjuene. Dette valget ble gjort av hensyn til både tidsbruk, men også ikke minst av hensyn til ressursbruk under transkribering av intervjuene. Dette kan ha hatt innvirkning på undersøkelsens gyldighet noe som er kommentert i avsnitt 4.9.1.

Intervjupersonene er på ledernivå og er tidvis i en intervjusituasjon gjennom sitt daglige virke. Jeg regnet derfor med at det vil være aksept for lydopptak av intervjuet, noe det også var. Dette var også viktig ut fra at jeg er alene om intervjuet med en begrenset kapasitet til å fange opp informasjonen underveis.

Jeg la vekt på at intervjuet skulle skje i en tillitsfull og fortrolig atmosfære. Prober ble aktivt brukt for å skape en god flyt i samtalen. Det oppfattes som avgjørende viktig for resultatet. Innledende del inneholdt generelle spørsmål for å komme i gang og jeg ga her mer utfyllende informasjon om mitt arbeid. Den innledende del ble brukt aktivt til å skape den ønska intervjuatmosfære. (Thagaard 2013) beskriver en oppbygging av intervjuguiden i et dramaturgisk aspekt hvor det anbefales å starte med nøytrale emner, gå gradvis over i mer emosjonelt ladete elementer hvorpå man avslutter med mer nøytralt emne igjen. Guiden ble bygd opp om dette aspektet. Spesielt var det viktig å ha dette i tankene når intervjuet ble gjennomført. En avslutning som både oppsummerte og løste opp eventuelle spenninger var viktig. Min evne til å forstå intervjuets psykologi var her avgjørende.

#### **4.9 Kategorisering av data og analyse**

Jeg gjennomført lyd opptak av alle intervjuene. Underveis gjorde jeg også notater for å få med meg hovedinntrykk og understreking av hovedpoeng. Omfang av notater varierte fra intervju til intervju.

Etter transkriberingen av intervjuene gjennomførte jeg en temabasert kategorisering av datamaterialet. Dette var nødvendig for å fremskaffe en oversikt over datafangsten og som grunnlag for en systematisering.

Kategoriseringen ble gjort med basis i hovedtemaene i forskningsmodellen. De overordna forskningsspørsmål ble benyttet som hovedkategorier mens de enkelte forskningsspørsmål ble definert som underkategorier. Kategoriene ble systematisert i matriser hvor studiets enheter ble tilordnet den enkelte kategori.

Dette gjorde dataene mer oversiktlig og ga meg grunnlag for en sammenligning på en systematisk måte. Det ga videre grunnlag for en mer helhetlig forståelse og et grunnlag for fortolkning og vurderinger av sammenhenger og funn. I analysearbeidet ble den temabaserte kategoriseringen lagt til grunn. I tillegg ble min kunnskap om de intervjuete enheter og konteksten under datainnsamlingen tillagt vekt.

*Forskeren kan enten søke å gjengi den forståelsen hun eller han tror personen forsøker å formidle, eller forskeren kan argumentere for en alternativ tolking. (Thagaard 2013: 195)*

I analysefasen fremkom dette forholdet ved at jeg har forsøkt å presentere det empiriske materialet i form av å gjengi respondentenes forståelse av det enkelte tema. Likevel består deler av min tolking av elementer der jeg gjør refleksjoner som mer er min oppfatning av situasjonen.

#### 4.10 Studiets gyldighet og pålitelighet

Jacobsen (2005) fremhever to krav:

- Empirien må være gyldig og relevant (valid), og menes at vi faktisk måler det vi ønsker å måle, at det som vi har målt oppfattes som relevant, og at det vi måler hos noen få, også gjelder for flere.
- Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel), og menes at undersøkelsen må være til å stole på

##### 4.10.1 Gyldighet

Jacobsen (2005) skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Under min vurdering av den interne gyldigheten har jeg ikke foretatt validering gjennom test mot andre eksempelvis respondentene. Dette har jeg ansett som å være for ressurskrevende. Derimot er validering mot teori gjennomført noe som fremkommer eksplisitt i rapportens analysedel.

Det er et spørsmål om jeg har fått tak i de riktige kildene. Undersøkelsen har hatt fokus på virksomhetsnivået i kommunen. Jeg anser det derfor som relevant å benytte virksomhetsledere som respondenter i undersøkelsen. Det kan videre stilles spørsmål om ikke medarbeidere eller tillitsvalgte burde inngå i kildegrunnet. Dette er relevant, men jeg vil likevel ut fra problemstillingens utforming på *hva er motivet for*, argumentere for at virksomhetsledernivået er de mest representative respondenter for undersøkelsen. Jeg valgte bevisst at respondentene skulle representere alle tjenesteområdene i kommunen (jf kapittel 2 om organisasjon) noe jeg mener er viktig for å skape bredden i undersøkelsen. Den uhøytydelige trekningen av utvalget fra de ulike tjenesteområdene representerer mitt ønske om ikke å legge føringer her.

Det er et spørsmål om respondentene har gitt fra seg den riktige informasjonen. Som forsker la jeg føringer for informasjonsinnhentingen gjennom intervjuguiden. Dette var nødvendig i forhold til studiets tematisering, men kan likevel oppfattes som informasjonsbegrensende. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene med å ha fokus på spørsmålene i intervjuguiden og stillet i liten grad utdypende spørsmål eller åpnet for ytterligere kommentarer. Dette ble gjort av hensyn til min egen tid og ressursbruk. Dette har nok gjort at informasjonen ble begrenset, noe som også var hensikten. Jeg vil likevel hevde at gjennom respondentenes svar på de tematiserte spørsmål hadde jeg tilstrekkelig informasjon til å gjøre både analyse og konklusjoner knyttet opp mot problemstillingen.

Det er et spørsmål om min kategorisering representerer et godt nok bilde for systematisering og analyse. Den valgte kategorisering fremkom veldig naturlig i forhold til tematiseringen og ga et godt grunnlag for analysearbeidet. Den ga grunnlag for en sammenbinding i analysefasen og studiets funn ble utledet gjennom en kritisk vurdering av denne sammenbinding. Mer om dette fremkommer i rapportens analysedel.

Det er et spørsmål om mine resultater og konklusjoner har ekstern gyldighet. Underveis i studiet har det vært et ønske om å kunne generalisere funn. I rapportens konklusjon argumenter jeg til en viss grad for noen tilfeller av en mer ekstern gyldighet. *Det kan*

*sannsynliggjøres men ikke bevises (Jacobsen 2005 s:223). Dette gjelder også for min argumentasjon.*

*Forskeren styrker validiteten ved å gå kritisk igjennom analyseprosessen (Thagaard 2013 s: 205). Min gjennomgang av gyldigheten representerer denne øvelsen.*

#### **4.10.2 Pålitelighet**

Påliteligheten (reliabiliteten) vurderes ut fra om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt resultatene og på en kritisk vurdering av om forskningen er gjort på en pålitelig og tillitvekkende måte. *Reliabiliteten må derfor knyttes til at forskeren gjør rede for fremgangsmåten i prosjektet (Thagaard 2013 s: 203).*

Det er et spørsmål om selve undersøkelsen kan ha hatt effekt på de svarene jeg fikk under intervjuene. Respondentene var i forkant av intervjuene orientert om bakgrunn for undersøkelsen, problemstilling og forskningsmodell. Jeg opplevde at respondentene i ulik grad hadde satt seg inn i materialet før intervjuet. Jeg valgte bevisst ikke å sende ut de konkrete spørsmål i forkant av intervjuene for å begrense en undersøkelseeffekt. Dette medførte nok at informasjonen jeg fikk ble begrenset til der og da opplysninger.

Det er et spørsmål om min posisjon som selv å være virksomhetsleder kan ha hatt innvirkning på informasjonen. Slik jeg vurderer det har det hatt underordnet betydning. Men sett i forhold til min kunnskap om virksomhetsnivået i kommunen, har nok dette hatt betydning under min tolking av svarene jeg fikk.

#### **4.11 Ethiske vurderinger**

*Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2005 s: 45)*

Jeg har lagt vekt på at mine respondenter er fremkommet gjennom informert samtykke. Taushetsplikt og anonymisering ble klargjort fra min side. Jeg opplevde ikke situasjoner der etiske dilemmaer oppstod eller at jeg bevegde meg inn på respondentens grenser. Ei heller situasjoner der respondenten dobbeltkommuniserte gjennom tale og kroppsspråk.

Den temabaserte kategoriseringen gir grunnlag for å bevare respondentens anonymitet. Jeg har lagt vekt på å unngå å bruke sitater med ord og uttrykk som kan bidra til identifikasjon. Dette har også medført at ved noen tilfeller har valgt å redigere den opprinnelige teksten, uten at det sentrale poeng er endret.

Jeg tror i liten grad respondentene vil reagere på teksten i analysedelen selv om de ikke er forelagt den. *Josselson Iibid:70) skriver at denne situasjonen tydeliggjør dilemmaet mellom å gi deltakerne positiv respons i intervjusituasjonen og senere bruke denne informasjonen til faglige formål (Thagaard 2013 s:215).* Jeg har imidlertid forsøkt å skille mellom den forståelsen respondenten formidler og min egen alternative fortolking.

## KAPITTEL 5 ANALYSE

I innledningen fremkommer hvorfor jeg valgte temaet ”motivet for omdømmearbeid” i case kommunen Alta. Her ble problemstillingen presentert utformet med basis i innledende betraktninger om viktigheten av slikt arbeid i en kommune, men også en mer kritisk betraktning om effekt og konsekvens av arbeidet, og spørsmålsstilling om hvor relevant omdømmeproblematikken er for offentlig sektor. Metodekapittelet beskriver en operasjonalisering av generell metodeteori til den valgte metode for mitt forskningsarbeid i Alta kommune.

Mitt empiriske materiale er fremskaffet gjennom intervjuer av virksomhetsledere i kommunen, samt innhentet faktamateriale som beskrevet i kapittelet for beskrivelsen av case kommunen.

I dette kapittelet drøfter jeg den innhentede informasjonen fra mine respondenter opp mot min litteraturgjennomgang som er presentert og refleksjoner gjort i innledningskapittelet. Jeg drøfter også respondentenes informasjon i lys av kommunens egne overordna målsettinger og strategier der det passer.

Jeg starter min drøfting med en innledende del som tar for seg respondentenes forhold til begrepet omdømme. Dette gir et basisgrunnlag for videre drøftinger på undersøkelsens fire hovedtemaer:

1. Hvilke elementer anses som viktig i omdømmearbeidet?
2. Hvilket nivå bør virksomheten ha på sitt omdømme?
3. Hvordan jobber virksomheten med omdømmebygging?
4. Vil et godt omdømme sikre virksomhetens fremtid?

Drøftingen består med dette av fem hoveddeler som hver avsluttes med en oppsummeringsdel.

Kapittelet avsluttes med en oppsummering av drøftingene med konklusjoner. En kritisk vurdering av teoriens rolle i tolkingen og betraktninger om tolkingsfeil inngår.

### 5.1 Forholdet til begrepet omdømme

For å sette undersøkelsens fire hovedtema i en kontekst av respondentenes forståelse og opplevelsen av begrepet omdømme utformet jeg spørsmål innen dette tema.

Respondentene var rimelig samstemt i hva en legger i begrepet omdømme: Omgivelsenes og omverdens oppfatning av virksomheten ble vektlagt i besvarelsen.

Respondent 2 svarte: *Omdømme er jo hvordan omverden ser på deg. Hva slags rykte du har, hva befolkninga tenke om du gjør en god eller dårlig tjeneste.*

Respondent nr 5 svarte: *Omdømme er det jeg tenke den oppfatning omgivelsene har. For våres del gjelder det hvordan inntrykk våres brukere har av oss, og i møte med mine ansatte og med meg.*

Respondent nr 6 svarte: *Tenke på det som et bilde som folk utenfor virksomheten har av virksomheten våres da. Den eksterne oppfatninga folk har uten å ha noen detaljert kunnskap om den.*

Disse oppfatningene rimer godt med Røvik's (2007) definisjon av omdømmehåndtering hva angår at det er omgivelsenes oppfatning som skal påvirkes.

Rørvik definerer også elementet av at man planmessig skal vise hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for overfor omgivelsene. Respondent nr 5 sier det slik: *så omdømme ligger sånn på det at vise tydelig på hvem vi er.*

Dette omtales også av respondent nr 4: *Men omdømme er jo et begrep som brukes mer og mer. Ofte i større grad fordi en må ha mer strategi i forhold til omdømmet. For det er utrolig viktig også med tanke på fremtida.* Den siste del av utsagnet var interessant ut fra min vinkling av undersøkelsen i form av det strategiske perspektivet står sentralt. Wæraas et. al., (2011) viser til at omdømmehåndtering nettopp handler om strategi, men de viser til at også at de mange daglige kommunikasjons handlinger påvirker. Respondent nr 5 er tydelig på dette forhold gjennom å vise til at de skal prøve å bygge omdømme gjennom hvert eneste møte de har med brukere og samarbeidspartnere.

Wæraas et. al., (2011) stiller spørsmålet i hvor vidt det faktisk er mulig for offentlige organisasjoner å påvirke sitt omdømme, og hvor langt en kan og bør gå i den sammenheng ikke er lett å gi svar på. Det samme forholdet er respondent 6 innom gjennom utsagnet: *Jeg tror det sier noe om kvaliteten på det vi driver med på en måte, men det er jo selvfølgelig en utfordring med det ved at omdømme er jo noe som bedømmes uten at vi vet helt sikkert hva som påvirker det.*

Respondenten bringer også her inn temaet kvalitetsoppfattelse av tjenesteproduksjonen. Dette temaet berøres også av andre. Respondent 4 uttrykker: *hva er omdømme for Alta kommune, hva er det vi står for, holdningene våres, hva legger vi i kvalitet, tjenesteprofesjon. Hva er det vi skal gi våre innbyggere av tjenester. Og hvilket nivå skal det være på?*

Elementet nivå på tjenestene bringes inn her noe som er et av de sentrale temaene i undersøkelsen og omtales videre i under dette tema. Men også her er kvalitetsdimensjonen inne. Respondent nr 3 bringer inn temaet inn i utsagnet: *Og oppfatning av oss kan jo deles i mange faktorer, alt i fra hvordan dem like min adferd, eller mine ansettes adferd, til nivåer på kvaliteter og effektiviteter og annet.*

Wæraas et. al., (2011) referer til Rowley (1998) når det slås fast at omdømme i i offentlig sektor svært ofte forbindes med kvalitet, særlig når det gjelder å yte tjenester til samfunnet. Samlet sett var respondentene opptatt av kvalitetsdimensjonen i besvarelsene under intervjuene. Mer om dette i senere avsnitt under undersøkelsens hovedtema..

Respondent nr 2 var opptatt av den negative effekten et dårlig omdømme vil ha gjennom utsagnet: *Det er jo den der evig eies kun et dårlig rykte. At visst du først får et dårlig rykte så er det utrolig vanskelig å komme bort fra det. Men har du gjort et godt førsteinntrykk så har du egentlig ganske mye å gå på. Men for oss er det viktig å ha et godt omdømme for vi kal jo ta oss av personer som er avhengig av å få hjelp hos oss.* Utsagnet er en "speilvendning" av elementer som representerer fordelene med et godt omdømme, men er et illustrativt utsagn for fordelene med et godt omdømme noe som berøres nærmere under undersøkelsens hovedtema.

Respondent nr 1 bringer inn forholdet omdømmebegrepet også har en intern dimensjon: *du kan ha både et internt og eksternt omdømme.* Den interne dimensjonen er også berørt av Johannessen et. al., (2008) i det organisatoriske perspektiv på omdømme. Min respondent utdypet imidlertid ikke forholdet nærmere så det gir ikke grunnlag for nærmere vurderinger utover å si at forholdet oppfattes til ha betydning.

### 5.1.1 Oppsummering

Betraktninger om begrepet omdømme og erfaringer med dette er en innledende del av min undersøkelse, og har ikke dominerende føringer for undersøkelsens hovedkonklusjoner. Respondentenes svar innen denne kategorien tegner nok et bilde av at begrepsbruken her er noe en ikke tenker gjennom i det daglige, og at det på den måten ikke er direkte i aktivt bruk.

Omdømmehåndtering kan defineres som *å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsens oppfatninger av og tillit til organisasjonen styrkes* (jf Røvik 2007: 196). Respondentene er gjennomgående samstemte i oppfatningen av at omdømmebegrepet knyttes til omgivelsenes oppfatning av virksomheten. At omdømmehåndteringen inneholder elementet å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon synes det å være et mindre bevisst forhold til.

Likevel, respondentene hver for seg bringer inn temaer innen omdømmebegrepet som er relevant og kan knyttes til gyldig teori. I så måte vurderes summen av besvarelsene som et gyldig bilde av omdømmebegrepet. Det er en gjennomgående oppfatning at omdømmet bygges med basis i kvaliteten i tjenesteproduksjonen. Kvalitet er en sentral dimensjon under hovedtemaene og blir her nærmere drøftet.

### 5.2 Hvilke elementer anses som viktig i omdømmearbeidet?

Dette er et av de fire hovedtema i min undersøkelse og er illustrert som omdømmefaktorer i forskningsdesignet. Bakgrunnen for temaet er ønsket å se nærmere på hvor bevisst Alta kommunes virksomhetsledere er på de ulike faktorer som er rådende i omdømmearbeid. Kunnskapen og bevisstheten om disse forhold oppfattes til å ha betydning og føringer for både innsats og respondentenes vurderinger innen de tre andre hovedtema, noe som illustreres i forskningsmodellen.

Min spørsmålsstilling bærer preg av å være styrende inn mot enkelttemaer som jeg ønsker nærmere belyst. I så måte kan overskriften på dette kapitlet være noe for vidt fordi der sannsynligvis er elementer i omdømmearbeid som respondentene anser som viktig uten at dette er kommet til uttrykk.

#### 5.2.1 Viktige faktorer i omdømmebyggingen

Respondentene ble utfordret på hvilke faktorer som anses som viktige i omdømmearbeidet. Det fremkom et bredt utvalg av faktorer.

*Det er hvordan du møte brukeren, og om brukeren føle at dem kommer frem med sine synspunkta og sine ønska* ble fremhevet av respondent nr 2. Respondent nr 1 uttrykte det kortfattet: *Dine egne holdninger*. Respondent nr 4: *hos meg er det humankapital som er det store, og dem driver med tjenesteproduksjon og ulike typa tjenesteproduksjon*.

Respondentene svarer her på ulikt vis forholdet til den enkelte ansatte personlige opptredens betydning for omdømmet.

Forholdet til kommunikasjon ble nevnt av flere av respondentene. Respondent nr 3 uttrykker: *Så må det vi gjør være forutsigbart, altså vi må kunne kommunisere ut hva som kan forventes både i forhold til enkeltpersoner men også i forhold til samfunnet fordi mye av det vi holde på med, så er det jo noen som er berørt, og de må også være en del av det vi holder på med*.

Respondent nr 2: *så må vi greie å kommunisere det ut på en ordentlig måte. Respondent nr 4 gjennom: Ja å bruke media, være litt sånn, tørre å bruke media på litt sånn glad ting også.*

Kvalitetsdimensjonen fremheves av flere. Respondent nr 3 sier det slik: *I forhold til enkeltpersoner så er det viktig at vi har et godt faglig nivå på det vi gjør.* Respondent nr 4: *Kvalitet og gode tjenester er viktige faktorer.*

Respondent 5 er opptatt av rutiner og forutsigbarhet: *Det handle mye om det at vi er tydelig på rutiner, at vi er forutsigbar for brukeren våres. Og det handle også om en intern forutsigbarhet. Som leder internt, skal jeg få mine ansatte til å ha fokus på dette så må også jeg være tydelig innad om de forventninger jeg har og hvordan jeg opptrer på. For eks hvis jeg opptrer på en dårlig måte overfor mine ansatte kan jeg ikke forvente at dem skal gjøre en god jobb i deres møte med brukeren vi har.*

Respondent nr 6 er opptatt av brukernes opplevelse: *Ja kanskje noe som er aller viktigst vil være brukeren, altså de som vi skal yte tjenesta til, de opplevelsan dem har på våre tjenesta. For meg er det en viktig kanal fordi at dem vil ha en opplevelse av den kvaliteten vi leverer og det vil sikkert bli videreformidla til andre utenom, altså ikke bare direkte brukera, men dem de måtte kjenne og den omgangskretsen dem har. Så tenke er at dette er hovedfaktoren.*

Johannessen et. al., (2008) slik de benytter begrepet er omdømme et resultat av tre grunnleggende faktorer: omdømmestyring, personlig omdømme samt en kommunikasjonsstrategi.

Omdømmestyringens strategiske perspektiv synes respondentene å være mindre opptatt av under besvarelsene. Det strategiske elementet kommer ikke direkte frem her utover en respondents fokus på utarbeidelse av rutiner. Forholdet til personlig omdømme er fokusert gjennom oppfatninger om viktigheten av opptreden, holdninger og ressursen i humankapitalen. Kommunikasjonselementet er respondentene opptatt av.

Johannessen J.A, Olaisen J., Olsen B, (2008) nevner ikke kvalitet i tjenesteproduksjonen som en av sine hovedfaktorer. Mine respondenter har gjennomgående vært opptatt av dette i forhold til omdømmebygging, og nevnes også her som en sentral faktor. Viktigheten av kvalitet er åpenbar og understøttes bla av utsagn i Szilivia Gyimothy (2005): *Dermed virker kvalitetsnivået indirekte inn på dannelsen og videreføringen av en positiv organisasjonsprofil.*

Brukernes oppfattelse av tjenestekvaliteten er spesielt nevnt av en av respondentene som en av hovedfaktorene. Det planmessige ved å vise utad hvem man er osv. Røvik's definisjon (Røvik (2007)) passer godt innen dette perspektivet.

### **5.2.2 Den enkelte ansattes personlige omdømme**

Respondentene ble utfordret på hvordan en tror den enkelte ansattes personlige omdømme har av betydning for sin virksomhets omdømme. De er her samstemte på at den enkelte ansattes omdømme har stor betydning.

Respondent nr 1 sier det slik: *Er utrolig avgjørende - påvirkning av hvordan andres oppfatning av omdømme har av oss. Videre sier han: Det er nok at en kan ødelegge et omdømme for hele det omdømme virksomheten har opparbeidet seg.*



Respondent nr 2: *Ja der har jo betydning, særlig når man er på en sånn liten plass at folk vet av forskjellig, så har det stor betydning.* Respondent nr 4: *Det er viktig, ledere og avdelingsledere i kanskje større grad, dem har jo større påvirkning tror jeg*

Respondent nr 5 har fokus på relasjonsbygging: *Kjempemye, vi er i møte med menneska hver eneste dag og vi står på en måte på en slags knivsegg der hvis en ikke har klart å bygge gode relasjoner til sine brukere for eks så enten kommer med en uheldig uttalelse eller andre ting så vil det være veldig vanskelig å bygge det opp, så dette med gode relasjoner med brukere for våres del gir oss et handlingsrom med det og det at vi må hele tiden være veldig profesjonell i møte med brukeran.*

Utsagn fra respondent nr 6 tar for seg forhold i opptreden utenom jobbsituasjonen: *Jeg tenke kanskje sånn, hvis man tenke i negativ retning hvis noen ansatte skulle fremstå på en måte som oppfattes som negativ utenom jobben våres så er det klart at det vil kunne påvirke omdømmet til virksomheten. Og kanskje også i den annen skala hvis noen utmerker seg positivt ut på andre felt, det vil kunne knyttes til jobben.*

Johannesen et. al. (2008) fremhever at de ansatte er avgjørende for utviklingen av et virksomhetsomdømme. Utviklingen av et personlig omdømme er den enkeltes gode navn og rykte. Et personlig godt omdømme er en svært viktig ressurs for virksomheten da dette er vanskelig for andre å kopiere. Ledelsens og virksomhetens personlige omdømme fremstår som en immateriell ressurs som vil skape konkurransefortrinn over tid og bidrar til verdiskapningen. Påstanden kan også knyttes opp mot det ressursbaserte perspektivet som er belyst i Roos et al (2010). Verdiskapning i denne sammenheng innbefatter også merverdien for både kunder og den enkelte medarbeider.

Respondentene kommuniserer ut at den enkelte ansattes personlige omdømme er viktig for virksomheten. Dog med en litt ulik tilnærming, noe som vil være naturlig. Kunnskapen om dette forholdet er absolutt til stede. Om virksomhetene har evne til å sette den enkeltes medarbeiders personlige omdømme inn i det strategiske arbeidet med virksomhetenes omdømmehåndtering blir mer berørt i det etterfølgende.

### **5.2.3 Kommunikasjonens bidrag til virksomhetens omdømmebygging**

Kommunikasjonsdimensjonen er sentral i omdømmehåndteringen. I sin enkle grunnleggende form består kommunikasjon av en avsender, et budskap, en informasjonskanal, en mottaker og mottakers tolking og oppfattelse av budskapet. Respondentene ble stilt spørsmål om hvordan man anså kommunikasjonen til virksomheten bidro til omdømmebygging.

Respondent nr 3 er opptatt av kommunikasjonen med den enkelte bruker: *Jeg tror den kommunikasjon vi har med den enkelte som kommer innom oss, så tror jeg den enkelte opplever å bli møtt ordentlig og tatt på alvor, og får den veiledning og hjelp som er nødvendig.* Det samme forholdet er respondent nr 5 opptatt av: *Altså i de fysiske møtan er der krav og forventninga til hvordan ansatte forholder seg.*

Virksomhetenes eksterne kommunikasjon nevnes av flere av respondentene: Respondent nr 1 viser til effekten av sosiale medier: *Du kan bruke media men du kan også som jeg sa i sted bruke sosiale medier for å skape et godt inntrykk i media og det man oppleve når man bruker de media vi lokalt har i kommunen når du legg ut et eller annet der som er av interesse så får du henvendelse fra media eller journalister som tar kontakt med deg og spør hva er det her for noe. Som da oppfatte det er som interessant. Det er en måte å bruke media på en måte som*

*kommunikasjon. Vi er ikke den store bruker av sosiale medier men det en måte å bruke det på. Respondent nr 3 tar for seg den styrte kommunikasjonen: Det er jo også en kommunikasjon det som gis ut som offentlig tilgjengelig informasjon, det er jo også en kommunikasjon. Den er jo kanskje litt tørr og kjedelig. Konkret og direkte. Det som ligger på nett kan virke litt kantete muligens. Respondent nr 4 viser til at kommunikasjonen bidrar: Ja den bidrar, eventuelt en mangel på det... Respondent nr 5 har utfordringer med nettkommunikasjonen: Så har vi noen utfordringa knyttet til for eks dette med nettside, dette å ha adekvat god informasjon på våre nettsider som folk bruker. Respondent nr 6 påpeker også utfordringen med den eksterne kommunikasjonen: Og det har jo kanskje også med hvor godt vi klare å tydeliggjøre også utad på hva vi driver på med. Det ser jo vi er en utfordring at vi har et såpass stort felt som vi skal dekke at vi ja må fortelle nok om oss selv. Det er hele tiden en ting som kanskje kan bli bedre.*

Den interne kommunikasjonen belyses av respondent nr 2: *hvis du omtaler brukeren på det viset så kan det føre til en holdning som spres videre, så når du kommer til brukeren så føle den seg dårlig behandla eller avvist.*

Kommunikasjon oppfattes som sentral i omdømmehåndteringen. I sin enkle grunnleggende form består kommunikasjon av en avsender, et budskap, en informasjonskanal, en mottaker og mottakers tolking og oppfattelse av budskapet. Graden av ”støy” i de ulike leddene varierer og er avgjørende for hvor vellykket kommunikasjonen vil være. Respondentene hver for seg påpeker forhold som beskriver utfordringer som følge av denne støyen.

Johannessen og Olsen (2008) hevder at vi i overgangen til et globalisert kunnskapssamfunn ser store endringer i måten vi kommuniserer på. Samhandlingskompetansen, som et av fire hovedelementer i positivt lederskap, fremheves som et bredere kommunikasjonsbegrep. Vi må tenke mer i relasjoner og nettverk enn det vi har gjort tidligere. Respondentene har i liten grad fokusert på dette. Den systematiske tenkingen, sammenhengsvurderingen og kommunikasjonens konsekvenser som er sentrale dimensjoner her har ikke vært uttalt.

Forståelsen av kommunikasjonens inkludering i et omdømme arbeid fremkommer i betraktninger om betydningen av eksternt og intern kommunikasjon. Om dette er ivaretatt i virksomhetenes strategiske arbeid vurderes senere i undersøkelsen.

Wæraas et. al. (2011) analyserer kommunikatorenns innmarsj i offentlig sektor. Her vises det til kommunikasjonsenheters fremmarsj i offentlig sektor og institusjonaliseringen av disse. Dette har ikke skjedd i case kommunen.

#### **5.2.4 Tjenestekvalitetens betydning for virksomhetens omdømme**

Respondentene ble spurt i hvilken grad tjenestekvaliteten har av betydning for virksomhetens omdømme. Man er samstemt i viktigheten av god kvalitet i tjenesten.

Respondent nr 3 er her helt klar: *Det er jo det vi gjør. Vil leverer jo tjenester. Kvaliteten er helt avgjørende for et godt omdømme.* Respondent nr 5 er like klar fra sitt tjenesteområde: *Kvaliteten på det som vi levere er jo elever som skal kunne mestre samfunnet og det arbeidet vi gjør er klart avhengig av å være av god kvalitet og det gjelder i alle ledd.* Respondent nr 6 er opptatt av oppfattelsen av kvalitet og ringvirkningene: *Jeg tror det er en av hovedfaktoran det her med at du oppleve at du får god kvalitet, så er det god reklame hvis en kan si det . Men de personan som oppleve at dem har fått god kvalitet dem vi sannsynligvis fortelle det videre, og det er et viktig element i hvordan omdømme som blir skapt. Så tror æ det er sånn at*

*negative opplevelse kanskje vil ha enda større negativ. Respondent nr 4: Det har veldig mye å si, helt klart.*

Respondent nr 1 bringer inn forholdet til forventninger: *Det har jeg faktisk tenkt på, og det er at du må kunne levere en god tjeneste, dvs hva forvente andre av deg på den tjenesten du levere.*

Respondent 2 nevner effekten av å gjøre feil: *Det har jo betydning selvfølgelig hvis du gjør ting som blir oppfatta feil, eller ikke helt bra, så er det klart at det betyr mye for omdømmet og det ska jo ikke så mange sånne feil til, det kan være småting som ikke gjort helt som det skulle før det er brakt ut over hele Alta.*

Peggy Simcic Brønn (2011) referer til Rowley (1998). Rowley fastslår at omdømme i offentlig sektor svært ofte forbindes med kvalitet, særlig når det gjelder å yte tjenester til samfunnet.

Tronvoll Bård (2005) hevder at servicekvalitet utgjør et av hovedelementene i kundetilfredshet.

Respondentene synes å ha en grunnleggende oppfatning av at kvalitet i tjenesteproduksjonen i lokalsamfunnet har stor betydning for virksomhetens omdømme. En god kundetilfredshet legger grunnlag for et godt omdømme.

Bård Tronvoll (2005) fremhever at riktig servicekvalitet er innenfor kundens toleransesone. Dette betinger at virksomheten har god forståelse for hva brukeren har av forventninger og ønsker. Respondentene ble i liten grad utfordret på disse forhold. Jeg var ute etter svar på om man mener at tjenestekvaliteten har betydning for omdømmet, noe som respondentene var helt tydelig på. Dette gir da et grunnlag for betraktninger i neste spørsmål:

### **5.2.5 Hvordan markedsføres tjenestekvaliteten**

Tjenestekvaliteten har betydning for en virksomhets omdømme. Det var derfor nærliggende å stille spørsmålet hvordan tjenestekvaliteten markedsføres.

Respondent nr 4 svarte: *I alt for liten grad. Våres tjenesta er jo et grunnlegganes behov i de fleste av oss mennesker, -, så vi har ikke noen markedsføring av våres tjenesta annet et telefonnummer. Respondent nr svarte i samme retning: Vi går ikke sånn ut, vi hadde jo en orienteringsbrosjyre om vår tjeneste, det stod jo ingenting om kvalitet. Hun repliserte videre: Vi går jo ikke rundt med reklame akkurat sånn sett. Respondent nr 1: Det var jo et interessant spørsmål. Noen bevisst markedsføring har vi nok kanskje ikke. Den markedsføre veldig ofte av seg selv på det som vi har.*

Respondent nr 5 svarte: *Nu er jo vi en virksomhet hvor en nødvendigvis ikke markedsfører det en har i fokus. Men vi blir jo målt bla på resultater på nasjonale undersøkelser for eksempel. Respondent nr 6 innen samme kategori svarer: Selv om vi gjør det godt på en sånn statistikk så går vi ikke ut å markedsføre den. Men den informasjon om oss den er offentlig tilgjengelig og den ligger ute på nett.*

Kun respondent nr 3 svarer at de bruker hjemmesiden aktivt for en av sine tjenester: *Vi har jo kommunens mest besøkte tema 1 og 2 på kommunens hjemmeside. Så vi bruker den veldig aktivt. Den oppdateres i prinsippet daglig.*

Det er grunnlag for å hevde at omdømmebygging har mange paralleller til markedsføringsteori. Omdømmehåndtering kan defineres som *å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsens oppfatninger av og tillit til organisasjonen styrkes* (jf Røvik 2007: 196). Ut fra denne definisjonen vurderes det at det er relevant å benytte markedsføringsteknikker i omdømmebygging.

Respondentene er i liten grad opptatt av markedsføring som verktøy for omdømmebygging. Dimensjonen posisjonering blir ikke berørt her og vurderes nærmere under den strategiske vurderingen.

Det som er spesielt interessant fra markedsføringsteorien er markedsføringsfagets utvikling i senere år. Ellingsen K. A. (2005) beskriver: fra 1980 tallet med fokus på tjenestemarkedsføring, 1990 tallet med relasjonsmarkedsføring, frem til vår tid med fokus på mange- til –mange markedsføring. Dagens teknologiske muligheter gjennom web og sosiale medier med den store bruken av disse, gjør elementet mange- til –mange markedsføringen svært sentral. Det er opplagt at dette er sterke kanaler for omdømmebygging eller omdømmetap og er også gjeldende for case kommunens virksomheter.

### **5.2.6 Betydningen av virksomhetens etiske adferd**

Det er veldig nærliggende å bringe inn etisk adferd som et begrep i omdømmebyggingen. Utfordringen er her å sette mer ord på hva dette betyr i praksis. Etikk er et vidt begrep og er resultat av filosofisk tenking. På spørsmål om på hvilken måte tror du virksomhetens etiske adferd har av betydning svarte respondentene ganske så samstemt.

Respondent nr 1 viser til: *Kunne bare svart utrolig viktig men de etiske holdninger vi har er veldig avgjørende for hvordan folk oppfatte oss. På den måten vi utøver våres yrke på. Vi er ofte i private hjem, daglig for en av virksomhetene og da må både etikk og moral være på plass når vi drar ut. Vi har faktisk utarbeidet egne etiske retningslinjer.* Respondent viser til at de har kjørt prosesser med etisk refleksjon: *Vi har jo et prosjekt her med etiske refleksjoner der vi har hatt en del grupper, og det er faktisk ganske så viktig å ha tenkt over en del-.*

Respondent nr 3 viser til det grunnleggende: *Jeg tror ikke man kan ha et godt omdømme dersom man misser på etikken. Altså sant og riktig, rettferdig og lojal, og ingen egenvinning selyfølgelig, det er helt sentralt. Altså om du gjør en god jobb, men er tatt "med buksa nede" at du gjør ting som ikke er greit, eller om du misse i direkte kontakt med folk med en utilbørlighet eller dårlig etisk fremferd, det henger ikke i hop med et godt omdømme.*

Respondent nr 5 er opptatt av at man jobber med mennesker: *Enorm betydning, det har alt å si, vi er jo daglig i arbeid med menneska og en høy etisk standard i det vi gjør er avgjørende hele veien.* Respondent nr 6 er inne på det samme: *Jeg vil si at det har veldig mye å si for det at vi jobbe i et felt, vi jobbe med menneska og mange ulike type menneska og der er en ting vi må være veldig bevisst i møte våres brukera og dem vi skal yte tjenesta til.* Respondent nr nr 4 er inne på det mellommenneskelige: *Jeg ser jo at det skjer mye på det mellommenneskelige, der er det jo en del etikk ikke sant, og det har jo mye å si for omdømmet.*

Respondentene er samstemt på at etisk adferd har betydning. Det er utfordrende å gjøre vurderinger av respondentenes tilbakemelding direkte opp mot den etiske tenkingen som har skjedd gjennom generasjoner.

Spenningsforholdet når man vurderer omdømme i et etisk perspektiv går på spenningen mellom konsekvens og pliktetikkenes ulike tilnærminger. Respondentenes syn og handlinger vurderes greit å være innenfor normative etiske teorier. Våre samfunnsnormer, aksepterte handlinger og regler bygger på etisk refleksjon og tenking. At man lager etiske retningslinjer, gjør etiske refleksjoner, legger vekt på å ha høy etisk standard viser en symbiose mellom hovedretningene konsekvensetikk og pliktetikk innen etisk tenking. Aristoteles tese om den ”gyldne middelvei” gjelder nok også her. Pliktetikkenes fokus på likebehandling og regler taler likevel i retning av at mye av denne tenkingen legges til grunn når etikkbegrepet drøftes av virksomhetene.

### 5.2.7 Oppsummering

Forskningsspørsmålet under dette hovedtema er formulert til: Hvilke elementer anses som viktig i omdømmearbeidet?

På det åpne innledende spørsmål på hvilke faktorer som respondentene anses som viktige i omdømmearbeidet fremkommer klassiske faktorer som:

- Hvordan en opptrer og møter brukere
- Kommunikasjon
- Kvalitet i tjenesteproduksjonen
- Rutiner og forutsigbarhet
- Brukernes opplevelse av tjenesten

Alle disse faktorene finner en igjen i omdømmelitteraturen.

Johannessen et. al., (2008) slik de benytter begrepet er omdømme et resultat av tre grunnleggende faktorer: *omdømmestyring, personlig omdømme samt en kommunikasjonsstrategi*. Omdømmestyrens strategiske perspektiv synes respondentene å være mindre opptatt av. Forholdet til personlig omdømme er fokusert gjennom oppfatninger om viktigheten av opptreden, holdninger og ressursen i humankapitalen. Kommunikasjonselementet er respondentene opptatt av. Det konstateres derfor en sammenheng mot disse tre teoretiske faktorene.

Respondentene har gjennomgående vært opptatt av kvalitet i forhold til omdømmebygging. Dette understøttes av Rowley (1998) som fastslår at omdømme i offentlig sektor svært ofte forbindes med kvalitet, særlig når det gjelder å yte tjenester til samfunnet. Viktigheten av kvalitet er åpenbar og understøttes også bla av utsagn i Szilvia Gyimothy (2005): *Dermed virker kvalitetsnivået indirekte inn på dannelsen og videreføringen av en positiv organisasjonsprofil*.

Jeg stilte videre spørsmål om henholdsvis den enkeltes ansattes personlige omdømmes betydning, hvordan virksomhetens kommunikasjon bidrar og tjenestekvalitetens betydning for omdømmet. Dette er styrende spørsmål, men jeg vurderer svarene som reliabel spesielt ut fra at faktorene allerede var svart ut under det åpne innledende spørsmål.

Respondentene kommuniserer ut at den enkelte ansattes personlige omdømme er viktig for virksomheten. Dog med en litt ulik tilnærming, noe som vil være naturlig. Kunnskapen om dette forholdet er absolutt til stede.

Forståelsen av kommunikasjonens inkludering i et omdømme arbeid fremkommer i betraktninger om viktigheten av den personlige kommunikasjonen og betydningen av ekstern og intern kommunikasjon. Respondentene problematiserer forhold som er av klassisk ”støy” karakter i en kommunikasjonsprosess.

Respondentene synes å ha en grunnleggende oppfatning av at kvalitet i tjenesteproduksjonen har stor betydning for virksomhetens omdømme. En god kundetilfredshet legger grunnlag for et godt omdømme. Dette forholdet understøttes av Bård Tronvoll (2005): *Servicekvalitet utgjør et av hovedelementene i kundetilfredshet.*

En oppfatning av at kvalitet i tjenesteproduksjonen er viktig for omdømme kunne gitt grunnlag for at tjenestekvaliteten blir underlagt markedsføring. Så synes ikke å være tilfelle. Respondentene er i liten grad opptatt av markedsføring som verktøy for omdømmebygging utover effekten av offentlige statistikker og benchmarkinger.

Betydningen av virksomhetens etiske adferd er tema i det avsluttende spørsmål under dette hovedtema. Respondentene er samstemt på at etisk adferd har betydning og det påpekes forhold som kommer inn under dette begrepet. Selv om dette også var et styrende spørsmål vurderes tematiseringen av være reliabel fordi også dette var berørt i det åpne innledende spørsmål. Hvordan en opptrer og dine egne holdninger er godt forankret i etiske problemstillinger. Tilbakemeldingene viser en symbiose mellom hovedretningene konsekvensetikk og pliktetikk innen etisk tenking. Pliktetikks fokus på likebehandling og regler taler likevel i retning av denne tenkingen legges til grunn når etikkbegrepet drøftes av virksomhetene.

### **5.3 Hvilket nivå bør virksomheten ha på sitt omdømme?**

Forskningsdesignet antyder en sammenheng mellom virksomhetenes vurdering av viktige omdømmefaktorer og en oppfatning av nivå på omdømme. I innledningskapittelet viser jeg til refleksjoner og synspunkter på i hvor stor grad omdømmeproblematikken er relevant for offentlig sektor. Spenningsforholdet mellom substans – opptreden påpekes. Er dette forhold som respondentene er opptatt av?

#### **5.3.1 Fordelen ved at virksomheten har et godt omdømme**

Det innledende spørsmål under dette hovedtema har fokus gjennom et åpent spørsmål om respondentenes oppfatning av fordelene ved at virksomheten har et godt omdømme; Hvilke fordeler vil din virksomhet ha med et godt omdømme?

Flere av respondentene ser fordelene av godt omdømme i møte med brukere og tjenestemottakere. Respondent 4 sier: *I større grad fornøyde brukere, som i større grad vil henvende seg til våres tjenesteområde med en forventning om at dem får gode tjenester og det vil gjøre noe med det hele.* Respondent 2 uttrykker: *Befolkninga og brukeran vil være positiv når man trenger hjelp og dessuten så er det jo det her med å føle trygghet på at du får det du skal ha når du trenger det.* Respondent 1: *Med et godt omdømme får du en positiv respons på det arbeidet du gjør.* Respondent 6 ser på dette forholdet også i konkurransesammenheng: *Og vi har jo også en konkurrent som tilbyr tjenester som kan grense inn til det vi driver, så det er klart at i en sånn sammenheng også, så vil et godt omdømme vær en fordel for oss i forhold til de brukeran som vi skal nå.*

Flere av respondentene kommenterer fordelene med at det gir lettere tilgang på ressurser. Det gjelder både ved rekruttering og når budsjettmidler skal fordeles. Respondent 3 uttrykker: *har du et supert omdømme så er det klart at du som person identifiseres med det omdømmet, vil helt klart ha betydelige fordeler. Og virksomheten vil ha store fordeler. Hos oss er det jo en kamp om ressurser, og uten ressurser så kan ikke vi ha et godt omdømme, så helt klart enorme fordeler med et godt omdømme, og bygge et godt omdømme.* Respondent 6 viser til

rekruttering spesielt: *Har vi et godt omdømme så vil vi ha flere som ønske å søke seg til oss enn om vi skulle ha et dårlig omdømme.* Her uttrykker respondent 4: *Rekruttering helt klart, du vil jo jobbe der du har hørt noe positivt om en god plass å jobbe, høy trivsel og et godt arbeidsmiljø.*

Respondent 3 ser det grunnleggende for virksomheten i et godt omdømme: *Jeg tenke at vi er avhengig av å ha et godt omdømme for å eksistere!*

Respondent 6 er opptatt av effekten et godt omdømme har for egne ansatte: *Og så er det jo selvfølgelig det her med, jeg tenke på de opplevelsan også de ansatte har med den jobben dem gjør, så er det veldig gunstig at man oppleve at virksomheten har et godt omdømme, altså det vil være med å gi motivasjon for dem som jobbe her, og det sier noe om hvordan dem gjør sin jobb. Hvis der er positivt omdømme blant brukeran så vil det reflektere tilbake til dem som gjør jobben.*

Respondent 4 er opptatt av et godt omdømme gir rom for å kunne gjøre feil: *Og da er sånn at når du gjør feil, hvis du gjør en feil så tenke dem; alle har jo lov å snuble en gang i blant. Men har man dårlig omdømme og du gjør en feil, så får du bare e bekræftelse på at det du har hørt om omdømmet i virksomheten er helt rett.*

Johannessen et. al., (2008) referer til at virksomheters positive omdømme har minst tre strategiske fordeler sier Greyser (1999):

4. De økonomiske resultater forbedres
5. I krisesituasjoner vil virksomheten ha bygget seg opp en buffersone
6. Andre virksomheter vil foretrekke de virksomheter som har et godt omdømme

Johannessen et. al., (2008) utyper noen av fordelene med et positivt omdømme:

- forbereder det økonomiske resultatet
- opparbeider en buffersone til krisetider
- foretrukket av andre virksomheter
- tiltrekker seg kompetanse
- gjør det lettere å beholde nøkkelpersoner
- påvirker kulturen positivt
- tiltrekker seg de beste underleverandører
- kundene forbinder positivt omdømme med høy kvalitet
- letter tilgangen til nettverk
- letter tilgangen til investorer
- øker forventningene, noe som fremmer prestasjonene

Den teoretiske tilnærmingen bærer utelukkende preg av at godt omdømme er positivt for virksomheten. Respondentene er også utelukkende på denne siden. De ser åpenbare fordeler med et godt omdømme og deres oppfatninger finner en igjen i den refererte teori.

### **5.3.2 Hva skaper et godt omdømme for virksomheten**

Fra å ha stilt spørsmål om til dels generelle omdømmefaktorer og respondentenes oppfatninger av fordeler med et godt omdømme ønsket jeg å se nærmere på oppfatningen av hva som skaper et godt omdømme for den virksomheten respondenten representerer.

Respondentene er også her opptatt av kvalitet i tjenesten og produktene som leveres.

Respondent 6 sier: *Jeg tror det her med at folk oppleve at dem får dekket de tjenestan dem er*

*ute etter, hvis dem oppleve med at dem blir møtt og får kvalitet på de, så vil det være med på å skape et godt omdømme for oss. Respondent 1: Leverer vi et godt produkt på den jobben vi utføre. Respondent 3: Etterspurte tjenester. Hvis vi leverer godt og folk vil ha det.*

Respondent 6 tar opp forholdet til at man må tydeliggjøre hva tjenesten innebærer: *Så noe av jobben våres blir å tydeliggjøre hva den tjenesten vi gjør og hva innebære den.*

Respondent 3 bringer videre inn: *Vi oppleve på en del områder at det er etterspurt det vi gjør. Og vi opplever på en del områder at vi får drahjelp utenifra i forhold til å nå målan våres, og det er klart at det er supert på de områdan der det etterspørres, at folk utanifra bryr seg om at vi skal nå målan våres. Vi oppleve absolutt å være en del av samfunnet som tar impulsan utanifra*

Respondentene er opptatt av hvordan man fremstår overfor sine brukere. Respondent 2 uttrykker: *Det er det man møter folk på en ordentlig måte og uansett hvordan brukeran er så må man møte dem på en ordentlig måte, og ikke sånn at om du blir kjefta ut noe ofte skjer, så må ikke du svare ut med samme mynt men må være profesjonell og ikke la seg rive med selv om urettferdig behandling. Respondent 1: Det er holdninger og hvordan andre oppfatte oss. Respondent 5: Det betyr det at når folk oppleve det å bli tatt i mot på en god måte, ansatte oppleve det å bli tatt i mot på en god måte internt, og at folk oppleve kanskje ikke å få det svar man ønske, men oppleve i alle fall d å komme i en omforent enighet om som kan fungere for fremtiden. Det handle mye om dette, i møte med folk og bygge relasjoner. Det går igjen. Relasjonsbygginga er helt avgjoranes for omdømmet. Respondent 6: Også da det her med relasjoner det er jo en, altså mange behov i forhold til hvordan folk blir møtt.*

Respondent 4 tilnærmer seg spørsmålet ved at det er viktig at virksomheten fremstår som stabil: *Stabilitet blant personalet, god informasjon og kommunikasjon, struktur og at vi har orden i sysakene våres. Stabil ledelse tror jeg også har mye å si. Skape ro...*

Det er naturlig nok sammenfall mellom besvarelsen her og det tidligere stilte åpne spørsmålet på hvilke faktorer som anses som viktig i omdømmebyggingen

Johannessen et. al., (2008) slik de benytter begrepet er omdømme et resultat av tre grunnleggende faktorer: omdømmestyring, personlig omdømme samt en kommunikasjonsstrategi. De nevner ikke kvalitet i tjenesteproduksjonen som en av sine hovedfaktorer. Respondenter har gjennomgående vært opptatt av dette i forhold til omdømmebygging, og nevnes her som en sentral faktor. Viktigheten av kvalitet er åpenbar og understøttes bla av utsagn i Szilivia Gyimothy (2005): *Dermed virker kvalitetsnivået indirekte inn på dannelsen og videreføringen av en positiv organisasjonsprofil.*

En respondent bringer inn forholdet til å tydeliggjøre hva tjenestetilbudet faktisk innebærer. Å innrette seg etter kundenes og brukernes behov vil styrke virksomheten og gi grunnlag for omdømmebygging. Tronvoll (2005) beskriver at virksomheter ønsker å kontrollere de faktorene som påvirker kundens forventninger. Dette gjøres ofte gjennom det eksplisitte serviceløftet. Ut fra at offentlige virksomheter leverer lite konkurranseutsatt eller rene monopoltjenester gjelder ikke de ordinære markedsmekanismer. I dette perspektivet er det viktig for offentlige virksomheter å ta inn dette i sin markedskommunikasjon. Respondenten oppfattes til å gi uttrykk for nettopp dette.



Det er et interessant perspektiv som bringes inn av respondenten som uttrykker at man får drahjelp utenifra for å nå virksomhetens målsetting. En etterspørsel etter tjenesten, kvaliteten i denne og en åpenhet om å ta i mot signaler gir grunnlag for denne effekten. Roos et al (2010) beskriver tre hovedkategorier av faktorer som skiller offentlige organisasjoner fra private bedrifter. En av disse er:

- omgivelsesfaktorene som bestemmende for virksomhetenes eksterne orientering  
Virksomheten synes her å være opptatt av dette forhold. Posisjoneringen i et perspektiv av omdømmeforvaltning behøver nødvendigvis ikke å være gjennomtenkt, men er en effekt av den.

### 5.3.3 Nivå på virksomhetens omdømme

Respondentene ble utfordret på synspunkter på hvilket nivå virksomheten burde ha på sitt omdømme. Bakgrunnen for denne tilnærmingen fremkommer i innledningskapittelet og er et resultat av synspunkter på at offentlig sektor bør tilstrebe et mer nøytralt omdømme.

I forskermiljøene er det en del uenighet om i hvor stor grad omdømmeproblematikken også er relevant for offentlig sektor (Peggy Simcic Brønn, 2011). Omdømmebygging i offentlig sektor er "keiserens nye klær". Det tas til ordet for at offentlig sektor bør ha som målsetting om å ha et nøytralt omdømme.

Respondentene ble bedt om å angi et ønsket nivå ut fra graderingen: Særdeles bra – svært bra – bra – mindre bra.

To av respondentene ønsket seg opp på det øverste nivå særdeles bra. Tre av respondentene ønsket seg på et litt lavere nivå, mens en av respondentene differensierte sine tjenester til nivå særdeles bra og svært bra.

### 5.3.4 Begrunnelsen for det valgte nivå

Respondentene ble bedt om å gi en begrunnelse for sitt valg av nivå på virksomhetens omdømme.

De tre respondentene som valgte det nest høyeste nivå hadde disse begrunnelsene, respondent 6: *Det er klart at man hele tiden må relatere det til de tilgjengelige ressurser man har og forhold til det, ja hvor stor ressurs bruk man skal gjøre, og da er det jo sånn at den her type virksomhet ikke har uttømmelig med ressurser. Vi har en viss mengde ressurser vi kan bruke og det betyr at av og til så når du ikke det optimale. Man må også være realistisk da i forhold til å legge lista i forhold til det som er realistisk. Og så er det også sånn at i kvalitetsoppnåelsen så er det sånn at jo nærmere du kommer det øverste nivået så er det sånn at dess mer øke ressursbruken, så det at å løfte den aller siste biten av og til er veldig ressurskrevende. Da er det spørsmål om, av og til må man vurdere at svært bra er det er full måloppnåelse.*

Respondent 1 uttrykker: *Det kan være vanskelig og utfordrende å ligge på et nivå som særdeles bra. Man kan være på et høyt nivå og oppleve at det er bra, men jeg mener at man alltid må ha et mål og jobbe etter for å bli bedre.*

Respondent 6: *Være på svært bra og strekke seg mot særdeles bra. Du skal strekke deg mot noe bedre.*

De som velger det høyeste kvalitetsnivå begrunner: Respondent 5: *Så vi er avhengig av å være helt på topp så at vi skal kunne ha, ja rett og slett tilstrekkelig spenn i arbeidsrommet sånn at vi kan gjøre en god jobb, og det arbeidsrommet lage vi oss selv. Det er ingen tvil om*

at det at vi må jobbe etter å være på topp. Respondent 2: *Jo for det at det er jo viktig i forhold til tillit til brukere og fremtidige brukere og pårørende at vi har et godt omdømme.*

Respondent 3 differensierer nivået alt etter hvilken tjeneste som leveres:

*Omdømmet er ikke bare et spørsmål på hva vi levere, det er også et spørsmål om hvilke rammer vi har i forhold til temaer som vi forvalter, så på noen områder tror jeg ikke det er mulig å ha en omtale, et rykte, som er fag vi forvalter, som kan bringe oss til topps. Men på noen områder så kan vi være der.*

Respondentene er samstemte i et ønske om å ligge på et høyt nivå for omdømmeoppfatningen av virksomheten. Det er likevel refleksjoner og en edruelighet i denne tilnærmingen. Man ser at det er svært ressurskrevende til enhver tid å ligge på det høyeste nivå. Det tas til orde for et lavere nivå kan være full måloppnåelse. Likedan frembringes også argumentet at man må ha noe å streke seg etter.

Denne tilnærmingen understøttes også av den finske forskeren Luoma-aho (Peggy Simcic Brønn (2011)). Årsaken til dette er at et godt omdømme krever konstant pleie, og låser ressurser som kunne ha vært brukt på andre ting. Forventningene til en virksomhet med godt omdømme er også større. Det er ressurskrevende å opprettholde dette og fallhøyden er større ved et omdømmetap. Omdømmemålsettingen bør ikke være høyere enn at virksomhetens tjenester blir akseptert og har tillit.

### **5.3.5 Kan omdømmet bli for godt?**

En annen tilnærming til spørsmålsstillinger på nivå på omdømme er gjennom å stille spørsmålet; hva tenker du om omdømmet kan bli for godt?

Respondentene var også her opptatt av dimensjonen at man må ha noe å jobb etter.

Respondent 5 uttrykker: *Ting kan bli en sovepute hvis man ikke jobber med dette hele tiden.* Og han legger videre til: *Omdømmet kan ikke bli for bra men kan bli en sovepute. Her jo en balansering i det her, du kan jo ta livet av ansatte med å, man stoppe opp og til, å si at man gjør faktisk en del bra ting og ikke bare gå å være kritisk.*

Respondentene ser også dette i sammenheng med at brukere kan oppfatte at det blir et misforhold mellom forventet nivå kontra det opplevde. Respondent 4 uttrykker: *Det kan være at brukeran har forventninger som ikke er i samsvar med det du faktisk kan gi av tjenester.* Respondent 3 gir en litt annen vinkling: *Jeg kan tenke meg at oppfattes du omtrent som ufeilbarlig og er litt mye konge som utvikler seg dit at se på han, se på han, det tenker jeg vil være begrensende. Tenke på at det kan bare bli soling i glansen.* Respondent 2 har en kortversjon: *Det er det som heter sterkt oppskrytt!*

Respondent 6 er også her opptatt av ressursbruken: *Jeg tror ikke det kan bli for godt, men jeg tror som sagt at god kvalitet trenger ikke bestandig å bety at det er perfekt. Det kan være godt nok på en skala som er relativt høy da, men må nødvendigvis ikke ha fullstendig topp score for å kunne si at det er godt nok.*

Denne varianten av spørsmålsstillingen tilknyttet nivå på omdømme var fra min side begrunnet ut fra i hvor stor grad respondentene har oppfatninger av om en allokering av ressurser til å ha et særdeles bra omdømme er en riktig ressursbruk. Respondentene er delvis opptatt av dette forholdet. Kanskje begrunnet av at dette ikke er en reell problemstilling og fra respondentenes ønske om å ha noe å strekke seg etter.

Det er interessant at respondentene bringer inn forholdet til at det kan oppleves avvik mellom det forventede nivå og det opplevde. Dette har direkte paralleller til innledningskapittelet der det gjøres refleksjoner på at omdømmearbeid fort kan komme inn i spenningsforholdet mellom substans og opptreden. (Peggy Simcic Brønn, 2011) uttrykker at omdømmebygging i offentlig sektor er "keiserens nye klær". Den finske forskeren Luoma-aho (Peggy Simcic Brønn (2011)) redegjør for at et fremragende omdømme øker også forventningene. Når folk tror de kan forvente kvalitet, kan de raskt bli skuffet, noe som medfører omdømmetap. Det er ressurskrevende å opprettholde dette og fallhøyden er større ved et omdømmetap.

En annen måte å gjøre refleksjoner om dette misforholdet er å bringe inn Grønroos' modell for servicekvalitet. Szilivia Gyimothy (2005) benytter modellen for en konseptualisering av kundebedømmelsen. Modellen kan like gjerne integrere omdømmeperspektivet i en betraktning av omdømmegap.

### 5.3.6 Oppsummering

Dette hovedtemaet har tatt for seg spørsmålet; hvilket nivå bør virksomheten ha på sitt omdømme. I forskningsmodellen er jeg innom elementet "nivå på omdømme". Tanken var at etter å ha gjennomgått hovedtemaet "omdømmefaktorer" så skulle det legge grunnlag og sammenheng til spørsmålsstillinger under dette neste hovedtema.

Videre er det lagt opp en progresjon i spørsmålsstillingen under dette hovedtemaet som spørsmål om fordelene med et godt omdømme og hva skaper et godt omdømme for den enkelte virksomhet. Et fundament for spørsmålsstillinger på betraktninger av et konkret nivå for virksomheten skulle med dette være lagt.

Respondentene ser som forventet mange fordeler med et godt omdømme. Disse dreier seg i hovedsak om:

- i møtet med brukere og tjenestemottakere
- lettere tilgang til økonomiske og menneskelige ressurser
- sikrer eksistensgrunnlaget
- intern organisasjonseffekt
- handlingsrom for feil

Respondentene er klar på at de ser åpenbare fordeler med et godt omdømme og deres oppfatninger finner en igjen i den refererte litteratur.

Det er naturlig nok sammenfall mellom tidligere besvarelser og svarene på hva som skaper et godt omdømme for den enkelte virksomhet. Her fremkom:

- kvalitet i tjenesteproduksjonen
- tydeliggjøring av hva tjenesten innebærer
- forholdet til omgivelsenes "drahjelp"
- hvordan man fremstår
- stabilitet i virksomheten

Det er et interessant perspektiv som bringes inn av respondenten som uttrykker at man får drahjelp utenifra for å nå virksomhetens målsetting. En etterspørsel etter tjenesten, kvalitet i denne og en åpenhet om å ta i mot signaler gir grunnlag for denne effekten.

Respondentene er samstemte i et ønske om å ligge på et høyt nivå på omdømmeoppfatningen av virksomheten. Det er likevel refleksjoner og en edruelighet i denne tilnærmingen. Man ser at det er svært ressurskrevende til enhver tid å ligge på det høyeste nivå. Det tas til orde for at

et lavere nivå kan være full måloppnåelse. Likedan frembringes også argumentet at man må ha noe å strekke seg etter.

Utformingen av spørsmålsstillingen tilknyttet nivå på omdømme, var fra min side begrunnet ut fra i et ønske om å få tilbakemelding fra respondentene på oppfatninger av om en allokering av ressurser til å ha et særdeles bra omdømme er en riktig ressursbruk? Respondentene er delvis opptatt av dette forholdet. Kanskje begrunnet av at dette ikke er en reell problemstilling og fra respondentenes ønske om å ha noe å strekke seg etter.

Det er interessant at respondentene bringer inn forholdet til den negative effekten ved at det kan oppleves avvik mellom det forventede nivå og det opplevde. Dette har direkte paralleller til innledningskapittelet der det gjøres refleksjoner på at omdømmearbeid kan komme inn i spenningsforholdet mellom substans og opptreden. (Peggy Simcic Brønn, 2011) uttrykker at omdømmebygging i offentlig sektor er "keiserens nye klær".

#### **5.4 Hvordan jobber virksomheten med omdømmebygging?**

Etter å ha undersøkt virksomhetenes syn på omdømmefaktorer og ønsket nivå på et omdømme beveget jeg meg videre til neste hovedtema. Jeg ønsket her å finne ut av hvordan virksomhetene jobber med sin egen omdømmebygging. Det strategiske arbeidet har fokus og temaet er betegnet som omdømme i strategisk arbeid i forskningsmodellen.

##### **5.4.1 Omdømme i overordnede planer og arbeid**

Respondentene ble spurt om hvordan omdømme inngår i virksomhetens overordnede planer eller arbeid. Hovedvekten av tilbakemeldingene på dette spørsmålet er at omdømme som begrep ikke er nedfelt i overordnet planverk og i liten grad blir definert som tema i et overordnet arbeid. Respondentene gir uttrykk for at omdømmebegrepet inngår mer på en implisitt måte mer som en følge av det øvrige arbeidet og at det ligger mer på det ubevisste plan.

Respondent 3 sier det slik: *Vi jobber med alle undertema i det her, altså omdømme hos oss er levering, service, ressurser, altså alt det her er temaer hos oss, hva jeg levere, hvordan gjør jeg det, hvordan praktisere, hvordan ta i mot. Altså men vi sier ikke at nå skal vi jobbe med omdømme.* Respondent 4 sier: *Jeg har ikke brukt omdømmebegrepet. Men jeg bruker dette med kvalitet og organisering som påvirker omdømmet, men omdømmebegrepet har jeg ikke hatt med. Men det er jo i tankene mine.* Respondent 5: *Vi har jo en visjon for virksomheten som går på de 5 kvalitetsområdene vi har og den sier jo noe om forventningene, og det handler om på sett og vis om omdømmebygging.* Respondent 2: *Det ligger ikke sånn skriftlig innebygd. Men det er jo en tanke vi alltid har om hvordan forholde vi oss til ting som er vanskelig.*

To av respondentene skiller seg ut. Respondent 1 viser til: *Vi har et overordnede HMS mål som vi skal jobbe etter og der har jo omdømme vært et tema spesielt på et av våre tjenesteområder. På et annet har vi tatt den for gitt at den kommer.* Respondent 6 er den som uttrykker tydeligst at dette er tema i virksomhetsplanlegginga: *Men så utarbeider vi årlig da kvalitetsutviklingsplan for virksomheten spesielt. Der vil det også være et aktuelt tema i forhold til hvordan vi skal utvikle omdømmet våres.*

Omdømmehåndtering kan defineres som: å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsens oppfatninger av og tillit til organisasjonen styrkes jf (Røvik 2007: 196). Johannessen et. al. (2008) hevder der er tre

grunnleggende elementer i omdømmeforvaltningen; omdømmestyring, personlig omdømme samt kommunikasjonsstrategi.

Omdømmehåndteringens definisjon om å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon vurderes til å være et vidt begrep. Et godt planmessig arbeid for å vise utad hvem man er, uten bruk av omdømmebegrepet, behøver ikke å bety at omdømmeeffekten i planverket ikke er tilstede. Dette er jo noe også respondentene gir uttrykk for gjennom tilbakemeldinger på at dette er mer som en implisitt del. Totalkarakteren på omdømmeeffekten er da mer i retning av hvor godt man samlet sett jobber med de utadrettede planer.

Johannessen et. al. (2008) bringer tre grunnleggende elementer i arbeidet. Elementet omdømmestyring er lite ivaretatt gjennom respondentenes tilbakemeldinger. (Både personlig omdømme og forholdet til kommunikasjonsstrategi er tidligere vurdert i undersøkelsen under de forrige hovedtema). Det er kun en av respondentene (6) som har en aktiv tilnærming til dette elementet.

Kan jeg etter dette konkludere med at omdømmebegrepet i liten grad er ivaretatt i overordnet planlegging og arbeid? Det er forhold som taler for det. Likevel er det all grunn til å hevde at man må vurdere totaliteten i det overordna planarbeid før endelig dom her faller. Et godt og bredt planarbeid kan absolutt ha en omdømmeeffekt.

#### **5.4.2 Omdømme som en del av strategiarbeidet virksomhetene gjennomfører**

Respondentene ble stilt spørsmål om hva en tenker om omdømme som en del av strategiarbeidet som gjennomføres.

Respondent 6 er opptatt av at man kan skape og påvirke sitt omdømme: *Da har det med hvordan man, alt i fra markedsføring, hvordan man møte brukera, i det hele tatt kan man være med på å skape et ønsket omdømme.*

Respondent 1 bringer inn forholdet til kvalitet og kompetanse: *Du må ha kompetanse, det er utrolig viktig å ha kompetanse. Du må også ha en plan for kompetanse heving.* Kvalitetsdimensjonen er også viktig for respondent 3: *Og med et sånt utgangspunkt så er kvalitet på det vi gjør og etterspurte tjenester og gjennom det, også forhold til media så er det viktig for oss å ha et godt omdømme.*

Respondent 4 er opptatt av mer overordna føringer: *Jeg tenker at det bør komme tydeligere fram. Og da mener jeg egentlig at det skulle komme mer fra et overordnet nivå, mer tydeligere fram. Omdømme som et tema i strategiarbeidet. Noe er jeg selvsagt ansvarlig for som virksomhetsleder, men det må gjerne komme ovenfra, fra det politiske.*

Respondent 5 viser til rutinearbeidet som gjøres: *Nå er det sånn at vi prøver å skal lage oss rutiner på hvordan vi arbeide med både oppfølging, hvordan vi jobbe med loggføring osv. Det har noe med omdømmebygging å gjøre, men omdømmebygging er ikke nevnt i de strategier som lages men det at vi er god på å dokumentere det arbeidet vi gjør, og er god på å bruke det arbeidet vi gjør, det vil skape trygghet og sikkerhet og på den måten bygger man jo også et omdømme slik jeg tenker rundt det.*

Roos et. al. (2010) angir følgende definisjon på strategi: En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.

Mintzbergs rammeverk er et av de mest kjente og refererte innen strategi arbeid. Rammeverket består av de 5 P-er. En av disse er plan. I elementet plan tas det utgangspunkt i at virksomhetenes strategiske arbeid manifesteres gjennom klassisk arbeid med strategiutforming. Dvs gjennom visjon, ide, mål, strategisk analyse, beslutninger og valg og implementering.

Johannessen et. al. (2008) kobler en strategisk tilnærming til ulike teoretiske perspektiver på omdømme. Disse er økonomiske, strategiske, markedsmessige, organisatoriske, sosiologiske og styringsperspektiver. Det strategiske perspektivet er karakterisert med at omdømme blir sett på som en størrelse det er vanskelig å imitere. Perspektivet fokuserer på slitestyrken til et positivt omdømme

Respondentene har en ulik tilnærming til dette spørsmålet. På ulikt vis har de en strategisk tanke bak og uttalelsene harmonerer med deler av definisjonen på strategi. Den helhetlige tankegangen som både Roos et. al. (2010) og Mintzberg gir uttrykk for er imidlertid ikke sterkt tilstede. Respondent 3 er kanskje inne på noe ved utsagnet om ønske om overordnede føringer. En større fokus på det strategiske arbeidet kunne endt opp med fokus på omdømmet som virksomhetens immatrielle verdi, jf Johannessen et. al. (2008) karakterisering av det strategiske perspektivet.

#### **5.4.3 Fokuset på virksomhetens tjenestemottakere og andre interesser i omdømmearbeidet**

Jeg ønsket å få et bilde av hvordan en tenker rundt virksomhetens eksterne faktorer i omdømmearbeidet. I hvilken grad tenker man på tjenestemottakerne og andre interessenter?

Flere av respondentene gir uttrykk for at dette fokuset gjenspeiles gjennom tjenester og produkter som leveres. Respondent 6 uttrykker: *Vi tenker veldig sånn, vi er jo i kontakt med mange brukere som sagt og dem er våre primær, hva skal jeg si de primære oppgavene hos oss er det å yte tjenesta til enkeltpersoner da, og da blir det viktig å ha det i fokus i forhold til det på hvordan vi skape omdømmet da. Jeg tror faktisk at vi har hovedfokuset der fremfor mer sånn generell markedsføring. Så er det nok der vi legger den meste energien, det å tenke ut i mot de her brukran våres. Respondent 3: Så vi registrerer det at vi legg kvalitetskravet ved å vise det som er kjempebra. Så hvis vi det er ned et hakk ved at vi har en utfordring, så oppfatte vi jo det med engang at det etterspørres.*

Respondent 1 bringer inn både kvalitet og innpakningen: *Men vi får jo altså det som vi selger ut jeg tror forventningen er høy på det produktet vi selger dem, de ønsker å få en vare som er god. En tjeneste som dem er fornøyd med. Du kan ikke bare selge et godt produkt. Det er også måten du selger dem på som også er avgjørende.*

Respondent 4 har fokuset mot rekrutteringseffekten ved å ha fokuset utad: *De er tjenestemottakere og jeg tenker jo også på å rekruttere personell, For jeg vet jo selv når jeg søkte på jobba, jeg vil jo jobbe på en trivelig arbeidsplass med omdømme som har et godt renome.*

Roos et. al. (2010) beskriver omgivelsesfaktorene som bestemmende for virksomhetenes eksterne orientering og rolle i omgivelsene. Virksomhetene har et mangfold av interessenter, er begrenset av politikk og lover, og må stå til offentlig ansvar for sine handlinger.

Respondentene gir uttrykk for at tjenestemottakerne har fokus i arbeidet som gjøres. Kvalitetsdimensjonen er fremtredende og er på den måten en orientering mot denne eksterne faktoren. Dette arbeidet er drevet av ønsket om å levere kvalitet. Omdømmedimensjonen er nok mer som en følge av dette arbeidet. Tilbakemeldingene er et bilde på at det strategiske arbeidet rettes mot tjenestemottakere. En annen retning som kunne ha vært valgt er arbeidet mot de som finansierer, dvs politisk nivå. Denne retningen er ikke fremtredende utover effekten av en god kvalitet har på et synlig og ”markedsførende” omdømme.

#### **5.4.4 Risiko og sårbarhetsvurderinger i omdømmearbeidet**

Risiko og sårbarhetsvurderinger er standard øvelser i ethvert HMS arbeid som gjennomføres. Likedan bør denne dimensjonen være inne i vurderingene av verdiskapningen som gjøres i virksomhetene. Kvalitetsdimensjonen er fremtredende. Spørsmålet under dette tema er om virksomhetene har omdømme som fokus i risiko og sårbarhetsvurderingene.

Fem av seks respondenter gir uttrykk for at omdømme ikke er en del av disse arbeidene.

Respondent 1 sier: *Vi har ikke jobba sånn eksempelvis med ROS analyse på hvordan vi kan miste det omdømmet vi har. Vi har ikke jobbe direkte med det med ROS analyse. Nei det har vi ikke gjort.*

Respondent 2: *Det ligger nok ikke inne i ROS analysen våres nei. Det trur jeg kan si nei til.*

Respondent 3: *Den har vi ikke inne i vårt HMS arbeid.*

Respondent 5: *Vi har aldri gjort noen analyser på det her. Det er heller ingen kommunale føringer på det som jeg vet om at vi skal gjøre det. Derfor har det aldri vært brukt.*

Respondent 6 svarer imidlertid avvikende fra de andre: *Vi har det, vi har en sånn årlig HMS gjennomgang hvor vi også går igjennom risikovurderinger på en del områder og da er det der faktisk et element det i forhold til å vurdere hvilken betydning det har. Men vi synes ikke det er enkelt det å gjøre det, men den har vært inne som veiledning også når vi begynte med det her strukturerte HMS, altså risikovurderinger som en del av det, så har det her med omdømmebygging vært et element.*

Johannessen et. al. (2008) beskriver en risikohåndtering av omdømme. Det har utspring fra et strategisk perspektiv hvor omdømme blir sett på som en størrelse det er vanskelig å imitere. Perspektivet fokuserer på slitestyrken til et positivt omdømme. Johannessen et. al. (2008) beskriver videre en rekke elementer i risikohåndteringen.

Flertallet av respondentene svarer klart at man ikke gjør risiko og sårbarhetsvurderinger av omdømmet. Dette er ikke en overraskende konklusjon. Det er ingen tradisjon for slik tilnærming til ROS arbeid. Det fremgår i liten grad i tilgjengelig veiledningsmaterieell og ligger ikke inne som føring i case kommunens overordna HMS rutiner. Det er således veldig interessant å registrere at en av virksomhetene faktisk gjør denne øvelsen. Hva er årsaken til dette?

#### **5.4.5 Oppsummering**

Hovedtemaet har fått betegnelsen ”omdømme i strategisk arbeid” i forskningsmodellen. Jeg har under dette temaet ønsket å finne ut av hvordan virksomhetene jobber med sin egen omdømmebygging. Virksomhetenes strategiske arbeid har hatt fokus.

Omdømmehåndterings definisjon om å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon vurderes til å være et vidt begrep. Et godt planmessig arbeid for å vise utad hvem

man er, uten bruk av omdømmebegrepet, behøver ikke å bety at omdømmeeffekten i planverket ikke er tilstede. Respondentene gir uttrykk for å jobbe med flere elementer i overordnet planlegging, som ikke betegnes som omdømmearbeid, men likevel kan ha omdømmeeffekt. Dette er noe også respondentene gir uttrykk for gjennom tilbakemeldinger på at dette er mer som en implisitt del. Totalkarakteren på omdømmeeffekten er da mer i retning av hvor godt man samlet sett jobber med de utdrettede planer.

Respondentenes svar taler for forhold om at omdømmearbeidet i liten grad har hatt fokus i overordnet arbeid i virksomhetene. Likevel er det all grunn til å hevde at man må vurdere totaliteten i det overordna planarbeid før endelig dom her faller. Et godt og bredt planarbeid kan absolutt ha en omdømmeeffekt.

Respondentene har en ulik tilnærming til spørsmålet om omdømme i strategiarbeidet. På ulikt vis har de en strategisk tanke bak og uttalelsene harmonerer med deler av definisjonen på strategi. Den helhetlige tankegangen som både Roos et. al. (2010) og Mintzberg gir uttrykk for er imidlertid ikke sterkt tilstede. Respondent 3 er kanskje inne på noe ved utsagnet om ønske om overordnende føringer. En større fokus på det strategiske arbeidet kunne endt opp med fokus på omdømmet som virksomhetens immatrielle verdi, jf Johannessen et. al. (2008) karakterisering av det strategiske perspektivet.

Respondentene gir uttrykk for at tjenestemottakerne har fokus i arbeidet som gjøres. Kvalitetsdimensjonen er fremtredende og er på den måten en orientering mot denne eksterne faktoren. Dette arbeidet er drevet av ønsket om å levere kvalitet. Omdømmedimensjonen er nok mer som en følge av dette arbeidet. Tilbakemeldingene er et bilde på at det strategiske arbeidet rettes mot tjenestemottakere.

Flertallet av respondentene svarer klart at man ikke gjør risiko og sårbarhetsvurderinger av omdømmet. Dette er ikke en overraskende konklusjon. Det er ingen tradisjon for slik tilnærming til ROS arbeid, det fremgår i liten grad i tilgjengelig veiledningsmaterieell og ligger ikke inne som føring i case kommunens overordna HMS rutiner. Det er således veldig interessant å registrere at en av virksomhetene faktisk gjør denne øvelsen. Hva er årsaken til dette?

## **5.5 Vil et godt omdømme sikre virksomhetens fremtid?**

Etter å ha gjennomgått tre hovedtemaer i forskningsarbeidet; omdømmefaktorer – nivå på omdømme – omdømme i strategisk arbeid, fremstod det som nærliggende å undersøke hvordan virksomhetene vurderte fremtidsperspektivet sett i en omdømmekontekst. Min innledende refleksjon i undersøkelsen har vært: Hvordan kommunene skjøtter sine oppgaver er helt grunnleggende for kommunale tjenesteytende virksomheter sett i et lengre perspektiv. Et godt omdømme er en sentral del av dette bildet. Deler respondentene denne oppfatningen?

### **5.5.1 Et godt omdømmes innvirkning på virksomhetens fremtid**

Respondentene ble stilt spørsmål på hvilken måte man anser et tilfredsstillende omdømme vil virke inn på virksomhetens fremtid. De er på ulikt vis samstemte i at omdømmet vil ha stor innvirkning på fremtiden.

Respondent 5 uttrykker: *Igjen dette er avgjøranes det Skal vi ha troverdighet og skal vi utføre våres samfunnsmandat så innebære det at folk må stole på oss.*



Respondent 4: *det her med rekruttering, Kampen om arbeidskrafta blir enda større i framtida. En god og ryddig arbeidsgiver og - rekruttering og stabilisering, ikke sant at folk ikke bytter jobb.*

Respondent 3: *Virksomheten driver med tema som kommunen ikke er pålagt å gjøre så vi må levere det folk vil ha, og vi må levere god kvalitet, og da tenke æ at etterspurte tjenester er noe som gir grunnlag for å fortsette med det.*

Respondent 1: *For at om du har et godt omdømme og tar det for gitt og skulle miste det så har du en lang stige eller trapp og gå for å komme tilbake på det omdømmet du en gang hadde, så at man er bevisst på det en en gang har fått og jobbe strukturert videre med det.*

Respondent 2: *Det blir jo lettere både overfor bruker, pårørende og andre samarbeidspartnere. Det gjør jo ting enklere og kanskje gjør det og enklere å komme med de svaran som brukeren egentlig ikke ønske seg, men som fremdeles vil gi dem et forsvarlig tilbud. Hvis dem i utgangspunktet er positivt innstilt til det så er det enklere.*

Respondent 6: *Det er klart at vi er avhengig av å vise at vi leverer kvalitet, fordi at vi er i en form for konkurransesituasjon i forhold til de tjenestane som vi yter. Så i prinsippet så er ikke vi noen skjermert virksomhet i så måte med at vi er sikra i all fremtid hvis vi ikke gjør jobben, for å sette det på spissen.*

Wæraas et.al., (2011) fremhever offentlig sektors avhengighet av oppslutning i folket. De mener at selv om det skal mye til for offentlige organisasjoner går konkurs eller forsvinner, er de likevel avhengig av tillit for å overleve. Respondentene er i liten grad opptatt av denne overlevelseshypotesen. Tilbakemeldingene går på de allerede tidligere nevnte og klassiske fordelene med et godt omdømme, noe respondentene tar med seg inn i sitt fremtidsscenario:

- evnen til rekruttering og stabilisering
- kvalitet som grunnlag for fortsatt etterspørsel
- ressursbruk ved omdømetap
- fordelene med brukertillit

Respondent 6 svarer imidlertid noe avvikende fra de øvrige ved å svare at en ikke er sikra i all fremtid hvis en ikke gjør jobben sin. Utsagnet har retning av å harmonere med Wæraas et.al. (2011) vurderinger.

### **5.5.2 Har virksomheten konkurrenter?**

Respondentene ble spurt om de vurderte om virksomheten har konkurrenter.

Tilbakemeldingene er entydige på en vurdering av at man er skjerma for konkurranse.

Respondent 3: *I liten grad har vi konkurrenter. På de ikke lovpålagte oppgavene så er det nok sånn at der er liten betalingsvilje sånn at det er vanskelig å skape butikk av det vi gjør for allmennheten.*

Respondent 4: *Jeg tenke ikke at vi har konkurrenter. Vi driver jo ikke tjenester for å ha noe overskudd og fortjeneste av noe slag, Vi skal ikke tjene penger i den grad.*

Respondent 5: *Vi har jo ikke reelle konkurrenter. Vi har ikke det rett og slett. Vi har ingen risiko å bli satt ut på anbud slik andre tjenesteområder kan ha opplevd. Ser ikke dette som noen risiko.*

Respondent 2: *Så sånn som det er nu så er det ikke noen som prøver å konkurrere med oss.*

Respondent 1: *Jeg tror at vi uoverskuelig fremtid på en måte vil bestå nokså som vi e i dag.*

Respondent 6 svarer imidlertid avvikende fra de øvrige: *Vi har konkurrenter pr i dag. Der er også private tilbydere som kan konkurrere med oss dersom dem ønsker det. Og det har vi også opplevd fra tid til annen. Og vi er jo også ute og tilbyr betalte tjenester som andre også kan tilby, så i praksis så er vi på en måte konkurranseutsatt pr i dag.*

Peggy Simcic Brønn (2011) beskriver en utvikling der folk ønsker innflytelse over og frihet til å velge dem som skal levere offentlige tjenester. Virksomheten som respondent 6 representerer lever innen denne virkeligheten. De øvrige lever i en mer beskyttet verden der virksomhetene i stor grad er eneleverandører av tjenesten. På den måten fremstår disse som uten konkurranse.

Respondentene tar ikke til ordet for å fremheve den interne konkurransen som er mellom virksomheter og tjenesteområder. Det gjelder ikke minst innenfor det økonomiske området der kampen om budsjettmidlene er en faktor. Dette kan tyde på en budsjetteringsmodell der en legger opp til historiske og forutsigbare føringer, hvor virksomhetene i liten grad er blitt invitert inn i en konkurranse.

Rekrutteringsbehovet og kampen om arbeidskraften er blitt nevnt av flere av respondentene i ulik sammenheng under spørsmålsstillingen. At det ikke påpekes at man lever i en konkurransesituasjon på dette området er nok et mer et utslag for at man vurderer konkurranse mer i et perspektiv av at konkurrenter er tilbydere av tilsvarende eller substituttuelle tjenester og produkter.

### **5.5.3 Konkurransefortrinn ved et tilfredsstillende omdømme**

Respondentene ble stilt spørsmålet om hva et tilfredsstillende omdømme vil kunne bety for virksomhetens konkurransefortrinn. Ved forrige spørsmål svarte flertallet at de ikke anså at de var i en konkurransesituasjon. Derfor ble dette spørsmålet ikke relevant for disse respondenter. Respondent 6 som vurderte at de er i en konkurransesituasjon svarte:

*Jeg tror det vil være veldig viktig, det synes jeg er innlysende egentlig. Har du et dårlig omdømme så er det klart at du stiller svakt dersom du skal konkurrere med andre som driver lignende virksomheter og har bedre omdømme enn deg, så vil du jo komme dårligere ut. Det å kunne ha et godt omdømme vil sikre, det vil være et konkurransefortrinn, du vil jo bli sammenlignet med andre type virksomheter som tilbyr lignende tjenester. Så det er helt klart en viktig bit.*

Johannessen et. al. (2008) kobler en strategisk tilnærming til ulike teoretiske perspektiver på omdømme.

I det strategiske perspektivet blir omdømmet sett på som en størrelse det er vanskelig å imitere. Perspektivet fokuserer på slitestyrken til et positivt omdømme. I det organisatoriske perspektivet bli de ansattes personlige rykte vektlagt. Virksomhetens identitet og kultur fokuseres, samt relasjoner til hovedinteressentene.

Et ressursbasert perspektiv anses som sentralt når kommunenes konkurransefortrinn skal belyses. Kommunenes interne ressurser, kapasitet og tjenestenes karakter utgjør potensialet. Det ressursbaserte perspektivet belyser elementene, se Roos et. al. (2010). :

- ressursene må være verdifulle
- ressursene må være sjeldne
- ressursene må være vanskelig å imitere
- ressursene må ikke kunne erstattes av likeverdige ressurser

Respondent 6 mener et positivt omdømme vil være et konkurransefortrinn for virksomheten. Johannessen et. al. (2008) viser til at et godt omdømme kan være vanskelig å imitere for konkurrenter. Roos et al (2010) viser til effekten av de interne ressursens viktighet i en

konkurransesituasjon. I denne sammenheng av mer immateriell karakter. Respondent 6 vurderes til å gi uttrykk for disse dimensjonene. Det er vanskelig å kopiere en virksomhets gode omdømme.

#### **5.5.4 Hva vil et omdømmetap kunne bety for virksomhetens fremtid?**

Min innledende refleksjon i undersøkelsen har vært: Hvordan kommunene skjøtter sine oppgaver er helt grunnleggende for kommunale tjenesteytende virksomheter sett i et lengre perspektiv. Et godt omdømme er en sentral del av dette bildet. Deler respondentene denne oppfatningen?

Wæraas et.al., (2011) reflekterer over dette ved å hevde at omdømmehåndtering i offentlig sektor er et viktig tema ut fra offentlig sektors avhengighet i folket. De viser til at offentlig sektor er avhengig av tillit for å kunne overleve, og dersom denne tilliten ikke er tilstede kan det komme krav om nedleggelse, strammere økonomiske bevilgninger, sammenslåing med andre virksomheter etc.

Hva mener så respondentene om et omdømmetap ville kunne bety for virksomhetens fremtid?

Respondent 1 er klar på dette ved å si: *Sånn rent generelt så tror jeg ikke at det vil få noen store konsekvenser på for oss. Men konsekvensen er jo at vi får en negativ holdning. Det vil vi ikke ha.*

Respondent 2: *Men slik det er nå så er det ikke å forestille seg at vi skulle bli utkonkurrert for å si det sånn.*

Respondent 3: *Vi blir utsatt for både omorganisering, kanskje virksomhetsreduksjon, etterprøvd mye mer, det blir mer slitsomt for eksistensen, altså tape du omdømme så blir du til syvende og sist avvika. Vi kan ikke drive virksomheter som er i botn på omdømme. Da må man gjøre noe, ta grep. Det må arbeidsgiver, politisk ledelse, rådmann, kan ikke ha virksomheter gående som her et omdømme som ikke står til bestått for kommunen.*

Respondent 4: *Det vil bety mye, jeg vet vi ikke ville klart å rekruttere folk, vi ville ha misfornøyde brukere og tjenestemottakere. Det er jo ikke noe bra, og det ville ha påvirket også andre virksomheter i kommunen. Det er jeg helt sikker på. Jeg tenke på hvis ikke folk får det dem forventet å få hjelp eller det vi ut fra forskriften skal levere. Det ville være helt ødeleggende for virksomheten.*

Respondent 5: *Tap av omdømme betyr et enormt arbeid å komme seg tilbake dit, det har ikke noe å si overfor våres eksistens eller ikke. Hvis ikke vi leverer, hvis ikke jeg levere tilstrekkelig, så kan jeg komme i en situasjon der jeg ikke har jobb. Det er en naturlig del av den utviklinga vi er inne i at man som ledere blir satt under et litt større trykk. Hvis ikke vi er tilstede så har vi ikke noe her mer å gjøre.*

Respondent 6: *Det vil sikkert være avhengig av graden av det så, men generelt så tenker jeg at dess bedre omdømme dess mer positivt innvirkning vil det ha i forhold til fremtidig drift. Altså et godt omdømme vil være med på å gi et fundament i forhold til det vi skal drive med fremover.*

Et omdømmetap, alt etter graden av det, kan bety en endring for en virksomhet.

Respondentenes svar vurderes til å gjenspeiles av en vurdering av alvorlighetsgraden på omdømmetapet. Den umiddelbare negative effekten av et omdømmetap fremheves av flere av respondentene som forholdet til negative holdninger, vansker med rekruttering og ressursbruken med å få gjenopprettet omdømmetapet.

Framnes og Thjømmøe (2001) beskriver et produkt eller en tjenestes levetid i et livstidsforløp via introduksjon, vekst, metning/modning og tilbakegang. Roos et. al. (2010) beskriver teorier om bransjers livssyklus, brudd og vendepunkt. Bransjers livssyklus illustreres generelt i ulike faser via introduksjon, vekst, modning og nedgang. Kilde: Grant (1998). Brudd og vendepunkter i livs forløpet gir endringer i livssyklusen.

Kan et omdømmetap betraktes som et brudd eller vendepunkt innen disse teoriene. Det er nærliggende å svare ja på dette spørsmålet. Som det påpekes av en av respondentene; *Vi kan ikke drive virksomheter som er i botn på omdømme. Da må man gjøre noe, ta grep.* Teorien kan nok også utvides til det mer individuelle plan slik respondent 5 uttrykker. *Et omdømmetap kan bety at jeg står uten jobb.*

### 5.5.5 Oppsummering

Dette hovedtemaet har tatt for seg hvordan virksomhetene vurderer fremtidsperspektivet sett i en omdømmekontekst. Min innledende refleksjon i undersøkelsen har vært: Hvordan kommunene skjøtter sine oppgaver er helt grunnleggende for kommunale tjenesteytende virksomheter sett i et lengre perspektiv. Dette understøttes av Wæraas et. al., (2011) der de fremhever offentlig sektors avhengighet av oppslutning i folket. De mener at selv om det skal mye til for offentlige organisasjoner går konkurs eller forsvinner, er de likevel avhengig av tillit for å overleve.

Respondentene er i liten grad opptatt av overlevelshypotesen. Tilbakemeldingene går på de allerede tidligere nevnte og klassiske fordelene med et godt omdømme, noe respondentene tar med seg inn i sitt fremtidsscenario:

- evnen til rekruttering og stabilisering
- kvalitet som grunnlag for fortsatt etterspørsel
- ressursbruk ved omdømmetap
- fordelene med brukertillit

Respondentene vurderes til leve i en beskyttet verden der virksomhetene i stor grad er eneleverandører av tjenesten. Dette understøttes av respondentenes tilbakemelding om manglende konkurranse. Respondent 6 svarer imidlertid noe avvikende fra de øvrige ved å svare at en ikke er sikra i all fremtid hvis en ikke gjør jobben sin.

Rekrutteringsbehovet og kampen om arbeidskraften er blitt nevnt av flere av respondentene i ulik sammenheng under spørsmålsstillingen. At det ikke påpekes at man lever i en konkurransesituasjon på dette området er nok et mer et utslag for at man vurderer konkurranse mer i et perspektiv av at konkurrenter er tilbydere av tilsvarende eller substituttuelle tjenester og produkter.

Respondent 6 mener et positivt omdømme vil være et konkurransefortrinn for virksomheten. Johannessen et. al. (2008) viser til at et godt omdømme kan være vanskelig å imitere for konkurrenter. Roos et. al., (2010) viser til effekten av de interne ressursens viktighet i en konkurransesituasjon. I denne sammenheng av mer immateriell karakter. Respondent 6 vurderes til å gi uttrykk for disse dimensjonene. Det er vanskelig å kopiere en virksomhets gode omdømme.

Et omdømmetap, alt etter graden av det, kan bety en endring for en virksomhet. Respondentenes svar vurderes til å gjenspeiles av en vurdering av alvorlighetsgraden på omdømmetapet. Den umiddelbare negative effekten av et omdømmetap fremheves av flere av

respondentene som forholdet til negative holdninger, vansker med rekruttering og ressursbruken med å få gjenopprettet omdømmetapet.

Kan en endring som følge av omdømmetap betraktes som et brudd eller vendepunkt innen teoriene om en tjenesters livssyklus og industrielle brudd- og vendepunkt? Det er nærliggende å svare ja på dette spørsmålet. Som det påpekes av en av respondentene; *Vi kan ikke drive virksomheter som er i botn på omdømme. Da må man gjøre noe, ta grep.* Teorien kan nok også utvides til det mer individuelle plan slik respondent 5 uttrykker. *Et omdømmetap kan bety at jeg står uten jobb.*

## KAPITTEL 6. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Undersøkelsen har tittelen ”Hva er motivet for omdømmearbeid i kommunale virksomheter – en studie i Alta kommune”. Alta kommune er case kommunen som er undersøkt.

Undersøkelsens hovedtilnærming har vært: hvordan kommunen skjøtter sine oppgaver er helt grunnleggende for kommunens tjenesteytende virksomheters overlevelse sett i et lengre perspektiv. De er nødt til å være i harmoni med og ha tillit i sine omgivelser, interesser og innbyggere. Er dette ikke til stede kan det bety en langsom død for disse virksomhetene.

Det er en grunnleggende oppfatning i rådende litteratur om at en god omdømmehåndtering skaper åpenbare fordeler for virksomheten. Vil en oppfyllelse av disse fordelene sikre en grunnleggende tro og tillit til offentlig tjenesteyting noe som sikrer den eksistens? Formålet med undersøkelsen har vært å kunne gjøre noen betraktninger om dette.

Spenningsforholdet mellom substans og opptreden er et av de sentrale elementene i undersøkelsen. Et element i forståelsen av dette spenningsforholdet er at det er brukernes oppfatning av tjenesten som vil være avgjørende for omdømmet. Dette kan medføre at opptreden og innpakning av tjenesten vil kunne få en større fokus i tjenesteproduksjonen til fortrenghet for det mer substansielle. I et strategisk arbeid med omdømmeperspektiv kan man risikere å manøvrere seg slik at det formuleres målsettinger og strategier som er flere nivå over både nå tilstand og virksomhetens evne til oppfyllelse.

I forskermiljøene er det en del uenighet om i hvor stor grad omdømmeproblematikken også er relevant for offentlig sektor. Denne oppfatningen er i hovedsak begrunnet i det som er nevnt om for stor fokus på opptreden i spenningsforholdet substans – opptreden.

Omdømmebygging i offentlig sektor er ”keiserens nye klær”. Det tas til ordet for at offentlig sektor bør ha som målsetting om å ha et nøytralt omdømme. Årsaken til dette er at et godt omdømme krever konstant pleie, og låser ressurser som kunne ha vært brukt på andre ting. Forventningene til en virksomhet med godt omdømme er også større. Det er ressurskrevende å opprettholde dette og fallhøyden er større ved et omdømmetap. Omdømmemålsettingen bør ikke være høyere enn at virksomhetens tjenester blir akseptert og har tillit.

Etter en avgrensende prosess for å definere utvalget av undersøkelsesenheter for å belyse disse generelle problemstillinger endte jeg opp med å gjøre undersøkelser innad i en case kommune for å få noen svar på dens omdømmehåndtering. Hva mener virksomhetene selv? I denne tilnærmingen ble problemstillingene gjort til et fenomen: Kommunens egne drivkrefter for omdømmehåndteringen.

Blikket ble rettet mot egen kommune: Alta kommune og dens enkelte virksomheter.

Jeg formulerte følgende overordnede problemstilling:

*Hva er motivet for omdømmearbeid i Alta kommune?*

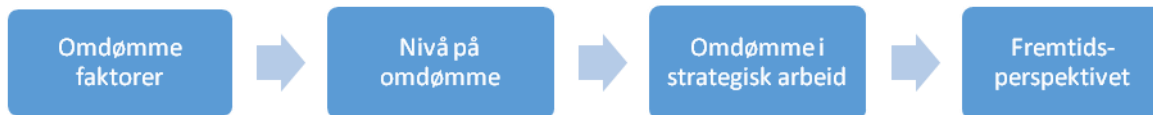
For å presisere hvilke områder som det var ønsket å se nærmere på ble det formulert fire overordnede forskningsspørsmål:

- Hvilke elementer anses som viktig i omdømmearbeidet?
- Hvilket nivå bør virksomheten ha på sitt omdømme?

- Hvordan jobber virksomheten med omdømmebygging?
- Vil et godt omdømme sikre virksomhetens fremtid?

Undersøkelsen ble gjennomført som en kvalitativ case studie der Alta kommune er den spesifikke kontekst i et samspillet med det beskrevne fenomenet.

Innledningsvis ble det utarbeidet denne forskningsmodell:



Figur 1: Forskningsmodell

## 6.1 Konklusjoner

### Forhold til omdømmebegrepet

Virksomhetene er gjennomgående samstemte i oppfatningen av at omdømmebegrepet knyttes til omgivelsenes oppfatning av virksomheten. At omdømmehåndteringens definisjon inneholder elementet å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon synes det å være et mindre aktivt forhold til. Virksomhetene bringer inn temaer innen omdømmebegrepet som er relevant og kan knyttes til gyldig teori. Det er en gjennomgående oppfatning at omdømmet bygges med basis i kvaliteten i tjenesteproduksjonen. Kvalitet er en sentral dimensjon under hovedtemaene.

### Omdømmefaktorer

Virksomhetene er opptatt av kjente faktorer i sitt arbeid med omdømme. Alle disse faktorene finner en igjen i omdømmelitteraturen. Av omdømmeteorienes overordna faktorer indikerer undersøkelsen på at man er opptatt av personlig omdømme og kommunikasjon. Forholdet til personlig omdømme er fokusert gjennom oppfatninger om viktigheten av opptreden, holdninger og ressursen i humankapitalen.

Virksomhetene er gjennomgående opptatt av kvalitet i forhold til omdømmebygging. En god kundetilfredshet legger grunnlag for et godt omdømme. Dette understøttes av litteraturen som fastslår at omdømme i offentlig sektor svært ofte forbindes med kvalitet, særlig når det gjelder å yte tjenester til samfunnet.

Respondentene kommuniserer ut at den enkelte ansattes personlige omdømme er viktig for virksomheten. Dog med en litt ulik tilnærming, noe som er naturlig.

Forståelsen av kommunikasjonens inkludering i et omdømme arbeid fremkommer i betraktninger om viktigheten av den personlige kommunikasjonen og betydningen av ekstern og intern kommunikasjon.

En oppfatning av at kvalitet i tjenesteproduksjonen er viktig for omdømmet kunne gitt grunnlag for at tjenestekvaliteten blir underlagt markedsføring. Så synes ikke å være tilfelle. Betydningen av virksomhetens etiske adferd fremheves ved at en er samstemt på at etisk adferd har betydning og det påpekes forhold som kommer inn under dette begrepet.

Tilbakemeldingene viser en symbiose mellom hovedretningene konsekvensetikk og pliktetikk innen etisk tenking. Pliktetikks fokus på likebehandling og regler taler likevel i retning av denne tenkingen legges til grunn når etikkbegrepet drøftes av virksomhetene.

### **Nivå på omdømme**

Virksomhetene ser åpenbare fordeler med et godt omdømme og deres oppfatninger finner en igjen i litteraturen.

Det er et interessant perspektiv som bringes inn av respondenten som uttrykker at man får drahjelp utenifra for å nå virksomhetens målsetting. En etterspørsel etter tjenesten, kvalitet i denne og en åpenhet om å ta imot signaler gir grunnlag for denne effekten.

Respondentene er samstemte i et ønske om å ligge på et høyt nivå på omdømmeoppfatningen av virksomheten. Det er likevel refleksjoner og en edruelighet i denne tilnærmingen. Man ser at det er svært ressurskrevende til enhver tid å ligge på det høyeste nivå. Det tas til orde for at et lavere nivå kan være full måloppnåelse. Likedan frembringes også argumentet at man må ha noe å strekke seg etter. Virksomhetene synes i mindre grad av å være opptatt av kravet til allokering av ressurser noe som et svært høyt nivå på omdømmet krever. Et nøytralt omdømme bringes ikke inn som begrep.

Det er interessant at virksomhetene bringer inn forholdet til den negative effekten ved at det kan oppleves avvik mellom det forventede nivå og det opplevde. Dette har direkte paralleller til innledningskapittelet der det gjøres refleksjoner på at omdømmearbeid kan komme inn i spenningsforholdet mellom substans og opptreden.

### **Omdømme i strategisk arbeid**

Virksomhetene gir uttrykk for å jobbe med flere elementer i overordnet planlegging som ikke betegnes som omdømmearbeid, men likevel kan ha omdømmeeffekt. Dette er noe også respondentene gir uttrykk for gjennom tilbakemeldinger på at dette er mer som en implisitt del. Totalkarakteren på omdømmeeffekten er da mer i retning av hvor godt man samlet sett jobber med de utadrettede planer.

Respondentenes svar taler for forhold om at omdømmearbeidet i liten grad har hatt fokus i overordnet arbeid i virksomhetene. Likevel er det all grunn til å hevde at man må vurdere totaliteten i det overordna planarbeid før endelig dom her faller. Et godt og bredt planarbeid kan absolutt ha en omdømmeeffekt.

Virksomhetene har en ulik tilnærming til forholdet om omdømme i strategiarbeidet. På ulikt vis har de en strategisk tanke bak og uttalelsene harmonerer med deler av definisjonen på strategi. Den helhetlige tankegangen som litteraturen gir uttrykk for er imidlertid ikke sterkt tilstede. En større fokus på det strategiske arbeidet kunne endt opp med fokus på omdømmet som virksomhetens immatrielle verdi.

Flertallet av virksomhetene svarer klart at man ikke gjør risiko og sårbarhetsvurderinger av omdømmet. Dette er ikke en overraskende konklusjon. Det er ingen tradisjon for slik tilnærming til ROS arbeid, det fremgår i liten grad i tilgjengelig veiledningsmaterieil og ligger ikke inne som føring i case kommunens overordna HMS rutiner. Det er således veldig interessant å registrere at en av virksomhetene faktisk gjør denne øvelsen.

### **Fremtidsperspektivet**

Virksomhetene synes i liten grad å være opptatt av en hypotese om en virksomhets fremtidige utvikling som følge av å ikke være i harmoni og tillit med sine omgivelser

Virksomhetene vurderes til leve i en beskyttet tilværelse der virksomhetene i stor grad er eneleverandører av tjenesten. Dette understøttes av respondentenes tilbakemelding om manglende konkurranse.

Rekrutteringsbehovet og kampen om arbeidskraften er blitt nevnt av flere av virksomhetene. At det ikke påpekes at man lever i en konkurransesituasjon på dette området er nok et mer et utslag for at man vurderer konkurranse mer i et perspektiv av at konkurrenter er tilbydere av tilsvarende eller substituttuelle tjenester og produkter.



Et omdømmetap, alt etter graden av det, kan bety en endring for en virksomhet og virksomhetene. Den umiddelbare negative effekten av et omdømmetap fremheves av flere av virksomhetene som forholdet til negative holdninger, rekruttering og ressursbruken med å få gjenopprettet omdømmetapet.

Kan en endring som følge av omdømmetap betraktes som et vendepunkt eller bruddpunkt for virksomheten? Det er nærliggende å svare ja på dette spørsmålet. Som det påpekes av en av respondentene; *Vi kan ikke drive virksomheter som er i botn på omdømme. Da må man gjøre noe, ta grep.* Det kan også gjelde det mer individuelle plan slik en respondent uttrykker. *Et omdømmetap kan bety at jeg står uten jobb.*

### **Undersøkelsens konklusjoner vurdert mot beskrivelsen av Alta kommune**

Virksomhetslederne er ansvarlige for å lede sine respektive virksomheter. Dette innebærer at de har den myndighet som er nødvendig for å sikre tjenesteområdenes drift; både når det gjelder personell, økonomi og fag. Alta kommunes sentrale oppgave er å være samfunnsbygger og en attraktiv og konkurransedyktig tjenesteleverandør, forvalter og arbeidsgiver. I medhold av dette gis virksomhetene utstrakt makt og myndighet for sitt ansvarsområde. Det er legitimt å si at omdømmebygging er en del av dette. Det er likevel grunnlag for å stille spørsmål om det i sterkere grad burde vært gitt styringssignaler på omdømmeproblematikken ned til virksomhetsnivået.

### **Undersøkelsens konklusjoner vurdert mot forskningsmodellen**

Undersøkelsen har hatt som målsetting å tegne et bilde av en situasjon i Alta kommune. Undersøkelsen tar utgangspunkt i en nå situasjon og fremstår derfor som et tverrsnittstudie. Ovenstående konklusjoner viser et bilde på situasjonen i Alta kommunes virksomheter på nåværende tidspunkt. Forskningen har tatt utgangspunkt i forskningsmodellens hovedtema og det bildes som tegnes under disse tema vurderes som representativt slik det er nå.

Kan man da ut fra ovenstående konklusjoner sammenfatte hva motivet for omdømmearbeid i Alta kommunes virksomheter består av? Det fremkommer ikke et umiddelbart et klart svar på dette spørsmålet. *Likevel er min konklusjon at det er summen, de ulike del konklusjoners samlede forhold, som er svaret på problemstillingen.*

Forskningsmodellen antyder en viss sammenheng og kausalitet mellom de ulike hovedtema. Min konklusjon, med basis i min undersøkelse, er at det vises en klar sammenheng mellom de ulike temaene. Besvarelsene og del konklusjonene tegner et bilde som viser at temaene er godt integrert inn i hverandre.

Spørsmålet er også om det kan dokumenteres en kausalitet i modellen. Dette er interessant spørsmål. En slik sammenheng ser jeg ikke umiddelbart i flertallet av undersøkelsens enheter. Likevel må det fremheves en påfallende sammenheng mellom temaene fra en av virksomhetene: Tilbakemeldingen fra virksomheten på at omdømme inngår i: kvalitetsutviklingsplaner – at omdømme inngår i ROS analyser – at virksomheten har konkurrenter – at et godt omdømme inngår som fundament for et konkurransefortrinn, tegner et bilde på kausalitet.

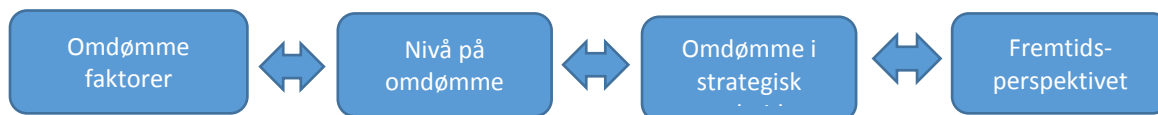
Denne virksomheten svarer avvikende fra de andre på disse forhold og vurderes fra min side å være begrunnet av at virksomheten angir at de har konkurrenter. *I så måte vurderes denne konklusjonen til å være et funn i undersøkelsen.*

Kan undersøkelsens konklusjoner være overførbar til andre kommuner? Svaret på dette spørsmålet blir mer en synsing fra min side. I denne sammenheng vurderer jeg Alta kommune

til å være en ”normal” kommune innenfor undersøkelsens hovedtema. Jeg vurderer både kunnskapsnivå, virksomhetenes fokus og omgivelsesforhold til å være lik kommune Norge for øvrig. I dette perspektivet kan undersøkelsen ha en viss overførbarhet til andre kommuner.

### Justert forskningsmodell

Konklusjonene som det er redegjort for med basis i forskningsarbeidet gjør det nødvendig å justere på den opprinnelige forskningsmodell:



Figur 2

Justert forskningsmodell

Modellen integrerer nå det komplekse og vekselvirkningen mellom de ulike tema i omdømmearbeid.

Modellen kan være et utgangspunkt for en videre jobbing med omdømme i Alta kommune.

### 6.2 Innvendinger og kritikk av egen forskning

Undersøkelsens gyldighet og pålitelighet er vurdert i metodekapittel 4.10. Noen av disse vurderes og nevnes også her.

Problemstillingen reiser spørsmålet hva motivet er for omdømmearbeid i Alta kommune. I dette ligger det faktisk eksisterer en motivasjon bak. En slik motivasjon, eller beveggrunnen for dette arbeidet, er ikke direkte kommunisert av kommunen gjennom offisielle dokumenter. Jobber virksomhetene i det hele tatt med omdømme siden det ikke fremkommer et klart bilde på dette? Undersøkelsen har hatt som utgangspunkt å avdekke denne motivasjonen. I så måte kan undersøkelsen kritiseres for at det er en konstruert virkelighet.

Undersøkelsen har hatt fokus på virksomhetsnivået i kommunen. Jeg anser det derfor som relevant å benytte virksomhetsledere som respondenter i undersøkelsen. Det kan stilles spørsmål om ikke medarbeidere eller tillitsvalgte burde inngå i kildegrunnet. Dette er relevant, men jeg vil likevel ut fra problemstillingens utforming på *hva er motivet for*, argumentere for at virksomhetsledernivået er de mest representative respondenter for undersøkelsen. Jeg valgte bevisst at respondentene skulle representere alle tjenesteområdene i kommunen (jf kapittel 2 om organisasjon), noe jeg mener er viktig for å skape bredden i undersøkelsen.

Analysedelen har basis i min litteraturgjennomgang. Det kan reises innvendinger på at teorigrunnet burde ha vært mer omfattende. Dette er relevant. Et bredere teorigrunnlag hadde gitt grunnlag for en grundigere refleksjon i analysedelen. Av ressurs- og tidshensyn er litteraturgjennomgangen begrenset til beskrivelsen i kapittel 3. Likevel er min oppfatning at dette i liten grad ville hatt endringer på studiets konklusjoner.

Det er et spørsmål om respondentene har gitt fra seg den riktige informasjonen. Som forsker la jeg føringer for informasjonsinnhentingen gjennom intervjuguiden. Dette var nødvendig i forhold til studiets tematisering, men kan likevel oppfattes som informasjonsbegrensende. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene med å ha fokus på spørsmålene i intervjuguiden og stillet i

liten grad utdypende spørsmål eller åpnet for ytterligere kommentarer. Dette ble gjort av hensyn til min egen tid og ressursbruk. Dette har nok gjort at informasjonen ble begrenset, noe som også var hensikten.

Det er et spørsmål om selve undersøkelsen kan ha hatt effekt på de svarene jeg fikk under intervjuene. Respondentene var i forkant av intervjuene orientert om bakgrunn for undersøkelsen, problemstilling og forskningsmodell. Jeg opplevde at respondentene i ulik grad hadde satt seg inn i materialet før intervjuet. Jeg valgte bevisst ikke å sende ut de konkrete spørsmål i forkant av intervjuene for å begrense en undersøkelseeffekt, samtidig gjorde nok det at informasjonen ble begrenset til der og da opplysninger.

Det er et spørsmål om min posisjon som selv å være virksomhetsleder kan ha hatt innvirkning på informasjonen. Slik jeg vurderer det har det hatt underordnet betydning. Men sett i forhold til min kunnskap om virksomhetsnivået i kommunen, har nok dette hatt betydning under min tolking av svarene jeg fikk.

### **6.3 Forslag til videre undersøkelser**

Undersøkelsen har hatt fokus på virksomhetsnivået i Alta kommune og dens konklusjoner representerer da også dette nivået i det kommunale hierarki. Omdømme til Alta kommune avgjøres imidlertid ikke av dette nivået alene. Bildet er mye mer komplekst enn som så. Eksempelvis ved at en kan stille spørsmål; hva med de andre aktørene som bidrar? Dette kan gjelde rådmannsnivået, det politiske miljø, fagorganisasjoner etc.

Alta kommune, i likhet med kommunene for øvrig, er stadig i medias offentlige kritiske søkelys. Representanter for kommunen deltar ofte i den offentlige debatten om ulike forhold. Spesielt blir en debatt på det politiske nivået problematisk sett i et perspektiv av omdømmebygging. I et kompendium utgitt av den kommunale omdømmeskolen i Norge (2008) understrekes det at:

*I omdømmebygging stiller kommunene med handikap sammenlignet med private virksomheter. Kommunene har et styre som ligger i evig og profesjonell strid med seg selv. En vesentlig del av politikken er å framheve det negative, og det gir kommunale omdømmebyggere en noe spesiell utfordring.*

Det hadde vært veldig interessant å sett på omdømmeproblematikken for Alta kommune i denne konteksten. Dette begrunnes både ut dette forholdet hvor vi nå for tiden opplever tidvis sterke politiske debatter som potensielt er ødeleggende for kommunens omdømme. En helhetlig omdømmeundersøkelse anbefales.

Min undersøkelse er en tverrsnittsundersøkelse hvor det fremkommer konklusjoner på et bilde gjeldende for nåtiden. Et annet interessant perspektiv vil være om en tilsvarende undersøkelse ble gjort noen år frem i tid. Vil da bildet være mye endret fra denne undersøkelsens tidspunkt?

## Litteratur

- Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot, Svein Ivar Angell (2011): Dilemmaer i omdømmehåndtering, i forfatter, Wæraas A., Byrkjeflot H., Angell I. (2011): Substans og fremtreden – Omdømmehåndtering i offentlig sektor
- Ellingsen K.A (2005): Markedsføringens grunnlag og utvikling, i forfatter, Ellingsen K. A., Mehmetoglu M., (2005): Perspektiver på markedsføring av reiseliv
- Jacobsen D. I (2012): Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode
- Jon-Arild Johannessen, Bjørn Olsen (2008) Positivt lederskap
- Johannessen J.A, Olaisen J., Olsen B, (2008) Omdømme: Rykter, sladder, og tøvprat
- Johansen, K. E, Vetlesen A.J. (2000) Innføring i etikk
- Peggy Simcic Brønn (2011): Forståelse av omdømme i offentlig sektor, i forfatter, Wæraas A., Byrkjeflot H., Angell I. (2011): Substans og fremtreden – Omdømmehåndtering i offentlig sektor
- Roos G., Von Krogh G., Roos J (2010): Strategi – en innføring
- Runar Framnes, Hans M Thjømøe (2011): Markedsføringsledelse. 6. utgave
- Røvik, K.A. (2007): Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner. Oslo: Universitetsforlaget.
- Szilivia Gyimothy (2005): Servicekvalitetsledelse innen turistnæringen, i forfatter, Ellingsen K. A., Mehmetoglu M., (2005): Perspektiver på markedsføring av reiseliv
- Tove Thagaard (2013) Systematikk og innlevelse
- Tronvoll Bård (2005): Faktorer som påvirker servicekvalitet, i forfatter, Ellingsen K. A., Mehmetoglu M., (2005): Perspektiver på markedsføring av reiseliv
- Wæraas A., Byrkjeflot H., Angell I. (2011): Substans og fremtreden – Omdømmehåndtering i offentlig sektor

## **Intervjuguide**

Intervjuguide kvalitativt individuelt intervju av virksomhetsledere og informanter om omdømmearbeid.

Guiden er bygd opp med hovedtema som skal belyses. Oppfølgingsspørsmål som i utgangspunktet skal stilles men kan etter en situasjonsbetinget vurdering gis en annen form underveis i intervjuet. Andre oppfølgingsspørsmål kan stilles med bakgrunn i intervjusituasjon og informasjon som mottas. Prober skal brukes aktivt underveis.

### **Fase 1 Innledende prat**

- presentasjon av meg selv og mitt arbeid
- takke intervjuperson for at han/hun vil stille opp
- prate om omdømmebetraktninger spesielt og invitere til åpne refleksjoner om emnet
- orientering om problemstilling
- min taushetsplikt
- anonymisering
- lydopptak av intervjuet
- intervjuform og føringene for en fleksibilitet underveis
- varighet av samtalen

### **Fase 2 Overgangsspørsmål**

- Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?
- Hvilken utdanning har du?
- Hvilken yrkeserfaring har du?
- Hva legger du i begrepet omdømme?
- Hvilken erfaring har du til dette begrepet?
- Hvilket forhold har du til begrepet?

### **Fase 3 Hovedtema; Hvilke elementer anses som viktig i omdømmearbeidet?**

#### **Oppfølgingsspørsmål:**

- Hvilke faktorer anser du som viktige for omdømmebygging i din virksomhet?
- Hvordan tror du den enkelte ansattes personlige omdømme har av betydning for din virksomhetens omdømme?
- Hvordan bidrar virksomhetens kommunikasjon til omdømmebygging?
- I hvilken grad har tjenestekvaliteten betydning for din virksomhets omdømme?
- Hvordan markedsfører dere tjenestekvaliteten?
- På hvilken måte tror du virksomhetens etiske adferd har betydning?

### **Fase 3 Hovedtema; Hvilket nivå bør virksomheten ha på sitt omdømme?**

#### **Oppfølgingsspørsmål:**

- Hvilke fordeler vil din virksomhet ha med et godt omdømme?
- Hva tror du skaper et godt omdømme for din virksomhet?
- Kan du gradere omdømmebegrepet på fire kvalitetsnivå?  
Særdeles bra, svært bra, bra, mindre bra
- Hvilket nivå bør din virksomhet ha på sitt omdømme?
- Hvilken begrunnelse har du for ditt valgte nivå?
- Hva tenker du om omdømmet kan bli for godt?

### **Fase 3 Hovedtema; Hvordan jobber virksomheten med omdømmebygging?**

#### **Oppfølgingsspørsmål:**

- Hvordan inngår omdømme i din virksomhets overordnede planer eller arbeid?
- Hva tenker du om omdømme som en del av strategiarbeidet som dere gjennomfører?
- Hvilket fokus har virksomhetens tjenestemottakere og andre interessenter i omdømmearbeidet?
- Hvordan inngår risiko- og sårbarhets vurderinger i omdømmearbeidet, eksempelvis risiko for omdømmetap?

### **Fase 3 Hovedtema; Vil et godt omdømme sikre virksomhetens fremtid?**

#### **Oppfølgingsspørsmål:**

- På hvilken måte tror du et tilfredsstillende omdømme vil virke inn på din virksomhets fremtid?
- Hva er din vurdering av om din virksomhet har konkurrenter?
- Hva tror du i så fall et tilfredsstillende omdømme vil bety for virksomhetens konkurransefortrinn?
- Hva tror du omdømmetap vil kunne bety for virksomhetens fremtid?

### **Fase 4 Oppsummering**

- Oppsummering av hovedinntrykk av intervjuet
- Er det noe i forhold til temaet som ikke er berørt og som du ønsker å si noe om?
- Hvordan synes du intervjuet forløp?