

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Janne Husby Haugen

Omdømmebygging i offentlig sektor

Dato: 29.05.20

Totalt antall sider: 113

Abstrakt

There have been some discussions in the recent years, with respect to if reputation theories are suitable for the public sector. The criticism has been wherein the origin of reputation theory comes from the Marketing area, and that the content is based on controlled communication without any action content.

In this thesis I have focused on Management of Administration's relationship to reputation in a public organization. With help and support from reputation theories and research within reputation management in public sector, I have done an empirical investigation on the municipal Surnadal. In the thesis the focus has been on the municipal Surnadal as an organization. Based on this the following approach was carried out for the project:

How does reputation management take places? With an empirical investigation on the municipal Surnadal.

Data from two examined units were collected; Four (4) informants from administration management and three (3) informants from inhabitants were picked out. In addition, there was carried out a simple pre study to help me find what reputation the municipal Surnadal has per today. More data were collected through the municipal's official plans and publicity in local media.

Findings in this study show that reputation management in public organizations occurs through good services a relation with the world itself. Synergy effects of not being a unite organization, can be a negative effect on the term of reputation. The major negative effect on reputation seems to be the financial management. This could in the long term have negative influence on the political framework conditions, due to lack of trust from the inhabitants on the responsibility for development of the society, administration responsibility and responsibility for provision of services.

In this case the administrative management has a significant part of importance. The identity of public sector needs to be focused, and clearly this needs to be communicated both internally and externally. A good reputation is something you need to deserve. To achieve a positive synergistic effect and good economic management, you need a unite and structural organization such as the theory of reputation and definition of "new" leadership is defined.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på et MBA studie ved Nord Universitet, Stjørdal. Gjennom tre år har jeg brukt en god del av fritiden på min på diskusjoner med medstudenter, forelesninger, pensum, reise til og fra Stjørdal, og til sist gjennomført et selvstendig forskningsprosjekt. Jeg har i løpet av denne reisen fått ny oppdatering på mange fagfelt.

Arbeidet med masteroppgaven har vært spennende, men også til tider svært krevende. Som butikksjef er jeg vant til å jobbe med flere ting samtidig, noe som har kommet godt med i dette arbeidet. Masteroppgaven har utvilsomt gitt meg en bedre forståelse for offentlig sektor og forvaltningsansvaret det innebærer, samtidig som jeg mener å ha fått en bedre oversikt over omdømmeteorien.

Forskningsprosjektet er et resultat av de opplysningene som har fremkommet. Jeg vil derfor rette en stor takk til informantene og respondentene i som har bidratt. Oppgaven har blitt en realitet på bakgrunn av deres konstruktive og ærlige tilbakemeldinger. Jeg vil også takke min mann, Terje, og mine tre barn. De har hele tiden støttet dette prosjektet, og tilrettelagt sin hverdag, slik at mor kunne vært student. Uten deres støtte hadde dette aldri gått.

Til slutt håper jeg at arbeidet vil kunne komme til nytte. Ønsket har hele tiden vært å bidra til en bedre forståelse omdømmebygging i tilknytning til en offentlig organisasjon.

Surnadal, 29.05.2020

Janne H. Haugen

Sammendrag

I de senere årene har det pågått en diskusjon om hvorvidt omdømmeteorier egner seg for offentlig sektor. Kritikken består gjerne av at omdømmeteorien har sitt utspring fra markedsføring og innholdet beror på styrt kommunikasjon uten handlingsinnhold. I avhandlingen har jeg lagt vekt på administrativ ledelse i tilknytning til omdømmebygging av en offentlig organisasjon. Ved hjelp av støtte fra omdømmeteorier og forskning på omdømmebygging i offentlig sektor har jeg foretatt en empirisk undersøkelse fra Surnadal kommune. I denne avhandlingen har det dreid seg om Surnadal kommune som en organisasjon.

På bakgrunn av dette ble det utviklet følgende problemstilling til prosjektet: *Hvordan skjer omdømmebygging? Med en empirisk undersøkelse fra Surnadal kommune.* Det ble hentet inn data fra to analyseenheter; administrativ ledelse har et utvalg på fire informanter og fra innbyggernes side ble tre informanter valgt ut. I tillegg ble det gjort en enkel forundersøkelse som skulle hjelpe meg i å finne ut hvilket omdømme Surnadal kommune har i dag. Ytterligere data ble innsamlet gjennom kommunens planverk og oppslag i lokale medier.

Funn i oppgaven viste at omdømmebygging i offentlige organisasjoner skjer ved hjelp av gode tjenester og relasjoner med omverdenen. Synergieffekter av å ikke være en samlet organisasjon kan sies å ha en negativ effekt på omdømmebegrepet. Den effekten som hadde størst negativ effekt var økonomistyringen. Dette vil på sikt kunne bidra til endringer i politiske rammebetingelser dersom innbyggerne ikke har tillit til at organisasjonen er i stand til å utføre sin samfunnsutviklingsrolle, forvaltningsrolle - og tjenesteproduksjonsrolle. Her har administrativ ledelse en avgjørende betydning. Det må tas grep om offentlig sektors identitet, og denne må kommuniseres internt og eksternt. Et godt omdømme er noe en gjør seg fortjent til. For å oppnå en positiv synergieffekt og god økonomisk styring, er en avhengig av en samlet organisasjon, slik både omdømmeteorier og nyere definisjoner på lederskap beskriver.

Innhold

Innhold	5
1. INNLEDNING	8
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	10
1.2 Disposisjon	12
2. KONTEKST	14
3. TEORI	18
3.1 Hva er omdømme	19
3.1.1 Definisjoner	19
3.1.2 Identitet	22
3.1.3 Image	24
3.1.4 Identitetens dynamikk	25
3.1.5 Omdømme i offentlig sektor-	26
3.2. Hvilke faktorer påvirker omdømmet i offentlig sektor?	32
3.2.1 Samfunnsrollen - Samfunnsutviklingsrollen	32
3.2.2 Lederskapsrollen, relasjoner og tillit	34
3.2.3 Tjenesteprodusent rollen	36
3.2.4 Forvaltningsrollen	37
3.2.5 Kommunikasjon	38
3.2.6 Medias rolle og tredjeparts anbefalinger	40
3.3 Hvilken effekt gir et godt omdømme, og hva står på spill?	40
3.3.1 Synergieffekter	40
3.3.2 Evnen til å rekruttere	41
3.3.3 Verdiskapende	41
3.3.4 Politisk fortrinn	41
3.3.5 Hva står på spill	41
4. METODE	43
4.1 Vitenskapelig forankring, valg av forskningsstrategi	43
4.2 Metodologisk analyse av problemstillingen	45
4.3 Valg av forskningsdesign	47
4.4 Casedesign	48
4.5 Datainnsamling	51
4.5.1 Kvantitative metoder	51
4.5.2 Kvalitative metoder	53
4.6 Behandling av data	56
4.7 Dataanalyse	57
4.8 Validitet og reliabilitet	57

4.9 Refleksjon over egne rolle som forsker.....	58
4.11 Ethiske problemstillinger	59
4.10 Kritisk refleksjon over valgt design og metode.....	59
5. EMPIRI	61
5.1 Hva er omdømme?	62
5.1.1 Hvilke betraktninger rundt omdømmebegrepet vektla informantene i SK?.....	62
5.1.2 Hvilken identitet er dominerende i Surnadal kommune?	66
5.1.3 Hva er SK image og hva er omgivelsenes inntrykk?.....	71
5.1.4 Hvilket omdømme har SK blant sine innbyggere?.....	73
5.1.5 Delkonklusjon	77
5.2 Hvilke faktorer påvirker omdømmet i Surnadal kommune?	78
5.2.1 Foreligger det ulik vurdering på omdømme blant innbyggerne og de som mottar lønn fra SK?	78
5.2.2 Foreligger det demografiske ulikheter i vurderingen av faktorene i undersøkelsen?.....	82
5.2.3 Hva mener informantene påvirket ryktet?	84
5.2.4 Hvilke faktorer påvirker affinitetsdimensjonen hos innbyggerne i SK?	86
5.2.1.3 Hvilke faktorer påvirker vurderingen av kompetansedimensjonen i SK?.....	88
5.2.6 Delkonklusjon	90
5.3 Hvilken omdømmeeffekt finner sted i Surnadal kommune?.....	91
5.3.1 Oppnås synergieffekter ved hjelp av en felles identitet i SK?.....	91
5.3.2 I hvilken grad greier organisasjonen å rekruttere tilstrekkelig kompetanse innbyggere og andre goder?	93
5.3.3 I hvilken grad kan en si at omdømmet øker verdien i SK	94
5.3.4. I hvilken grad sikres faren for politiske angrep?	97
5.3.5 Hva står på spill	98
5.3.6 Delkonklusjon	98
5.4. Sammendrag av analysen	99
6.0 KONKLUSJON.....	104
6.1 Videre forskning.....	105

Tabell 1: <i>Dimensjoner, betydning og egenskaper ved omdømme, rangert etter grad av betydning</i> (Brønn, 2019, s. 165).....	31
Tabell 2: Kantar sine faktorer og fem spørsmål som kartlegger omdømme i offentlig sektor.....	73
Tabell 3: <i>Gjennomsnitt og standardavvik på faktorer for omdømme i Surnadal kommune.</i>	74
Tabell 4: Viser tallverdiene av figur 2.....	76
Tabell 5: Resultat av vurdering delt mellom de som mottar lønn fra SK og andre.	79
Tabell 6: Gjennomsnittlig resultat av vurdering delt mellom kjønn.	82
Tabell 7: Korrelasjon mellom demografiske faktorer og vurdering av dimensjoner i omdømme.	82

Figur 1: Forskningsmodell	11
Figur 2: Innbyggernes vurdering av omdømmedimensjoner.	75
Figur 3: Oppsummering av omdømme fordelt på rykte, affinitetsdimensjon og kompetansedimensjon.	77

Vedlegg nr 1: Spørreundersøkelse	
Vedlegg nr 2: Intervjuguide innbyggere	
Vedlegg nr 3: Intervjuguide Administrativt ledelse	
Vedlegg nr 4: Samtykkeerklæring	

1. INNLEDNING

Den første omdømmemålingen av Norges mest synlige selskaper ble gjennomført av kommunikasjonsbyrået Apeland i 2004 (Brønn, 2019). Selv om dette skulle tilsi at omdømme og omdømmebygging er et forholdsvis nytt fagfelt i norsk sammenheng, tyder følgende sitat på at tanker rundt omdømme har eksistert blant mennesker i årtusener.

Måten å få et godt omdømme på, er gjennom å bestrebe seg på å være det man ønsker å fremstå som. Sokrates. 470 – 399 f.Kr, (Brønn, 2019).

Alle kan sies å ha et omdømme – private så vel som offentlige organisasjoner har et omdømme. Også et land eller et landområder har et omdømme. Et omdømme kan være forskjellig fra det vi mener eller hevder det er, det kan sies å være summen av hvordan omverden oppfatter oss (Apeland, 2007). Offentlig sektor representerer et stort spekter av tjenester som skal sikre velferd i alle deler av landet. Sektoren berører oss alle som velgere, brukere, arbeidstakere, ansatte og bedriftseiere. Den delen av offentlig sektor som står oss nærmest, er kommunen der vi bor. Her står vi i et avhengighetsforhold til offentlig tjenester gjennom hele livsløpet. Kommunen representerer en viktig kilde til hvordan blant annet lokalmiljøet utvikles, og hvordan det oppleves gjennom barneårene i barnehage og skole samt gjennom kultur og fritidstilbud. Det er av betydning om innbyggerne får de tjenestene de har krav på, og disse utføres på en slik måte som en kan forvente sammenlignet med andre kommuner. Flere undersøkelser måler hvordan kommunene utfører sine oppgaver på viktige paramenter sammenlignet med tilsvarende kommuner i andre deler av landet. Dette har medført en økende interesse for offentlige tjenester og om tjenestene blir utført godt eller dårlig i egen kommune.

Min arbeidslivserfaring gjennom Vinmonopolet har vært preget av fokus på samfunnsansvar og betydningen av å ha en visjon, verdier som gir mening og tydelige etiske retningslinjer å forholde seg til. Vinmonopolet har i de senere år skåret høyt i ulike målinger og omdømmeundersøkelser. RepTrak 2018 og Kantars omdømmeindeks 2018 er eksempler på dette (Brønn, 2019, s. 133-135). Dette kan tyde på at organisasjonen har lyktes i sitt omdømmearbeid, uten at den samme tilliten er gitt i morgen. Hvilke grep som må gjøres for å opprettholde tilliten utenfor og internt i organisasjonen, og med det oppnå god omtale i omgivel-

ser under stadig endring, er spørsmål som kontinuerlig vektlegges i organisasjonen. Undersøkelser og målinger blir ofte gjennomført. Dersom organisasjonen ikke utførere samfunnsoppdraget tilfredsstillende, eller holder tritt med folkets krav, anses det som realistisk at det fra politisk hold kan skje endringer i rammebetingelser som truer organisasjonens eksistens på lang sikt.

Tilsvarende kan det hevdes at andre organisasjoner og etater i offentlig sektor vil oppleve endring i oppslutning og politiske rammebetingelser, dersom tjenestenivået ikke tilfredsstiller folkets krav, og med det tilliten til offentlig sektor svekkes. Omdømme og omdømmebygging er et uttrykk som er hyppig brukt i mange sammenhenger, fra individnivå til store komplekse organisasjoner og nasjonalstater, på tvers av privat og offentlig sektor. Peggy Brønn gir i sin bok «Åpen eller innadvendt», en oversikt over utviklingen av antall ganger ordet omdømme ble nevnt i aviser eller artikler. Fra å nesten ikke bli nevnt før 2004, steg dette tallet med en faktor på 8 hvert år de neste fem årene. I de senere årene aktualiseres begrepet kontinuerlig gjennom at kriser i organisasjoner til stadighet kommer fram i media, da ofte forårsaket av dårlig ledelsesadferd (2019).

Årsakene til at omdømmeteorien som var utviklet for bedrifter og organisasjoner i privat sektor, også har fått stor innpass i offentlige organisasjoner, tilskrives stadige reformer i offentlig sektor, samt endringer i styresett og verdigrunnlag i privat sektor. Disse endringene har bidratt til at skillelinjene mellom privat og offentlig sektor er i ferd med å bli mindre tydelig.

Også på statlig nivå oppleves et økende krav om å være synlig i omverden gjennom et krevende og globalisert marked. Dette gjelder blant annet i kulturelle, politiske og økonomiske forhold. Store ressurser blir brukt for å styrke synligheten og kommunikasjonen med omverdenen, for på denne måten å oppnå økt handel, reiseliv og politisk innflytelse. Offentlige organisasjoner er i dag, i langt større grad enn tidligere, eksponert for og gjort tilgjengelig for omgivelsene. På organisasjonsnivå kan en si at private bedrifter etterhvert spiller en dominerende faktor som sammenligningsgrunnlag for offentlige organisasjoner. Brønn hevder at det som av omgivelsene kreves for å få et godt omdømme, endres over tid (2019).

I løpet av de siste 10 til 15 årene har omdømme og omdømmebygging i offentlig og privat sektor hatt høyt fokus. Kvalitet i produkter, tjenesteytelse og fremdragende service var i første omgang det som ifølge litteraturen kunne frambringe et godt omdømme. I dag kreves det i økende grad at organisasjonene opptre etisk, styrker sin troverdighet i miljøspørsmål og

bærekraft, samt at de er transparente og åpne. Omdømmedrivere vurderes ut fra hva samfunnet finner rett og rimelig, og folkeopinionen er en streng dommer (Brønn, 2019, s. 1313).

Med oppgaven ønsker jeg å fordype meg i fagfeltet rundt omdømmebygging og betingelsene og betydningen for fagfeltet i offentlig forvaltning. For å begrense avhandlingen, har det blitt sett på ulike muligheter. I boka *Organizational Reputation in public Sector*, redigert av Wæraas og Maor, referert i Brønn,(2019, s. 158-159), er det gitt en oversikt over de to viktigste retninger innenfor dette feltet. Den statsvitenskapelige tradisjonen og organisasjonstradisjonen. I den førstnevnte tradisjonen legges det empirisk vekt på forvaltningsrollen og offentlig sektors politisk – administrative system. Organisasjonstradisjonen vektlegger hver enkelt offentlig organisasjon som en isolert organisasjon på jakt etter et styrket omdømme. Også i denne tradisjonen vektlegges de politiske organer en viktig rolle (Brønn, 2019, s. 158158). I denne oppgaven falt valget på organisasjonstradisjonen. Hensikt er ved hjelp av en empirisk undersøkelse fra egen kommune, å øke kunnskapen om hvilke faktorer som påvirker omdømmet i en kommune som organisasjon, og gjennom det finne ut hva som skal til for å bygge omdømme og hvilke effekter som et godt omdømme gir.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Tema for denne avhandlingen er omdømme og offentlig sektor. Kravene til offentlig sektor endrer seg i takt med samfunnet for øvrig. Omdømmeundersøkelser både i privat og offentlig sektor er etter hvert blitt en måte å måle hvordan omgivelsene vurderer prestasjonene opp mot påståtte gjeldende kriterier. Til tross for dette møtes ofte slike undersøkelser med skepsis i offentlig sektor, da samfunnsoppdraget er tuftet på likhet og fornuftig forvaltning av felleskapital. På bakgrunn av dette har følgende problemstilling blitt utarbeidet:

Hvordan skjer omdømmebygging i offentlig sektor? Med en empirisk undersøkelse fra Surnadal kommune.

Problemstillingen viser at omdømmebygging i offentlig sektor er tema for forskningsarbeidet. For å gjøre problemstillingen mer operativ, er forskningsspørsmål utledet. Følgende spørsmål skal gi retning for hvilke elementer som kan være med å gi svar på valgte problemstilling.

1. *Hva er omdømme?*

2. *Hvilke faktorer påvirker omdømmet i offentlig sektor?*
3. *Hvilken effekt gir et godt omdømme, og hva står på spill?*

Første forskerspørsmål vil bidra til en oversikt over hva som ligger i begrepet omdømme. Andre spørsmål vil vise hvilke faktorer som *påvirker* fenomenet omdømme i offentlig sektor. Her vektlegges lederskapsrollen som en viktig faktor i denne sammenheng, og med det tillit til at lederskapet utfører det samfunnsoppdraget de er satt til å forvalte. Her kreves en god kommunikasjon med omverdenen i tillegg til god kommunikasjon internt i organisasjonen. Brukernes opplevde kvalitet på tjenestene, forvaltningsrollen og evnen til samfunnsutvikling og fornyelse er faktorer som vil bli belyst i denne avhandlingen. Tredje forskerspørsmål vil bidra til å belyse hvilken effekt et godt omdømme kan gi.

En beskrivelse av disse faktorene vil være nyttig for å gi et bilde av hva som ligger i begrepet omdømme, samt utdype de drivkrefter, kritiske betraktninger og paradokser som forskning har lagt til grunn for fenomenet i tilknytning til offentlig sektor. I tillegg vil det gi en oversikt over effekten av et godt omdømme.

Forskningen skal først og fremst bidra til å belyse sammenhenger mellom tillit til organisasjonen og omdømme. Arbeidet kan brukes av andre som ønsker en bedre innsikt i fenomenet omdømmebygging i offentlig sektor. Nedenfor følger en forskningsmodell som gir en oversikt over hvilke temaer som blir gjennomgått i denne avhandlingen.

Hvilke faktorer påvirker omdømmet i offentlig sektor?	Hva er Omdømme?	Hvilke effekter gir et godt omdømme?
Lederskapsrollen: Tillit til lederskapet, felles mål og kommunikasjon	Identitet, image og omdømme	Synergieffekter gjennom styrket samhold og felles identitet
Forvaltningsrollen		Riktig og god rekruttering
Tjenesteproduksjonsrollen - Kvalitet på tjenester	Identitetens dynamikk	Å være verdifull og ønsket for framtiden
Samfunns- og utviklings- rollen	Rykte, emosjonelle og rasjonelle faktorer.	Hindre politiske angrep

Figur 1: Forskningsmodell

1.2 Disposisjon

I fremstillingen videre, kapittel 2, presenteres i korte trekk kontekst for offentlig forvaltning i Norge, med utgangspunkt i en kommune. Her blir også Surnadal kommune nærmere presentert.

I kapittel 3 redegjør jeg for teoretiske momenter innenfor omdømmeteorien. Først diskuteres omdømmebegrepet fra et internt perspektiv gjennom begrepene identitet, image og identitetens dynamikk, før begrepet diskuteres med et eksternt rettet fokus gjennom de ulike faktorer som teorien legger i omdømmebegrepet. Dette følges opp av en nærmere forklaring på begrepet i kontekst med offentlig sektor. Her presenteres ulike retninger lagt til grunn for omdømmebygging i offentlig sektor. Deretter diskuteres hvilke faktorer som påvirker omdømmet i offentlig sektor. Her blir betydningen av lederskap, tillit og kommunikasjon gjennomgått, etterfulgt av kommunens mange roller; forvaltningsrollen, rollen som tjeneste produsent og samfunnsutviklingsrollen. Kapitlet avsluttes med en gjennomgang av noen effekter et godt omdømme hevdes å bidra til.

Kapittel 4 består av oppgavens teoretiske tilnærming. Her blir metodiske valg i prosessen begrunnet og drøftet. Og det vil bli gjort en vurdering av datakvalitet basert på kriteriene for validitet og reliabilitet.

I kapittel 5 blir innsamlet data presentert. Dette er data innsamlet i en enkel forundersøkelse, samt innsamlet data fra personlige intervju foretatt av administrativ ledelse i kommunen og innbyggere i kommunen. I tillegg har jeg benyttet meg av kommunens planstrategi, årsmelding for 2019 og ulike undersøkelser og medieoppslag underveis i arbeidet.

Ved hjelp av Peggy Brønn's presentasjon av visuellidentitet, organisasjons identitet og virksomhetsidentitet er det foretatt en analyse av hvilken identitet som er dominerende i Surnadal kommune, samt sett på hvilket image som er ønsket og omgivelsenes inntrykk av organisasjonens speilbilde. Det har blitt undersøkt hvordan omdømmebegrepet defineres blant informantene i denne avhandlingen. Dette etterfølges av en analyse av hvilket omdømme Surnadal kommune har i dag. Her har jeg benyttet meg av Kantar's fem spørsmål for offentlig sektor som i sum skal dekke omdømmebegrepet (2019). I tillegg til en kommunes ulike roller å ta hensyn til i omdømmebygging og kommuneplanlegging, (Amdam & Groven, 2013). Det er også i denne forbindelse tatt utgangspunkt i resultater fra P. Lægereid og Tom Christiansen's forskningsrapport Trust in Government, (2005) og Utne og Wikdal's masteravhandling (2010), og sett på hvordan demografiske faktorer påvirker vurderingen av

tillit i omdømmebegrepet. Det ble videre sett på effekten av det Hatch og Schultz beskriver som identitetens dynamikk, for å kartlegge hvorvidt kommunens identitet reagerer til speilbildet de får fra innbyggerne (2005).

En analyse av faktorer som påvirker dimensjonen i omdømmet knyttes sammen med RepTrak modell (RepTrak modell, referert i Brønn, 2019, s. 164-167) og Amdal og Grovens rolleavklaring i omdømmebygging og kommuneplanlegging (Amdam & Groven, 2013). Her blir tillitsdimensjonen i lederskapsrollen forsøkt vektlagt, (Kirkhaug, 2015), samt effekten av kommunikasjon sporadisk presentert ved hjelp av Charles J. Formbrun og Cees van Riel sine stjernekvantiteter (2007). Avslutningsvis sammen med effektene et godt omdømme.

I kapittel 6 avsluttes forskningsarbeidet med en oppsummering av funn og synspunkt som har kommet fram underveis i arbeidet. Helt til slutt kommer jeg med noen betraktninger rundt hvilke retninger det kunne vært interessant med videre forskning på dette feltet.

2. KONTEKST

I dette kapitlet vil jeg presentere avhandlingens kontekst. Avhandlingen dreier seg om omdømmebygging i offentlig sektor. Dette vil bli begrenset til å se på hvordan omdømmebygging skjer i Surnadal kommune som organisasjon. I det følgende vil Surnadal kommune bli presentert ut fra kommunens geografiske og samfunnsmessige ståsted.

I denne avhandlingen har jeg valgt Surnadal kommune som empirisk felt. Surnadal kommune er en kommune i Møre og Romsdal fylkeskommune. Fylket er inndelt i tre deler ut fra geografisk beliggenhet. Sunnmøre lengst sør, Romsdal i midten og Nordmøre lengst Nord. Etter flere kommunesammenslåinger i fylket består Møre og Romsdal nå av 36 kommuner, hvor Surnadal kommune er lokalisert lengst nord, og grenser etter siste kommune og fylkesreform mot Trøndelag fylkeskommune. Kommunesektorer består 1.1.2020 samlet av 356 kommuner og 11 fylkeskommuner. Disse to nivåene gjenspeiler de kommunale nivåene i landet. Definisjonen på en kommune er hentet fra (Hagen & Sørensen, 2006) «*En subnasjonal organisasjon som løser offentlige oppgaver gjennom et lokalt demokrati*» (s. 14). Størrelsen på geografiske ansvarsområder varierer stort i kommune Norge. Kommunene har et spekter av oppgaver de skal løse, og handlingsrommet varierer mye ut ifra de økonomiske premissene hver enkelt kommune har.

Staten, fylkeskommunene og kommunene representerer de tre styringsnivåene innbyggere i Norge mottar offentlige tjenester fra. Statlige løsninger blir valgt dersom ønsket er standardisering for hele landet. Dersom lokal variasjon i tjenester og ytelser er ønskelig, er oppgavene lagt til fylkeskommunene eller kommune.

Dette tredelte styringssystemet er underlagt demokratisk kontroll gjennom valg av Storting, Fylkesting og Kommunestyre. Organiseringen i fylkeskommunene og i norske kommuner skjer enten gjennom formannskapsprinsippet eller det parlamentariske prinsipp. Formannskapsmodellen baserer seg på at alle politiske partier er representert i kommunens utøvende organ gjennom forholdstall. Formannskapet kan ikke i valgte fireårsperiode utsettes for mistillit. Et flertalls valgt kommuneråd eller byråd vil i en parlamentarisk styringsmodell utgjøre den øverste leder for administrasjonen, og dette rådet innstiller videre til øvrige folkevalgte organer (Hagen & Sørensen, 2006, s. 129). Surnadal kommune organiseres som de fleste andre kommuner i Norge etter formannskapsmodellen, og viktige organer er kommunestyre, formannskap, ordfører og kommunedirektør. Sittende ordfører er fra Senterpartiet er inne i sin første periode som ordfører. Den førende koalisjonen i kommunestyret består av Senterpartiet, med støtte fra Miljøpartiet de grønne og Fremskrittspartiet. Nåværende kommunedirektør har vært i stillingen siden 2012.

Surnadal kommune har i løpet av de 10 siste årene hatt i underkant av 6000 innbyggere. Noe som kan sies å være en relativt liten kommune i norsk målestokk, hvor gjennomsnittlig innbyggertall i norske kommuner ligger på godt over 10.000 innbyggere. Antall tilsette i kommunen er 690 og disse utgjør 540 årsverk. Antall ansatte og årsverk har gått marginalt ned i løpet av de tre siste årene med 711 ansatte og 558 årsverk i 2016. Årsaken til en nedgang i antall ansatte har vært en bevisst strategi om ikke å erstatte de som går av med pensjon, og på denne måten få en naturlig effektiviseringsgevinst. Samtidig har det skjedd ulike strukturendringer i organisasjonen. Kommunen har en ungdomsskole, en barneskole og tre oppvekstsenter. De senere årene har det vært mye fokus på barnehagetjenesten og utbygging, spesielt på småbarn har presset vært stort, da flere og flere ønsker fulltidsplass til barna, framfor to eller tre dagers plass tidligere. Kommunen har mottatt flere innvandrere og flyktningfamilier, noe som bidrar til økt tilrettelegging og behov for kapasitetsøkning på flere av kommunens tjenester. Kommunen har en godt utviklet hjemmebasert pleie og omsorgstjeneste, hvor ressurspersoner har vært med i ledelse og utviklingsarbeid i samhandlingsreformen i kommunene. Ut fra dette prosjektet kom et behov for å se på pasientforløpet i et mer helhetlig perspektiv, noe som medførte utviklingen av «helhetlig pasientforløp». Dette arbeidet kan det hevdes at kommunen har vært ledende på i landssammenheng.

Når det gjelder kommunebarometerets tall for kommunen i 2018, henvises det til at nøkkeltallene er svakere enn det økonomisk forutsetninger skulle tilsi. Ifølge KOSTRA (Kommunal – Stat -Rapportering) har kommunen høyere kostnader enn sammenlignbare kommuner på oppvekst - og helsesektoren. Sykefraværet har vært relativt høyt siste år tett opp mot 9 % med en målsetting på 7. Den økonomiske situasjonen i kommunen har forverret seg i løpet av de siste åra, og avsatt fondskapital er i ferd med å bli brukt opp. Årsaken til denne forverringen er ifølge kommunedirektøren sammensatt av flere forhold. Noe av underskuddet kan forklares med blant annet svikt i rammeoverføringer fra stat og redusert inntektsgrunnlag blant annet fra skatt. Denne svikten i inntekstgrunnlaget har i kombinasjon med at rammene ikke har holdt på de enkelte avdelinger, medført underskudd på driften.

Surnadal kommune har verdiene «levande, veksande og leikande» som slagord i arealplanen sin samfunnsdel. I kulturplanen er uttrykket «med kultur, for kultur» lagt til slagordet for å forsterke kultursiden i planverket. Kommunal identitet kan sies å ha tradisjoner fra et bredt jord- og skogbrukssamfunn. Surnadal Kommune er fylkets største skogbrukskommune, og en av de største på jordbruk. I tillegg finnes flere store næringsaktører i kommunen. I løpet av noen tiår har næringslivet utviklet seg fra primært å dreie seg om land -og skogbruk til et

bredere industrialisert- og handelssamfunn. Når det gjelder kjønnsrollemønstre, viser forskjeller i inntekt mellom menn og kvinner, at menn fortsatt er lønnsførende.

Gjennom interkommunalt samarbeid har kommunen samarbeidet om løse flere oppgaver sammen med nabokommunene Halså og Rindal. Disse kommunene valgte hver for seg å søke fylkestilhørighet til Trøndelag ved siste kommunereform, noe som medførte at Surnadal kommune, til tross for frieri i denne retningen, fortsatte med eksisterende kommunegrenser. Dette har medført behov for en god del endringer i samarbeidsavtaler blant annet gjennom barnevern, kulturskole og beredskap det siste året. Hvor kommunen har supplert med inngåtte avtaler med nabokommuner i sør for å ivareta de samme oppgavene. Surnadal kommune har også en omfattende IKT samhandlingsavtale gjennom Orkide, som er et samhandlingsorgan mellom Nordmørskommunene. I forbindelse med samhandlingsreformen i helseforetakene, som omfattet endringer i oppgavefordelingen mellom helseforetakene og kommunen, ble det inngått avtale med Orkdal og Trøndelagsregionen. Gjennom SUSU samarbeidet (Surnadal og Surnadal Nærings samarbeid) samarbeides det om næringsutvikling i regionen. Disse ulike samarbeidsavtalene gjenspeiler også noe av den spennvidden i kulturell tilknytning som eksisterer blant kommunens innbygger, hvor deler av kommunen føler tilknytning nordover, og deler av kommunen i sterkere grad føler tilknytning sørover til eget fylke. Disse forholdene er noe som Surnadal kommune må være oppmerksom på i fremtidige diskusjoner rundt identitet og utvikling av kommunale tjenester.

Kommunen har til tross for en utfordrende situasjon økonomisk, mottatt flere priser i løpet av siste år. MOT prisen ble tildelt kommunen for sin langsiktige satsing på MOT som verktøy for robusthet og MOT blant ungdom. Arbeidsmiljøprisen gikk til Surnadal kommune i 2019 for godt trepartssamarbeid mellom arbeidsgiver, arbeidstakere og politikere. I tillegg har kommunen bidradd på flere nasjonale og internasjonale arenaer gjennom deltakelse og lederskap i utviklingsarbeid i Nettverk Nordmøre. Dette arbeidet er en del av Absolutt programmet til Kommunenes Interesse og arbeidsgiverorganisasjon; KS, og skal ved hjelp av samarbeid med aktører fra store deler av samfunnet; elever, fagpersonell, næring, foreldre, kommunedireksjon og politiske aktører, bidra til å utforme skolehverdagen fram mot 2040 (Buland, Meidell & Dons, 2019).

Kommunesektoren både i Norge og andre nordiske land, møter et stadig økende krav til effektivitet og service fra omgivelsene. Brukerundersøkelser og målstyring er noen av elementene som stammer fra bedrifts- og markedsøkonomiske forhold som etterhvert er blitt forsøkt innført i kommunal sektor. Målet med disse innføringene er fra politisk hold å få bedre

oversikt og dermed mulighet for styring, samtidig som man vil bidra til større grad av brukervennlighet og oppnå effektiviseringsgevinster. En slik bedriftsorientert utvikling bryter gjerne med klassisk politisk engasjement, og kommunens egenart som politisk, kollektivt styrt institusjon, og det argumenteres med dette mot denne bedriftstenkningen. Samtidig viser undersøkelser at de kommunene som skårer høyest på kommunetester, er de som blant annet heller snakker med innbyggerne i stedet for til, og de, kommuner der ledelsen i organisasjonen vektlegger god service til innbyggerne, og dette gjenspeiles i kommunens verdier, mål strategier og planer (Brønn, 2019, s. 172).

De siste årene har det vært økende interessen for å bedre omdømmet i norske kommuner. Blant annet har Kommunal og regional departementet, KS og YS kommune, samt LO kommune, UNIO og Akademikerne stått sammen om et trepartsprogram, der målet har vært å styrke ulike deler av kommune Norge, heriblant omdømmet. Surnadal kommune la i denne forbindelse vekt på utfordringen rundt deltidsstillinger i kommunen, hvor målet var å få til en heltidskultur. Slik sett kan en si at kommunen har startet sitt omdømmearbeid med å bli en mer attraktiv arbeidsgiver gjennom å kunne tilby heltidsstillinger. Noe som på sikt kanskje vil kunne bidra til å utjevne noen av lønnsforskjellene mellom kjønn.

Jeg vil i denne avhandlingen se nærmere på hvordan en kommune kan styrke sitt omdømme som organisasjon, og med det oppnå de fordeler som en ifølge teorien kan oppnå ved hjelp av et styrket omdømme.

3. TEORI

I denne avhandlingen skal jeg søke å finne svar på oppgavens problemstilling som er: Hvordan skjer omdømmebygging i offentlig sektor, med en empirisk undersøkelse fra Surnadal kommune. I den anledning har det blitt utledet tre forskerspørsmål som skal hjelpe meg i å finne svar på problemstillingen.

I første forskerspørsmål som dreier seg om å identifisere omdømmebegrepet, har jeg tatt utgangspunkt i Peggy Brønn sitt teoretiske rammeverk for omdømme via identitet og image. Dette forklares ytterligere gjennom Mary Jo Hatch og Maiken Schultz sin teori om identitetens dynamikk, som i min analyse av Surnadal kommune vil bidra til å belyse hvordan disse elementene står i et gjensidig forhold til hverandre og omgivelsene (2002). Videre vil hovedtrekkene i kritikken som har oppstått gjennom å benytte omdømmeteori i offentlig sektor blir belyst. Noen hovedperspektiver litteraturen presenterer som omdømmeegenskaper i offentlig sektor blir også presentert. Disse forholdene vil kunne hjelpe meg i å avdekke holdninger til omdømmelitteraturen i offentlig sektor. Videre har jeg hentet støtte fra hva tidligere forskning sier om sammenhengen mellom omdømme, tillit og demografiske faktorer i offentlig sektor. Dette beror på funnene i Kjersti Utne og Trude Wikdal's mastergradavhandling, at omdømmet til en kommune som organisasjon handler om tillit (2010). Det vil bli sett på hvorvidt disse sammenhengene også finner sted i Surnadal kommune. Delkapitlet avsluttes med en gjennomgang av 2 omdømmeundersøkelser utviklet for offentlig sektor; 1. Kantar hevder å kunne avdekke hvilket omdømme offentlige organisasjoner har gjennom fem spørsmål. 2. RepTrak modellen som er en samlet modell, utviklet gjennom flere års forskning på omdømme i offentlig sektor i flere land. Modellen ble utarbeidet av kommunikasjonsfirmaet Apeland Reputation Institues i 2010 (2019).

Disse omdømmeundersøkelsene benyttes i kombinasjon for å kartlegge hvilket omdømme Surnadal kommune har i dag, og hvilke faktorer som påvirker omdømmebegrepet i en kommune noe som er det andre forskerspørsmålet. Disse undersøkelsene settes i sammenheng med de ulike roller Jørgen Amdam og Jens Standal Groven hevder en kommune som organisasjon har når det gjelder omdømmebygging og kommuneplanlegging(2013).

Lederskapets rolle vil i hovedsak bli forklart gjennom betydningen av tillit, her vil jeg benytte meg av Rudi Kirkhaugs teoretiske tilnærming av tillitsbegrepet i et ledelsesperspektiv(2015). Som en siste omdømmedriver er Cees van Riel og Charels Fombruns integrerte perspektiv på virksomhetskommunikasjon(2007), tatt med. Ovenstående

faktorer skal videre bidra til å svare ut tredje forskerspørsmål som dreier seg om hvilken effekt et godt omdømme har og risikoen ved dårlig omdømme.

Da omdømmeteorien har sitt utspring fra privat sektor, og fagfeltet i offentlig sektor fremdeles kan hevdes å være et felt underveis, vil teorien i oppgaven være hentet både fra privat og offentlig sektor, samt ledelsesteori. I denne avhandlingen er en organisasjonsteoretisk tilnærming blitt valgt. Gjennom valg av teori knyttet til omdømmeforskning, ledelse og kommunikasjon, mener jeg å ha et godt grunnlag for avhandlingens analysedel.

3.1 Hva er omdømme

I dette delkapitlet vil begrepet omdømme bli presentert. Definisjon av begrepet og en forklaring på fenomenet i sammenheng med begrepene identitet og image og identitetens dynamikk vil bli gjort. Dette vil hjelpe meg i å finne svar på hvordan omdømmebygging kan forstås i Surnadal kommune som en organisasjon.

3.1.1 Definisjoner

Omdømmebygging består av to hoveddeler: omdømme og bygging. For å forstå en byggeprosess må en først knytte begrepet til det fenomenet som skal bygges samt i den kontekst dette skal skje, som i denne oppgaven gjelder Surnadal kommune som en politisk styrt organisasjon presentert i kapittel 2. Begrepet *omdømme* brukes i dag i mange sammenhenger. Peggy Brønn og Øyvind Ihlen (2009, s. 13) viser til at begrepet brukes på tvers av offentlig, frivillig og privat sektor innenfor et vidt spekter av fagområder, og at dette medfører stor begrepsforvirring knyttet til omdømme. Ulike begreper innen omdømmefeltet forveksles og brukes om hverandre innenfor ulike fagdisipliner. At begrepene benyttet i omdømmelitteraturen gjerne er oversatt fra engelsk til norsk, bidrar til å gjøre forvirringen komplett. Det engelske ordet som benyttes er gjerne «*reputation*» som kan oversettes med *ry*. Det norske ordet omdømme betyr å gi dom over, og stammer opprinnelig fra norrønt. Brønn definerer i sin bok «Åpen og Innadvendt, fenomenet som «*holdninger individer har til en organisasjon som er bygget over tid*» (2019, s. 14). Det hevdes at et godt omdømme er verdifullt, sjeldent og vanskelig kan imiteres, noe som gjør det til et konkurransefortrinn som organisasjonen bør hegne om (2019, s. 79)

Barnett mfl., referert i Brønn, har forsøkt å samle alle definisjoner og gruppert disse i tre kategorier der tre egenskaper er blitt vektlagt (2019, s. 82):

1. Oppmerksomhet, som betegnes som hovedkonsept siden kommunikasjon om og fra organisasjonen bestemmer folks oppfatning av en organisasjons adferd. Dette er definisjoner som dreier seg om at omdømme er folks inntrykk eller persepsjon av virksomhet, - at omdømme er den oppmerksomheten mennesker vier en virksomhet.
2. Vurdering, dette er definisjoner som sier noe om at begrepet omdømme involverer evaluering i en eller annen form. Disse definisjonene peker i retning av at begrepet dreier seg om meninger og virksomhetens status i forhold til andre.
3. Ressurs, disse definisjonene vektlegger verdien i omdømmebegrepet, og knyttes opp til konsekvenser av et godt eller dårlig omdømme.

Samlet vil disse definisjonene gi en oversikt over omdømmebegrepet som en kobling mellom tilstedeværelse av kommunikasjon i en eller annen form som en forutsetning for å i det hele tatt ha et omdømme, en vurdering av egne erfaringer, samt hva andre forteller om virksomheten. Resultatet av disse vil på sikt påvirke totalverdien av organisasjonen eller virksomheten. Brønn viser også til definisjonen Barnett mfl. legger til grunn for omdømme: «*observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene den forårsaker over tid*»(Barnett mfl., referert i 2019, s. 83). Denne definisjonen får fram at det dreier seg om en sosialt skapt størrelse og at denne størrelsen fastsettes av noen utenfor organisasjonen eller virksomheten. Omdømmet vil på denne måten sies å være påvirket den holdningen folk har til organisasjonen. Her refererer Brønn til Post og Griffin, som hevder at virksomhetsomdømmet er sammensatt av holdninger hvert enkelt individ eller grupper har av organisasjonen eller virksomheten, som igjen farges av gruppens eller individets egne verdier. Holdningene skapes av oppfatningen folk har av organisasjonen, basert på den direkte erfaringen de selv har hatt med tjenestekvalitet, menneskelig atferd, produkt og andre relevante faktorer, samt tidligere atferd (Post & Griffin, referert i Brønn, 2019, s. 83).

Videre viser Brønn til at litteraturen peker på at omdømme vurderes etter emosjonelle og kognitive komponenter. De emosjonelle størrelsene defineres av Fombrun og van Riel, 2004 referert i Brønn, som graden av beundring og respekt folk føler for organisasjonen, om de stoler på den, i hvilken grad den frembringer positive følelser eller vurderes til å ha et godt renommé (van Riel, referert i Brønn, 2019, s. 84) Dowling 2016 referert i Brønn hevder omdømme ganske enkelt kan sies å være den beundring og respekt hver enkelt har til en organisasjon på et gitt tidspunkt (Dowlin, referert i Brønn, 2019, s. 84). De kognitive størrelser som dreier seg om folks tiltro til organisasjonens prestasjoner eller egne vurderinger av disse

prestasjonene innenfor noen hoveddimensjoner. Lederskap, produkter og tjenester, økonomiske resultater, innovasjon arbeidsmiljø styring og samfunnsånd. Disse dimensjonene knytter begrepet omdømme til en vurdering av kvalitet og kvalitetsmålinger, og bidrar til å rette søkelyset mot en evaluering av organisasjonen mot andre virksomheter. Omdømme kan sies å være den appellen organisasjonen har i omgivelsen gjerne samlet over tid. Omdømme kan på denne måten ikke fabrikeres, det er noe som en gjør seg fortjent til på godt eller vondt (2019).

Det bringer oss til begrepet omdømmebygging. En grunnleggende forståelse for hva omdømmebygging er, vil være avgjørende for å kunne forske på fenomenet. Betydningen av begrepet bygging må forstås i sin rette kontekst. I denne oppgaven er det valgt å se på begrepet bygging i sammenheng med omdømme til en offentlig organisasjon. Brønn og Ihlen skiller mellom begrepene omdømmestyring (reputation management) og omdømmebygging (2009). Her hevdes det at skillet ligger i at organisasjoner ikke kan styre eller manipulere seg til et godt omdømme, men at omdømmet kan påvirkes gjennom bygging av felles verdier og atferd i organisasjonen. (Hatch & Schultz, 2009, s. 12) forklarer begrepet gjennom merkevarebygging av organisasjoner, og viser til at dette arbeidet innebærer å koordinere organisasjonens visjon, kultur og image. En definisjon av begrepet omdømmehåndtering vil bidra til å forstå begrepet ytterligere og jeg velger å bruke definisjonen Kjell Arne Røvik legger til grunn for begrepet i tilknytning til en organisasjon.

«å planmessig vise omverdenen hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsenes oppfatning av og tillit til organisasjonens styrkes (2007, s. 196).

Omdømmehåndtering kan forstås som et begrep som også skal håndtere bygging, vedlikehold, forsvar og forebygging av kriser. Omdømmebygging er et mer avgrenset i så måte, og berammes til å ha selve byggingen i fokus (Wæraas, Byrkjeflot & Angell, 2011). Derfor er Brønns definisjon lagt til grunn for begrepet: *Målet bør være å innfri forventningene interessentene har til organisasjonen: det er det som bygger omdømme (2019 s. 14).* Interessentene i denne sammenheng må forstås både som interne og eksterne interessenter. Å ha omdømme-forsterkende mål vil derfor ifølge Brønn, kunne sies å være en mer presis formulering, enn å ha omdømme som mål i seg selv. Videre hevdes det at den beste innfallsvinkelen for å forstå omdømme er gjennom først å fokusere på identitet og image. Dersom man vil bygge et godt omdømme er dette et nødvendig første steg (2019). Disse begrepene vil bli presentert nedenfor.

3.1.2 Identitet

Identitet er av Brønn definert som «*et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som formidles av en organisasjon, og de ansattes syn på disse* (2019 s. 14). Drøfting av identitet omfatter offentlig sektor så vel som privat sektor, det hevdes at alt kan sies å ha en identitet. I litteraturen har flere overført metaforer for individuell identitet til beskrivelse av organisasjoner. Offentlig sektors krav om likebehandling, kan i denne sammenheng bli tillagt egenskapen rettferdig. En annen metafor kan være nøyaktig, da offentlig sektor er underlagt strenge regler for behandling i lovpålagte utvalg. Et annet uttrykk for det samme kan være omstendelig.

Identitetens hovedrolle er å skape kjennskap og gjenkjennelse til organisasjonen, samt være en intern motivasjonsfaktor og styrke fellesskapsfølelsen for de ansatte. Dersom en meningsfull identitet formidles i kombinasjon med konsekvent bruk av symboler, kan tillit blant interessenter skapes gjennom et klarere bilde av organisasjonen. For å gjøre studiet av organisasjoners identitetsbegrep enklere å forstå refererer Brønn i sin fremstilling av identitet til Balmer og Greyser's (2003), tredeling av begrepet. Denne tredelingen består av visuellidentitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet (2019 s.27).

3.1.1. Visuellidentitet

Visuellidentitet er logo, merke og symboler som skal være gjenkjennende gjennom eksempelvis publikasjoner, emballasje, arkitektur, markedsføring og salg. Visuellidentitet tjener fire formål ifølge Baker & Balmer, (1997) referert i (Brønn, 2019 s 27). For det første kan et skifte i logo, signalisere endret strategi, for det andre kan logoen signalisere organisasjonens kultur, for det tredje er den en del av kommunikasjonsplattformen i kommunikasjon med omverdenen, og som et fjerde formål kan den tilpasses motesvingninger innen grafisk design, og på denne måten vise at organisasjonen holder seg oppdatert.

En ser stadig eksempler på at offentlig sektor bruker visuellidentitet som et redskap i slike sammenhenger. NSB's skifte til VY er et eksempel på dette.

3.1.2 Organisatorisk identitet

Organisatorisk identitet defineres av (Albert & Whetten, 1985) på følgende måte:

A particular kind of question. The question: «What kind of organization is this?» refers to the features that are arguably core, distinctiv, and enduring and reveal the identity of the organization» (1985, s.292).

Organisatorisk identitet skal gi oss svar på følgende spørsmål: Hva og hvem er vi som organisasjon? Organisasjonsidentitet har et internt fokus og dreier seg i hovedsak om organisasjons medlemmenes overbevisning, deres oppfatning, tanker og følelser knyttet til organisasjonen. Brønn sammenstiller ulike bidragsytere i litteraturen og viser til at organisasjons identitet gjenspeiler hva som er sentralt, unikt og varig i organisasjonen. Hva er meningen med organisasjonens eksistens? Hva gjør den unik, hvilke aspekter gjør at den skiller seg fra andre, gjerne uttrykt ved ett sett med kjerneverdier som skal beskrive det unike. Varighet er et omdiskutert begrep, da endring og utvikling er en naturlig og nødvendig prosess, kjerneverdier kan endres og det samme med forståelsen av kjerneverdier over tid. I tillegg kan den identiteten som før var en styrke, bli en hemsko dersom nye omstendigheter krever endringer i strategiske valg og identitet.

Videre beskriver Brønn at kultur står sentralt i forhold til organisatorisk identitet, da en organisasjons unike identitet er knyttet til meninger og holdninger menneskene i organisasjonen besitter. Disse holdningene og meningene består av organisasjonens filosofi, dens historie, nasjonale særtrekk, samt subkulturer i form av for eksempel fagmiljø og grunnleggerens særegenheter. I hvor stor grad hvert enkelt organisasjonsmedlem identifiserer seg med organisasjonens identitet, vil være avhengig av individets overbevisning. Brønn referer til følgende påstander som Dutton, Dukerich og Harquail(1994), hevder vil ha betydning i denne sammenheng: Hvor tiltalende organisasjonen virker ovenfor hvert enkelt individ, hvorvidt organisasjonsimgaget styrker den enkeltes selvfølelse, samt hvorvidt den enkelte identifiserer seg med organisasjonen vil være avgjørende faktorer for om individenes identitet vil implementere organisasjonens identitet (2019 s. 34). Det hevdes at en samlet organisasjonsidentitet vil kunne bidra til styrket samhold og tilhørighet mellom medlemmene og organisasjonen. Da de fleste ønsker å arbeide for organisasjoner som nyter respekt, vil det å forstå hva som ligger i begrepet organisasjonsidentitet være viktig (Brønn, 2019).

3.1.3 Virksomhetsidentitet

Virksomhetsidentitet beskriver Brønn som hvem og hva vi *sier vi at vi er*, og er mer eksternt rettet enn organisatorisk identitet. Virksomhet er her beskrevet som – *enhver gruppe-ring av mennesker som har som mål å delta i en aktivitet som gir mening*, (2019, s 35). Virksomhetsidentitet har ifølge Brønn mest sannsynlig sitt utspring fra markedsføringsbransjen, presenteres gjerne fra topplederne og deres rådgivere og gjenspeiler summen av all styrt kommunikasjon. Den beskriver faktorer som definerer og formidler hva organisasjonen er,

hva den står for, hva den gjør og hvorfor, samt hvor den vil. Virksomhetsidentitet deles gjerne opp i monolittisk, støttende og merkevarestyrt identitet, (Olins, referert i Brønn, 2019, s. 39)

Monolittisk identitet vil si at samme logo, merking, farger, slagord; samme visuelle uttrykk brukes på alle avdelinger. Morselskapet er her lett gjenkjennelig. *Støttende identitet* vil si at datterselskap har en egen visuellidentitet, men morselskapet er synlig. *Merkevarestyrt identitet* kan betraktes som det motsatte av monolittisk identitet. Her velger samme organisasjon å samle en rekke merkevarer under samme organisatoriske paraply, uten at morselskapet er synlig. Merkevarestrategier er et annet uttrykk for disse tre begrepene, som i sterkere grad er linket til visuell strategi.

En undersøkelse av disse elementene omkring organisasjonens identitet vil bidra til å finne svar på hvilken identitet som er dominerende i Surnadal kommune.

3.1.3 Image

Begrepet image defineres som: «*Det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet* (Brønn, 2019, s. 14)

Brønn referer til følgende uttalelse av Daniel J. Boorstin

Et image er ikke bare en merkevare, et design, et slagord eller et lett gjenkjennelig bilde. Det er en omhyggelig utmeislet personlighetsprofil for et individ, en institusjon, en virksomhet, et produkt eller en tjeneste (Boorstin, referert i Brønn, 2019, s. 55).

Image er det umiddelbare inntrykket (bilde) omgivelsene har av organisasjonen, og Brønn referer til Kunnskapsforlagets blå språk – og ordboktjeneste der image både er presentert som verb og substantiv. Som verb: å avbilde, avspeile, reflektere, framstille, beskrive med mer, og som substantiv: bilde, avbildning, statue, speilbilde, kopi med mer (Brønn, 2019, s. 60). (van Riel & Fombrun, 2007) definerer også image som et slags speilbilde av organisasjonens identitets miks. Som består av et samlet inntrykk av organisasjonens identitet, og kan forklares ved dens atferd, symbolbruk og kommunikasjon. Samtidig understreker van Riel og Fombrum at det er svakheter ved denne framstillingen, da det ikke tas hensyn til at image også påvirkes av andre forhold, at image ikke kan være et mål i seg selv, samt at det er ulikt effekt av de ulike identitetselementene og varigheten av disse (2007)

Brønn presiserer at image et tosidig. Den interne forståelsen av image er hvordan toppledelsens ønsker at andre skal oppleve organisasjonen. Den eksterne siden av image er

hvordan omgivelsene oppfatter organisasjonen. Videre forklarer Brønn at forskning har vist at organisasjoner har tilnærmet like mange imager som interessenter. Imager kan deles inn i nivåer, og imager kan endres raskt dersom det som kommuniseres ut til eksterne, ikke kommuniseres godt nok internt. Det er derfor fordelaktig å kombinere interne og eksterne kommunikasjonsformer for å ha et fordelaktig image (Brønn, 2019).

For å oppnå et positivt speilbilde, et godt image, må omgivelsene være fornøyde med organisasjonen. Prestasjoner og forventninger til organisasjonen må innfris. Dersom omgivelsene opplever at forventningene ikke innfris, kan organisasjonen bli beskyldt for å ha fabrikkert sitt image, noe som igjen kan resultere i negativ omtale (2019).

3.1.4 Identitetens dynamikk

Ifølge Mary Jo Hatch og Majken Schultz kan forholdet mellom en organisasjon og dens omgivelser, forstås ved hjelp av identitetsteorier. Identiteten til en organisasjon oppstår, fastholdes eller forandres på grunnlag av en intern dialog i organisasjonen skapt av tilbakemeldinger fra omgivelsene (2002). De tar utgangspunkt i sosialpsykologens Georg Herbert Meads teori om individet, hvor Mead er en av de første til å ta den sosiale kontekst med i forklaringen på hvordan den menneskelige identiteten formes og utvikles. Et spirende «meg», oppstår i individets barneår, og skapes gjennom tilbakemeldinger fra omgivelsene. Individet er det omgivelsene sier det er. Etter hvert som individet vokser og modnes, og gjennom det skaper et «jeg», lærer det å mobilisere en motvekt til omgivelsenes tilbakemeldinger, og dermed reduseres innflytelsen, og individet søker å balansere sin identitet mellom det den ønsker å være og det omgivelsene forteller at den er. Det kan derfor sies å spille en avgjørende rolle hvem man velger å opprettholde relasjoner til. Individets identitet kan på denne måten sies å utvikle seg gjennom hele livet, og kan forklares gjennom en kontinuerlig strøm mellom hvem individet mener det er, og det andre mener om individet.

På samme måte hevder Hatch og Schulz, erfarer organisasjoner det som omgivelsene mener om organisasjonen, via media, brukerundersøkelser og andre opplysninger de får via omgivelsene. Gjennom dette får organisasjonen et image; speilbilde på hvordan omgivelsene ser på egen organisasjon. Det image; bilde man ønsker å ha, kan da igjen påvirkes; strømmes tilbake, gjennom å samhandle, kommunisere og bygge gode relasjoner til omgivelsene. Denne speilingsprosessen kan ifølge Hatch og Schultz ha ytterligere konsekvenser for organisasjonsidentiteten, da spor av omgivelsenes image av organisasjonen kan sies å lekke inn i organisasjonens identitet. Noe som påvirker det det speilet som organisasjonens medlemmer ser seg

selv i. På hvilken måte organisasjonen da velger å reagere på det speilbildet de får av omgivelsene, kan sies å avhenge av organisasjonskulturen. Å enten reagere for mye eller å reagere for lite på omgivelsenes bilde av organisasjonen, vil kunne medføre en dysfunksjonell identitet. Organisasjonen må søke å balansere disse motpolene og finne likevekt mellom «jeg» og «meg» eller «vi» og «oss».

Hypertilpassing eller narsissisme er to typer av dysfunksjonelle identiteter som kan oppstå i denne sammenheng. Hvor narsissistiske organisasjoner er døve for omgivelsenes stemmer og kun utførere en intern dialog. På den andre motpolen finnes hypertilpassing, hvor organisasjoner reagerer så raskt på det andre sier om dem, at en mister evnen til å orientere seg i egen kultur. Organisasjonen må på denne måten gjøre seg kjent med hvordan kultur og image står i et gjensidig påvirkningsforhold til hverandre, og sørge for at likevekten i identiteten opprettholdes (2002).

Med dette som utgangspunkt skal vi videre se på ulike oppfatninger om hvorvidt omdømmeteorier er relevant for offentlig sektor.

3.1.5 Omdømme i offentlig sektor-

Offentlig sektor skiller seg fra privat sektor på flere områder. Generelt kan en si at offentlige organisasjoner både skal ivareta enkeltmennesket og samfunnet som helhet. Målene kan være mindre spesifikke, samt ha lang tidshorison og inntjeningskravet er mindre sentralt enn i privat sektor(2019) . I dette delkapitlet vil noen betraktninger rundt bruk av omdømmeteorier i offentlig sektor bli presentert, i tillegg presenteres tidligere forskningsresultater om tillit og omdømme i offentlig sektor og demografiske faktorer. To omdømmeundersøkelser brukt i offentlig sektor vil avslutningsvis bli gjennomgått. Det første forholdet vil hjelpe meg å kartlegge hvilke betraktninger som finnes i Surnadal kommune når det gjelder omdømmeteoriske prinsipper. Det vil bli undersøkt på hvilken måte demografiske faktorer kan sies å ha innvirkning på tillit ovenfor organisasjonen. Omdømmeundersøkelsene vil bli brukt som teoretisk rammeverk i kartleggingen av omdømmet i Surnadal Kommune.

3.1.5.1 Betraktninger omkring omdømmeteorier og offentlig sektor.

I de senere årene har det vært forsket mye på omdømme i tilknytning til offentlig sektor. Jørgen Amdam og Jens Standal Groven viser i en avhandling som dreier seg om omdømmebygging og kommuneplanlegging, at omdømmebegrepet kan sies å være preget av en viss slitasje. Og at meningsinnholdet er en udefinert størrelse innenfor ulike fagområder koblet til medier, kommunikasjon og markedsføring. Noe som ikke automatisk kan kobles sammen

med en kommune sitt planleggings og utviklingsarbeid (2013). Her ligger mye av kjernen i kritikken, da den bygger på at omdømmearbeid i bedrifter kan sies å være styrt kommunikasjon uten særlig handlingsinnhold (Bjørnå, 2014; Byrkjeflot, 2010)

(Wæraas og Byrkjeflot, referert i Brønn, 2019, s. 159-160) viser til at politiske organisasjoner står ovenfor fem hovedproblemer dersom de følger omdømmeoppskrifter slik ledelseslitteraturen framstiller den. For det første kan en si at det foreligger et politisk problem ved at enhver offentlig organisasjon står i direkte tilknytning til vedtak fra politisk nivå, som administrasjonen/byråkratene på sin side skal sette ut i livet. Det andre problemet blir forklart som konsekvensproblemet, hvor gjerne offentlige organisasjoner gjerne kjennetegnes av flere identiteter og står ovenfor en rekke ofte motstridende verdier. Som et tredje problem hevdes det at offentlige organisasjoner mangler karisma. Det fjerde hevdes å være originalitetsproblemet, der gitt egenskapene som politiske, hierarkiske og regelstyrte enheter, vil offentlige organisasjoner gjerne fremstå som mer like enn originale. Det femte og siste problemet hevdes å være fortrefelighetsproblemet der forventningene om likhet og rettferdighet i tjenestekvalitet vil by på problemer dersom en hele tiden må innfri forventninger for å opprettholde omdømmet.

Disse problemene vil i neste delkapittel bli snudd på hodet, der forskere har sett på ulike egenskaper i offentlig sektor som de hevder kan passe inn i omdømmelitteraturen.

3.1.5.2 Omdømmeegenskaper i offentlig sektor

Brønn viser til at offentlig sektor står ovenfor stadig mer krevende brukere av tjenester. Brukere kan sammenligne det offentlige tjenestetilbudet med andre private tjenestetilbydere, noe som gjør at det stilles stadig høyere krav og forventninger til det offentlige tjenestetilbudet(2019). Rune Jørgen Sørensen viser i sin bok som omhandler organisering, styring og ledelse i stat og kommune, at det er særlig to trekk som har vært særlig gjeldende . For det første hevder Sørensen at folket er mer kritiske til eksperter og offentlige myndigheter, det hevdes at folket er blitt mer skeptiske til om offentlig ansatte jobber for deres eller for samfunnets interesser. For det andre ønsker folk mer innflytelse og frihet til å velge de beste tilbyderne av offentlige tjenester. De ønsker mer og bedre oversikt over hvem som tilbyr de beste tjenestene, og en mulighet til å benytte seg av disse tilbudene (2009).

Rui Da Silva og Luciano Batista påpeker i en artikkel som omhandler å øke omdømmet til offentlig sektor gjennom CRM (Customer Relationship Management), viktigheten av at statlige virksomheter bygger relasjoner med kunder. Det presiseres i denne sammenheng at begrepet «kunde» i offentlig sammenheng må anses som bredere enn i privat sektor (2007).

Den økonomiske innsatsen brukere legger inn i det offentlige i form av skatter og avgifter, kan ifølge Don Tapscott & David Agnew sammenlignes med en aksjonærs forventning om god avkastning. Avkastning i denne sammenheng kan for eksempel være gode offentlige tjenester, en tilfredsstillende veistandard og en forventning om likhet for alle (1999).

Brønn hevder at konkurranser i flere former også forekommer i offentlig sektor, eksempelvis når det gjelder kapital, kan økonomiske midler være en knapphet som må fordeles mellom flere forskjellige aktører som til sammen skal tjene hele sektoren av offentlig forvaltning. Samtidig kan graden av anerkjennelse og godkjenning være utsatt for konkurranse sektorene imellom. I tillegg hevder Brønn at offentlig sektor konkurrerer med privat sektor når det gjelder personressurser (2019).

Olav Elgvin har i en kunnskapsstatus fra «Saman om ein betre kommune», sett på ulike måter for en kommune å angripe omdømmearbeidet i kommunen. Hvor han forsiktig anbefaler at omdømmebygging blir å jobbe med de behovene kommunen opplever å ha lokalt. Det viktigste er at omdømmebygging går fra det generelle til det konkrete, fra abstrakte prinsipper til lokal virkelighet (2013, kapittel 3,)

3.1.5.3 Relasjoner og tillitens betydning i offentlig sektor

Brønn hevder at «*omdømme er tillit*» (2019, s 89) og at en ikke minst i det offentlige apparatet trenger tillit og legitimitet for sin eksistens. Organisasjoner med lav tillit har ofte dårlig omdømme (Apeland, 2007). Tillit forekommer i flere former og bygges gjennom relasjoner (Kirkhaug, 2015).

Utne og Wikdahl har undersøkt hvilke utfordringer en kommune har i å skape et godt omdømme. Deres konklusjon ligger at de variablene som mest påvirker folks oppfatning ligger i *tilliten til kommuneansatte og de folkevalgte*, og i mindre grad på kommunisert identitet og tjenesteutførelse (2010). De har tatt utgangspunktet i en artikkel skrevet av Tom Christensen og Per Lægreid, som fokuserer på folks tillit til offentlige myndigheter og grupperinger (2002). Utne og Wikdal tok i sin avhandling utgangspunkt i sine funn i Skaun kommune, hvor de gjennomførte en innbyggerundersøkelse blant 2000 av kommunens innbygger, fire gruppeintervju og to personlige intervju av rådmann og ordfører. Hovedfunnene i undersøkelsen viser at de variablene som påvirket vurdering av omdømme sterkest, var knyttet til tilliten til folkevalgte og kommuneansatte. Ansattes serviceinnstilling, kvaliteten på tjenester samt kommunens kommunikasjon med omgivelsene hadde en indirekte effekt på kommunens omdømme, ved at de påvirket tilliten kommunen hadde i omgivelsene (2010).

I undersøkelsen sammenlignet også Utne og Wikdal de demografiske faktorene i sin undersøkelse med funnene fra Christensen og Lægereid (2002; 2010), og de fant flere sammenfallende resultater. Ansatte i kommunen hadde høyere tillit til organisasjonen enn ikke ansatte, eldre hadde høyere tillit enn yngre, og de med høyere utdanning hadde høyere tillit enn de med lavere utdanning.

Christensen og Lægereid mente at kvinner sannsynligvis ville ha høyere tillit til organisasjonen enn det menn hadde. Dette ble blant annet forklart med at kvinner oftere hadde sin arbeidsplass i kommunal sektor, og i tillegg oftere hadde kontakt med kommunen gjennom omsorgsrollen og barns oppvekst(2002). Dette ble ikke bekreftet i deres funn, i undersøkelsen gjort av Utne og Wikdal derimot, ble det funnet en sammenheng her(2010).

At ansatte hadde høyere tillit til offentlig sektor forklares ved at disse sitter med større kunnskap om organisasjonen. Det påpekes i begge undersøkelser at befolkningens tillit til offentlige myndigheter er en kompleks sammenblanding av inntrykk, ideologi og stereotyper, kvalitet på den enkelte tjeneste og demografiske faktorer(2002; 2010).

Generelt mener Brønn at det gjennom forskning har vist seg at den beste formen for omdømmebygging er å *opprettholde* og *vedlikeholde* gode relasjoner til omverdenen og at det dreier seg om å kartlegge partenes oppfatning av relasjonen ut fra disse uttrykkene. På denne måten avdekkes det om partene er enige eller uenige. Langvarige relasjoner vil styrke eller svekke en persons oppfatning av den andres pålitelighet, og dermed vil viljen til å inngå et tillitsforhold bli påvirket. Opplevelsen av pålitelighet og at partene er til å stole på, legger grunnlaget for tillit. På samme måte sier Brønn at omdømmet kan være en ressurs som representerer den typen overbevisning som legger grunnlaget for tillit. En organisasjon som har et godt omdømme, er med stor sannsynlighet også pålitelig (2019).

3.1.5.4 Omdømmeundersøkelser i offentlig sektor

Flere omdømmeundersøkelser og målinger har blitt foretatt i offentlig sektor de siste årene. I det følgende vil jeg presentere to av disse; Kantar's omdømmemåling og RepTrak modell for offentlig sektor utviklet av Apeland Reputation Institutes, 2010(Brønn, 2019). Kantar gjennomfører omdømmemålinger av offentlige organisasjoner og hevder tre dimensjoner kan favne over det som kan sies å være omdømme til organisasjoner. 1. Generelt «rykte», 2. affinitetsdimensjon, som er den emosjonelle faktor og 3. kompetansedimensjon som beskrives som den rasjonelle faktor.

I dimensjonen rykte, fanges alt som er kjent og knyttes til virksomheten opp. Spørsmålet som stilles for å kartlegge den overordnede oppfatningen av organisasjonen er: Hvordan vil du vurdere organisasjonens samlede omdømme eller anseelse?

De to følgende spørsmålene dekker affinitetsdimensjonen, som til sammen danner den emosjonell faktor i omdømmebegrepet: Hvor godt eller dårlig er ditt inntrykk av organisasjonen totalt sett? Og I hvilken grad mener du at man kan stole på organisasjonen i det lange løp? Disse spørsmålene skal fange de personlige følelser for organisasjonen. Første spørsmål som dreier seg om et fordelaktig inntrykk, skal være en viktig faktor for ønsket atferd, og sier noe om sannsynligheten for hvorvidt omgivelsene vil involvere seg og snakke positivt om organisasjonen. Det andre spørsmålet dreier seg om tillit, og sies å indirekte kunne fange den opplevde risikoen for å bruke organisasjonen. Denne faktoren anses som viktig i de tilfeller der det er begrenset med tilgjengelig informasjon og høy personlig involvering.

Kompetansedimensjonen utgjør den rasjonelle faktoren i omdømmebegrepet, og kartlegges gjennom følgende to spørsmål: Hvordan vil du vurdere økonomistyringen til organisasjonen? Dette spørsmålet skal fange opp om virksomheten er oppfattet som en suksess. Dette hevdes å være en nøkkelvariabel for å vurdere kompetanse og fremtidig utvikling. Siste spørsmål som kartlegger den rasjonelle faktoren er: Hvordan vil du vurdere kvaliteten på organisasjonenes produkter og tjenester? Dette spørsmålet skal fange opp om organisasjonen oppfattes å levere der deres kjernevirksomhet ligger (Brønn, 2019). For å kartlegge Surnadal Kommunes omdømme i dag, ble disse spørsmålene valgt i en forundersøkelse. En større forståelse av hva som ligger bak vurderingen og dermed omdømmebegrepet i Surnadal kommune var nødvendig for å finne svar på oppgavens problemstilling.

Apeland Reputation Institutes utviklet i 2010 RepTrak- modell for offentlig sektor i Norge med disse fire kjerne elementer for omdømme:

1. Beundring og respekt for virksomheten
2. Tillit til virksomheten,
3. God følelse for virksomheten og
4. Om virksomheten har et godt overordnet omdømme, rykte.

Analysen og 8 års forskning fra flere land med RepTrak gav grunnlaget for denne modellen. Forskingen bestod av undersøkelser og intervju med ulike aktører og akademikere, før verktøyet ble utprøvd i Norge gjennom dybdeintervju og testet kvantitativt av 500 brukere og eksperter. Påliteligheten ble ytterligere testet ved hjelp av utførte språklige

tester og justeringer. I tillegg til de fire kjerneelementene bestod modellen av 6 dimensjoner og 23 egenskaper som til sammen skal gi en samlet vurdering av de kognitive egenskapene i omdømmebegrepet i offentlig sektor. Undersøkelsen hadde tre hovedmål, for det første dreidde den seg om å fastslå omdømmet til offentlige virksomheter. For det andre var ønsket å kartlegge de viktigste driverne for omdømmet i offentlig sektor, og for det tredje var målet finne de driverne som var viktigst for en generell respekt for virksomheten. Nedenfor er en oversikt over disse dimensjonene med tilhørende egenskaper rangert etter de viktigste driverne for en generell respekt for virksomheten.

Tabell 1: *Dimensjoner, betydning og egenskaper ved omdømme, rangert etter grad av betydning* (Brønn, 2019, s. 165)

A Samfunnsrolle 21,9%	B Ledelse 16,6%
<p>1. Er til å stole på</p> <p>3. Viser god dømmekraft</p> <p>4. Opptrer etisk</p> <p>5. Behandler publikum på en rettferdig måte</p>	<p>10. Har dyktige medarbeidere</p> <p>11. Har dyktige ledere</p> <p>13. Er profesjonelle i måten å drive på</p> <p>14. Kan vise til gode resultater</p> <p>15. Er godt organisert</p>
C Tjenester 16,3%	D Forvaltning 15,4%
<p>7. Holder høy kvalitet</p> <p>9. Serviceinnstilt</p> <p>12. Tilfredsstiller publikums behov</p> <p>16. Tilbyr effektive tjenester</p>	<p>2. Bruker samfunnets ressurser på en ansvarlig måte.</p> <p>17. Er åpne om hvordan de driver sin virksomhet</p> <p>19. Tar miljøansvar</p>
F Fornyelse 14,7%	E Arbeidsmiljø 15 %
<p>8. Bidrar positivt til samfunnets utvikling</p> <p>18. Tilpasser seg forandring</p> <p>20. Har en klar visjon</p> <p>21. Er en nyskapende virksomhet</p>	<p>6. Er et godt sted å jobbe.</p> <p>22. Tilbyr gode utviklingsmuligheter</p> <p>23. Belønner sine ansatte på en rettferdig måte</p>

Samfunnsrollen stod fram som den viktigste driveren for omdømmet i offentlig sektor. Ledelse var den den driveren som hadde nest mest betydning og tjenester kom ut som den tredje viktigste driveren. Disse dimensjonene utgjør til sammen tett på 55 % av de driverne som ble betegnet som de viktigste for norske borgere når det gjaldt offentlig sektor i 2010. Videre følger forvaltningsrollen som den fjerde viktigste, fornyelse og arbeidsmiljøet er vurdert som de to siste dimensjonene av omdømmedriverne i offentlig sektor (Brønn, 2019). I neste delkapittel skal vi se nærmere på disse dimensjonene og egenskapene.

3.2. Hvilke faktorer påvirker omdømmet i offentlig sektor?

I dette delkapitlet presenteres faktorer som påvirker omdømmet i offentlig sektor, også kalt omdømmedrivere. Jakten på de rette driverne har hatt høyt fokus gjennom forskning og undersøkelser de siste 10 – 15 år, noe blant annet ovenstående presentasjon av RepTrak modell viser. For å få en større forståelse av forskningen som er bakenforliggende denne modellen, vil jeg sette den i sammenheng med det Jørgen Amdam og Jens Standal Groven har presentert som tema i sin artikkel vedrørende omdømmebygging og kommuneplanlegging (2013).

3.2.1 Samfunnsrollen - Samfunnsutviklingsrollen

I RepTrak modellen kom samfunnsrollen ut som den viktigste driveren for offentlig sektor i 2010 med egenskapen å være til å stole på som aller viktigst. Å vise god dømmekraft, samt å opptre etisk og behandle publikum på en rettferdig måte, var alle egenskaper som ble rangert topp fem blant respondentene i undersøkelsen. Dette viser at offentlig sektor står i en særstilling når det gjelder krav om god dømmekraft og høye etiske standarder blant ledere og øvrige ansatte. Det er også et krav fra publikum om en rettferdig behandling. Disse faktorene kan sies å være avgjørende for den først rangerte egenskapen som var å være til å stole på, noe som igjen påvirker kjerneelementet tillit. Vektleggingen av denne dimensjonen kan henvises til selve identitetsbegrepet, og gir svar på spørsmålet: hvorfor har vi en offentlig sektor?

I Amdal og Grovens fremstilling favner samfunnsrollen også rundt samfunnsutviklingsrollen, noe som kan sies å være en viktig sammenheng i offentlig sektor. Kommunens opprinnelige kjerne defineres i denne artikkelen som «å utvikle det gode samfunn» (2013, s. 12). Å utvikle kommunesamfunnet i vårt samfunnssystem er et overordnet ansvar kommunen som politisk og administrativ organisasjon har. Dersom viktige momenter må løses, og ingen

andre kan ta oppgaven, mener innbyggerne at kommunen må sørge for å løse disse utfordringene. Dette kan dreie seg om utviklingen av hele samfunnet, ikke bare oppgaver som normalt knyttes til offentlig forvaltning og produksjon.

I RepTrak modellen av 2010, er fornyelse blitt vurdert som den femte viktigste faktoren. Med egenskapene: å bidra positivt til samfunnets utvikling, evnen til å tilpasse seg forandring, ha en klar visjon og å være en nyskapende organisasjon (Brønn, 2019). Amdam og Groven påpeker at samfunnet blir delt i regioner av ulik karakter, og at dette gjerne er regioner som går på tvers av den statlige inndelingen gjennom fylkes og kommuneinndeling (2013). Forfatterne forklarer at utviklinga i samfunnet bærer preg av at kommunikasjons mønster, familie, sosiale relasjoner og forflytningsmønster i jobb og arbeidsmarkedet har endret seg vesentlig de siste årene. Og at utviklingen av det gode samfunn, i dag blir sett i et bredere perspektiv enn det som tradisjonelt lå i betydningen av dette. Der lokalsamfunn bestod av tette relasjoner, familier, næring og samhold etablert over lang tid, og der velforeninger og grendelag var med på styrke felles identitet. I dag inngår det i denne oppgaven både å bygge lokalsamfunn samt bo og arbeidsmarkedsregioner der de fleste funksjoner som arbeid, service og aktuelle bosteder er lokalisert. En kan si at det avgrensede geografiske området er svekket, og at det vokser fram væremåter der den sosiale nærheten ikke spiller den sentrale rollen som før. Samtidig som disse geografiske skillene er mer uklare og dynamiske enn før, og forpliktelsen til lokalsamfunnet mindre hos hver enkelt, viser forskerne til at mangel på sosiale møteplasser kan være et stort hinder for styrking av lokale og regionale relasjoner. Spesielt viser forskning til at familie og arbeidsmiljø er av stor betydningen med tanke på sosiale relasjoner for unge voksne, og at dersom lokalmiljøet ikke fyller dette kravet, vil andre mekanismer ta over dette behovet (2013).

Videre viser Amdam og Groven til viktigheten av regional samfunnsutvikling som sprenger kommunegrensene. Det må utvikles relasjoner til lokale, regionale og nasjonale samfunnsaktører for å ha evnen til lokal utvikling. Det påpekes at samfunn der det er åpen dialog og tillit mellom grupper og aktører, jevnt over har en mer positiv utvikling enn der det er et høyt konfliktnivå, med store klasseskiller, makteliter og jantelov. Skal systemforbedringer og effektivt utviklingsarbeid lokal og regionalt, må følgende endringer skje: En overgang fra sektortenkning, likhet og fordeling til utvikling av område og region ut fra særskilte utfordringer og behov. En må gå i fra styring fra toppen til dialog og partnerskap med lokale og regionale aktører, både private og offentlige utviklingspartnere. I tillegg må en gå bort fra domenekamp til samarbeid basert på samtale og tillit (Amdam & Groven, 2013, s. 14-15) Som leder oss inn

på neste kapitel hvor vi skal se nærmere på lederskapsrollen i tilknytning til relasjoner og tillit.

3.2.2 Lederskapsrollen, relasjoner og tillit

Reputation Institute, 2018, hevder sammen med flere, van Riel, 1999, Gaines Ross, 2003 i Brønn at det er en sammenheng mellom omdømmet til organisasjonens toppleder og omdømmet til organisasjonen. (Reputation Institute 2018, Riel 1999, Gaines Ross 2003, referert i Reputation Institute 2018, Riel 1999, Gaines Ross 2003, referert i Brønn, 2019, s. 96-97) Den viktigste faktoren for lederens omdømme er ansvarlig opptreden, som innebærer å være ansvarlig, opptre etisk og å bry seg om sosiale anliggender, tillegg bør toppledere ha karismatiske egenskaper som sjarmerende, spennende og oppriktig (Reputation institutes, referert i Brønn, 2019, s. 97).

Ledelse eller lederskapets betydning ble vektet som nest viktigst i RepTrak modell fra 2010. Her var egenskapene dyktighet blant medarbeidere og ledere, det å kunne vise til profesjonalitet i drift, samt til gode resultater og det å være godt organisert ble vurdert som viktig i denne dimensjon. Dette er alle egenskaper som kan fremskaffe beundring og respekt, samt tillit i kjerneelementet av omdømme. (RepTrak modell, referert i Brønn, 2019, s. 164-165). Tillit dreier seg som vi var inne på, om relasjoner mellom mennesker. Som et stadig tilbakevendende tema er tillit og relasjoner fremtrukket som viktige element i omdømmebygging (Brønn, 2019; Christensen & Lægreid, 2002; Utne & Wikdahl, 2010). Dette delkapitlet vil derfor dreie seg om lederskapets dyktighet med tanke på å påvirke omdømmet gjennom relasjoner og det å bygge tillit. På grunn av oppgavens omfang og tid til rådighet vil de andre faktorene ikke bli nærmere utdypet i denne oppgaven.

I dette delkapitlet har jeg valgt å støtte med til det lederskapsteorier sier om tillit i lederskapet og Rudi Kirkhaugs tilnærming i sin bok lederskap som person og funksjon (Kirkhaug, 2015). Jeg vil se denne teorien opp imot tillit mellom organisasjonens ansatte og innbyggerne.

Kirkhaug viser til at i nyere definisjoner fremstilles lederskap som en funksjon der medarbeidernes behov og utvikling er fokus, hvor det individuelle må vike for det kollegiale, og der hvor alle interessentene blir forsøkt hensyntatt. Det vises til at omdømme til en organisasjon er nært forbundet med lederskapets tillit (2015). I følge Kirkhaug vil ledere uten tillit ikke kunne påvirke sine medarbeidere. Uten tillit vil en leder ikke framstå som forbilde, være læremester, frigjører eller tjener. Dersom tillit mangler kan en leder heller ikke dele lederfunksjonen med andre, eller være i stand til å tilfredsstille omgivelsenes behov (2015, s.

37). En kan si at relasjoner mellom mennesker svekkes eller forsterkes gjennom tillit eller mistillit, og at dette kan betegnes som en underliggende psykologisk betingelse (Burke, referert i Kirkhaug, 2015, s. 37) (Nanus, referert i Kirkhaug, 2015, s. 38) hevder at tillit er limet som binder medarbeiderne til lederen. Kirkhaug hevder at det ikke er mulig å snakke om lederskap uten å samtidig inkludere en eller annen form for tillit. I denne sammenheng presenteres tre former for tillit; institusjonell, kalkulert og relasjonell tillit.

Hvor institusjonell tillit assosieres med organisatorisk tilhørighet, og kan gjerne sies å overføres via leder. Intensjonell tillit bygger på at organisasjonen har tydelige og aksepterte lover, regler og verdier som beskytter og ivaretar det behovet for trygget og forutsigbarhet medarbeiderne har i arbeidshverdagen.

Kalkulert tillit bygger på en gjensidig avhengighet som begge parter drar nytte av, og er en type tillit som opptrer tidlig i den sosiale samhandling mellom to parter. Leder vil her være trygg på at medarbeider gjør sin del av jobben, og arbeidstaker er trygg på at han får lønn for den arbeidsinnsatsen som blir utrettet. Kalkulert tillit støtter tanken om at begge parter kan føle seg trygge på den andre ved hjelp av spesifiserte ytelser og motytelser. I den forbindelse er kalkulert tillit blitt mer gjeldende etter hvert som vi opplever at innleid arbeidskraft og outsourcing inntar en større del av arbeidslivet, da denne formen for tillit hevdes å være mer gjeldende ved kontrakts baserte oppdrag.

Relasjonell tillit hevdes å gjerne være utviklet over tid, og er et uttrykk for sosial forbindelse mellom to parter som er basert på viktige elementer som åpenhet, gjensidig lojalitet, bred støtte og utlevering av informasjon. For å avdekke om relasjonell tillit er tilstede stilles det gjerne spørsmål både til leder og medarbeider om forhold som partene opplever å være informert i vesentlige forhold, om partene er mottakelige for personlig informasjon, eller om partene opptrer rettferdig ovenfor hverandre (Kirkhaug, 2015, s. 38-40).

Gjennom institusjonell, kalkulert og relasjonell tillit, forklares begrepet tillit som et generelt uttrykk for positive forventninger til en persons eller organisasjons væremåte.

Tillit hevdes å være et sentralt og iboende element i lederskap som medfører positive effekter (Kirkhaug, 2015, s. 53-54) Her viser Kirkhaug til at det finnes forskning på hvordan effekten av tillit virker inn i organisasjoner og samhandling mellom mennesker. Noen eksempler på dette kan være reduksjon av transaksjonskostnader, konflikter og fravær, deling av kritisk informasjon, ærlige tilbakemeldinger uten personlig risiko for avstraffelse, i tillegg til kreativitet og forslag til forbedring. Muligheter for hurtige reaksjoner, opparbeidelse av sosial kreditt som kan trekkes når eventuelle feil eller mangler forekommer, samt ekstraordinær innsats langt utover det som forventes, kommer opp som positive effekter. I tillegg til disse

effektene, er ledermakt den mest sentrale effekten av tillit hevdes det. Hvor sammenhengen forklares gjennom at tillit får kommunikasjonen til å gå lettere og medarbeidere til å åpne seg, noe som igjen skaper motivasjon til å yte ekstra. Under slike forhold vil leder ha tilgang til medarbeidernes tanker og resonnementer og derfor bruke mindre ressurser til å få igjennom sine beslutninger (Kirkhaug, 2015, s. 47-48).

Tap av tillit hevdes å være en svært negativ opplevelse i sosiale relasjoner (Kirkhaug, 2015, s. 48-49). Brønn viser til tillitstapets fem stadier satt opp av seniorforsker Garry Honey ved Centre for Risk Research ved University of Southampton, 2007: Tillitstap oppstår når folk opplever skuffelse over inkonsekvens atferd, blir overrasket over dårlig styring eller vurderingsevne, en ulykkeshendelse oppstår, eller det oppstår følelser av avsky og raseri grunnet ulovlige aktiviteter (Honey, referert i Brønn, 2019, s. 91). Tillitsbarometeret påpeker at dersom tap av tillit oppstår, medfører dette at folk ikke vil arbeide for organisasjonen, eller investere i den, samtidig som de forteller andre hva de mener om organisasjonen (Brønn, 2019).

3.2.3 Tjenesteprodusent rollen

I følge RepTrak modell påvirkes omdømmet gjennom kvaliteten på tjenestene, om aktørene i møte med kommunen er service innstilt, hvorvidt tjenestene tilfredsstillende opplever behov og om kommunen tilbyr effektive tjenester. Dette er alle egenskaper som påvirker omdømmets kjerneelementer. Respekt, tillit, gode følelser og til og med beundring for organisasjonen oppstår dersom innbyggerne opplever at tjenestene blir utøvet på en slik måte at det tilfredsstillende behovet og tjenesten er tilrettelagt på en slik måte at det oppleves som effektivt og hensiktsmessig forholdene tatt i betraktning. Da sammenlignes gjerne lignende tjenestetilbydere med gjeldende tjenester, og vurderingen gjøres opp imot disse.

Amdal og Groven presiserer at produksjonen av offentlige tjenester også godt kan produseres av private tilbydere, men at sjølve produksjonen og betalinga er organisert på en annen måte enn i øvrige markeder (2013). Det som kjennetegner den offentlige tjenesteproduksjonen er at en som samfunn ønsker å se til at disse funksjonene virkelig blir utført i samfunnet, samt at kostnadene skal fordeles rettferdig på alle innbyggerne. Under dette kommer oppgaveløsninger knyttet til samfunnsstyring, omfordeling og produksjon av tjenester. Skoledrift, er et eksempel der det tradisjonelt har vært høy grad av nasjonal styring, selv om produksjonen av undervisning og skoledrift har vært lokalt utført (grunnskolen) og fylkeskommunalt (videregående skoler). Årsaken til dette er at det er ønskelig med en tilnærmet lik nasjonal skole og læringsløp. utfordringer til kvalitetsvurderingene i denne sammenheng, og dermed

også omdømmet til kommunen som organisasjon kan bli påvirket av de holdninger som ulike grupper har av hvordan produksjonen i kommunal forvaltning fungerer(2013).

3.2.4 Forvaltningsrollen

På hvilken måte en kommune evner å utføre sin forvaltningsrolle, vurderes ifølge RepTrak modell 2010 etter i hvilken grad en bruker samfunnets ressurser på en ansvarlig måte, er åpne i hvordan de driver sin virksomhet og hvorvidt kommunen som organisasjon evner å ta miljøansvar(Brønn, 2019). Disse egenskapene påvirker kjerneelementene positivt dersom hensikten med forvaltningsrollen er kjent blant innbyggerne, og at det kan vises til en åpen og ansvarlig ressursbruk. Miljøansvar har i løpet av de siste årene fått en betydelig og sentral plass også i offentlig forvaltning så vel som i privat sektor. FN's bærekraftsmål kan ta noe av æren for dette (Forente nasjoner, 2000), men også ungdommenes engasjement rundt miljøspørsmålet har hatt mye å si for denne utviklingen. Blant annet har unge Greta Thunbergs miljøengasjement satt dagsorden for et betydelig større fokus rundt miljøspørsmålet. Dersom disse betingelsene ikke oppfylles i offentlig forvaltning, er dette elementer som vil svekke sektoren i lange løp.

Dette kan sies å ha dobbel effekt, fordi dette er elementer som offentlig sektor selv gjennom reguleringer eller igangsetting av ulike stimuleringsiltak står ansvarlig for å forvalte, samtidig som sektoren selv må agere tilsvarende og gjerne være ledende i sine miljøtiltak i organisasjonen, dersom de skal fremstå som ekte i sin kommunikasjon med omverdenen.

Amdam og Groven redegjør for at forvaltningsoppgavene nært kan knyttes til offentlig regulering av det private domenet gjennom iverksetting og kontroll av lover og regler. I tillegg bidrar omfordelingsordninger gjennom innkreving av skatter og avgifter til fordeling til de som har behov (behovsforvaltning) og krav (rettighetsforvaltning) på disse midlene. Det som er spesielt viktig i denne sammenheng er å fokusere på hvorvidt forvaltningsoppgavene fungerer som flaskehalser for lokal utvikling og trivsel. Omdømmet både til kommunen og samfunnet som helhet kan bli påvirket av hvordan disse forvaltningsoppgaver blir løst, om rettighetene blir oppfulgt, om det er lang saksbehandlingstid eller kø, og om lover og regler også blir fulgt og ivaretatt av organisasjonen (2013).

Den sjettede egenskapen som ifølge RepTrak modellen er med i de faktorene som påvirker omdømmet til offentlig sektor er arbeidsmiljø. Her under vurderes egenskapene ut fra om organisasjonen er et godt sted å jobbe i, hvorvidt organisasjonen tilbyr gode utviklingsmulig-

heter samt belønner sine ansatte på en rettferdig måte (Brønn, 2019). I dette ligger forvaltningsansvaret av de menneskelige ressursene i organisasjonen, noe som er nært knytt opp imot lederskapets rolle diskutert ovenfor. Forvaltningen av de menneskelige ressursene er ifølge Kirkhaug avhengig av en helhetlig ledelsesfunksjon (2015, s. 36). Der en tar hensyn til tre forhold; medarbeiders behovsdekning, eiers behovs dekning og omgivelsenes behovsdekning. Kirkhaug viser til at i nyere definisjoner fremstilles lederskap som en funksjon der medarbeidernes behov og utvikling er fokus, hvor det individuelle må vike for det kollegiale, og der hvor alle interessentene blir forsøkt hensyntatt. Dersom dette forvaltningsansvaret ivaretas på en god og tilfredsstillende måte, vil dette kunne bidra positivt til kjerneelementene i omdømmebegrepet som er beundring, respekt, det å ha en god følelse og overordnet godt rykte. Dersom de menneskelige ressursene ikke blir helhetlig ivaretatt kan dette medføre til uheldige rykter og mistillit til organisasjonen (Brønn, 2019). Dette bringer oss over til kommunikasjon som en sentral påvirkningsfaktor for omdømmet i offentlig sektor.

3.2.5 Kommunikasjon

Omdømmeforskerne Formbrun og Van Riel har på bakgrunn av en analyse av virksomheter som ser ut til å lykkes særskilt godt i sitt arbeide med omdømmebygging, identifisert fem «stjerne kvaliteter» omtalt som «the roots of fame» som kjennetegner disse bedriftenes måte å kommunisere med omverdenen på (Fombrun & Riel, 2004). Verdien *mottakelig* ble identifisert og føyd til som en sjette stjerne kvalitetene gjennom senere års forskning (van Riel & Fombrun, 2007). I det påfølgende vil jeg beskrive disse. Brønn påpeker at disse prinsippene både kan være vanskelig å gjennomføre i praksis, samt snarere kan sies å skade omdømmet dersom innholdet i prinsippene blir tomme ord og fakter (2019).

1. Synlighet (visible): Dreier seg om å gjøre seg synlig for omgivelsene gjennom artikler og omtaler i medier. Uten synlighet kan en hevde at en heller ikke har omdømme, (Fombrun & Van Riel, 2004) Dette dreier seg om ønsket og styrt kommunikasjonen med omgivelsene, for på denne måten å oppnå positiv mediedekning på gode prestasjoner som er viktig for omgivelsene og for organisasjonen. Å ha høy grad av synlighet, kan også medføre omdømmerisiko, dersom synligheten skyldes negativ omtale.

2. Egenart (distinctive): Kvaliteten egenart, særegen eller annerledes vil si at organisasjonen skiller seg fra andre organisasjoner, gjennom for eksempel kjerneoppgaver eller karakteriske trekk og beskriver med dette organisasjonens identitet. Dette kan være slagord, merkevarer og logoer, samt fortellinger intern rettet, eller rettet mot omgivelsene som

uttrykker hva organisasjonen står for. For offentlige sektor bygger dette gjerne på samfunnsoppdraget i seg selv; tilrettelegging for det gode samfunn.

3. Ekte, (autentic): Organisasjoner som framstår som pålitelig og tiltalende ovenfor omgivelsene, vil omgivelsene oppfatte som ekte. I dette ligger det følelsesmessige aspektet mellom organisasjonen og omgivelsene. Dersom organisasjonen framstår som noe annet enn den er, vil omgivelsene få en følelse av at noe ikke stemmer; organisasjonen framstår som upålitelig eller uekte. I offentlig sektor vil denne kvaliteten kunne bli satt på prøve dersom tjenestene utføres på en slik måte som avviker negativt fra det omgivelsene totalt sett forventer er det grunnleggende fra denne sektoren i et helhetlig samfunnsmessig perspektiv. I de senere årene er kravet til etikk og miljø hatt høyt fokus i offentlig sektor så vel som i privat sektor. Der omgivelsene krever at ansatte i offentlig sektor etterlever etiske retningslinjer, og selv tar del i og formidler samfunnsansvaret i forbindelse med bærekraft på en synlig og ekte måte (Brønn, 2019).

4. Åpen, (transparent): Organisasjoner som oppleves som åpne eller transparent, praktiserer åpenhet omkring prosesser og drift. De tåler å bli sjekket for kontroll, og de må være er åpne og ærlige i sin kommunikasjon med omgivelsene om hvilke planer de har for fremtiden. Viktig i denne sammenhengen er at omgivelsene må ha tilgang til relevant informasjon som er nødvendig for å kunne vurdere hvordan offentlige sektor forvalter de samfunnsverdiene de skal styre over.

5. Konsistens (consistent): Organisasjoner med en høy grad av konsistens, kan sies å ha liten grad av motstridende tolkinger av organisasjonens kultur, verdier og strategisk retning. Uheldig silotenking som kan forårsake fragmentering mellom avdelinger, samt sprik mellom det som sies og gjøres i organisasjonen, kan med en konsis kommunikasjon unngås. Offentlig sektor består av mange ulike tjenester og seksjoner. Dersom en skal oppnå en konsis kommunikasjon, må en ta utgangspunktet i de overordnede måla for organisasjonen, og bli enige om hva hensikten med organisasjonen samlet sett er. På denne måten kan synergieffekter sektorene imellom oppnås.

6. Mottakelig: Når det gjelder kommunikasjonsprinsippet mottakelighet, gjelder det for organisasjonen å lytte og ta imot tilbakemeldinger fra omgivelsene. Her er det viktig å være mottakelig og lyttende i alle ledd i organisasjonen, og kommunikasjonen må foregå på en symmetrisk; likeverdig trygg og god måte som innbyr til en åpen dialog. I offentlig sektor så vel som privat dreier det seg om å snakke med omgivelsene og ikke til. Digital kontakt med omgivelsene er en måte å åpne opp i kommunikasjonen med omgivelser på, det samme er

åpent rådhus eller servicetorg. Jevnlige brukerundersøkelser er også noe som ifølge Brønn kjennetegner kommuner som gjør det godt i Forbrukerrådets kommunetest (2019).

En god og effektiv kommunikasjonsstrategi vil bidra til større forståelse for hva som forventes, og større innsikt i hvilke oppgaver som faktisk blir utført. Dette igjen kan medføre bedre relasjoner mellom organisasjonen og omgivelsene, da det er lite sannsynlig at partene vil oppføre seg på en slik måte at det vil ha negativ innvirkning for samhandling. Dersom partene vet de blir satt pris på, vil motivasjonen til å utføre oppgavene enda bedre øke, noe som vil gi en positiv effekt på videre arbeid. Som igjen vil bidra til at oppfatningene til deres prestasjoner forbedres ytterligere (van Riel & Fombrun, 2007).

I denne oppgaven ble i starten hovedfokuset tenkt lagt på ovenstående faktorer. Men flere faktorer er av betydning i denne sammenheng, blant annet mediens betydning og betydningen av tredjeparts anbefalinger anses som viktige faktorer. Disse blir kort presisert i neste delkapittel.

3.2.6 Medias rolle og tredjeparts anbefalinger

Mediernes betydning og betydningen av tredjeparts anbefalinger anses som viktige faktorer i omdømmelitteraturen (Brønn, 2019). Det hevdes også at disse faktorene primært kan sies å ligge på siden av organisasjonens herredømme, og belønningen kommer når organisasjonen har opparbeidet en solid plassering i det offentlige rom, og begynner å bli oppfattet som pålitelig og respektabel, (2019, s. 95). Dette kan påvirkes gjennom langvarige relasjoner og opparbeidelse av tillit. På grunn av oppgavens omfang og tid til disposisjon blir disse faktorer som ikke blir diskutert mer utdypende i denne omgang.

3.3 Hvilken effekt gir et godt omdømme, og hva står på spill?

I dette delkapitlet vil jeg gi en oversikt over noen av effektene et godt omdømme hevdes å gi ifølge omdømmeteorien, samt hva som står på spill dersom omdømmet svekkes.

3.3.1 Synergieffekter

For det første vil det å samle organisasjonen mot en felles visjon og felles mål, kunne gi synergieffekter gjennom styrket samhold og felles identitet (Brønn, 2019). Disse synergieffektene vil på sikt kunne utløse økonomiske gevinster i form av med effektiv drift, samt nye og bedre løsninger på tvers av ulike fagområder og sektorer, (Hatch & Schultz, 2002; Hatch & Schultz, 2009)

3.3.2 Evnen til å rekruttere

To av verdens fremste forskere på omdømme Charles Fomburn og Cees van Riel beskriver verdien av et godt omdømme som «*Et godt omdømme fungerer som en magnet, det trekker oss til dem som har det*» (2004, s. 3). Amdam og Groven peker på hovedårsaken til at en organisasjon ønsker å opparbeide seg et godt omdømme er bedre muligheter for å rekruttere og beholde både ansatte og innbyggere i tillegg til å få lettere tilgang til andre goder. Her referer de til påstand framsatt i Brønn og Ihlen, 2009, hvor det ser ut til å være vitenskapelig dokumentert at et er en sammenheng mellom omdømme og evne til å rekruttere (Brønn og Ihlen, referert i 2013, s. 1).

3.3.3 Verdiskapende

Et godt omdømme er av Brønn omtalt som en ressurs som gir organisasjoner en verdi eller et fortrinn som vanskelig lar seg kopiere, gjerne også beskrevet som det unike (Brønn, 2019). I tillegg anses et godt omdømme å fungere som et skjold i kriser Coombs og Holladay, (2006) (Coombs og Hollay, referert i Brønn, 2019, s. 17). Det hevdes også at organisasjoner med et godt omdømme lettere blir tilgitt når mindre feil begås (Dowling, referert i 2019, s. 17).

3.3.4 Politisk fortrinn

Et sterkt omdømme i offentlig sektor hevdes i litteraturen å være et politisk fortrinn. – Det kan brukes til å skaffe offentlig støtte, oppnå autonomi, og bruk av skjønn fra politikere og dermed beskyttelse fra politiske angrep. Et godt omdømme hevdes videre å føre til at folk stoler på organisasjonens tjenester, og gjør det dermed lettere å introdusere nye tjenester. På denne måten kan en hevde at et godt omdømme både gir organisasjonen verdi, samtidig som den tilfører verdi til omgivelsene og samfunnet. Med det opprettholder organisasjonens sin legitimitet for framtiden (Carpenter, referert i Brønn, 2019, s. 158).

3.3.5 Hva står på spill

Brønn velger å stille spørsmål til hvorfor organisasjoner havner i stadig nye kriser, dersom omdømme anses som så viktig for en organisasjon. Videre spør forfatteren om organisasjonsmedlemmene ikke følger med på hva folkeopinionen mener, eller hvilken konsekvens virksomhetens beslutninger og atferd har på verden rundt seg. Er organisasjonene ikke oppmerksomme på faresignaler i omgivelsene, og foretas det ingen meningsmålinger om hvordan folk oppfatter dem. Dersom svaret på disse spørsmålene er nei, hevdes det at

organisasjonens omdømme er satt på spill (Brønn, 2019, s. 203-204). Noe som kan medføre risiko for tap av tillit til organisasjonen, som igjen kan medføre svekkelse eller tap av ressurser og negativ publisitet.

Øvrige risikofaktorer i omdømmesammenheng kan være dårlig lederatferd og ledelsesetikk. Dårlig atferd av medarbeidere i organisasjonen, miljødeleggelse samt regelbrudd og lovovertridelser anses også å være risikofaktorer forbundet med omdømme. Ved å ta hensyn til omdømmerisiko, hevdes det at organisasjonen viser at den er opptatt av samfunnsansvar (Brønn, 2019)

4. METODE

Temaet for denne avhandlingen er hvordan omdømmebygging skjer i offentlig sektor. Hensikten med forskningen er å finne gyldig og troverdig kunnskap for hvordan en gjennom omdømmebygging kontinuerlig kan utvikle offentlig sektor i trå med folkets forventning. På denne måten kan en best mulig sikre legitimitet for en fordeling av felleskapets verdier, uavhengig av hvor i landet en velger å bosette seg.

For å utføre forskningen, må en ifølge Dag Ingvar Jacobsen ha en klar tanke for hvordan en skal gå fram(2015). Metode er navnet på arbeidsmetodikken, og denne metodikken skiller seg fra hverdagslivets forskning ved at det stilles krav om systematikk. Metode, fra greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot mål (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 33). Her stilles det krav til arbeidsprosessen med å samle inn data, behandle og presentere den systematisk. Med andre ord er metode virkelighetens tilnærming gjennom de teknikker som anvendes for å forstå virkeligheten.

I dette kapitlet skal den vitenskapelige forankringen, samt valg av forskningsdesign og metode beskrives. Det blir redegjort for hvordan data (empiri) skal samles inn og analyseres, og spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet blir drøftet. Videre vil refleksjoner rundt egen rolle som forsker bli behandlet. En kritisk refleksjon om valgt design og metode, samt forskningsarbeidets etiske betraktninger vil bli presentert avslutningsvis.

4.1 Vitenskapelig forankring, valg av forskningsstrategi.

Ifølge Johannessen et al. (2011) handler forskning i sin enkleste form om å beskrive virkeligheten. Læren om hvordan virkeligheten ser ut kalles ontologi. Gjennom forskning kan vi få økt kunnskap om hvordan verden er og henger sammen. Læren om kunnskap kalles epistemologi og viser i hvilken grad det er mulig å fremskaffe sann kunnskap om verden. Disse to tilnærmingene gir grunnlag for skillet mellom det positivistiske og det hermeneutiske synet, - hvordan verden faktisk er (objektivitet) og hvordan den framstår og blir oppfattet av forskeren (subjektivitet). Dette er to ulike ontologiske utgangspunkt, som begge vil ha betydning for det man leter etter i forskningsarbeidet.

Det positivistiske synet, baserer seg på at de eksisterende lover i naturen lar seg objektivt studere, og har ifølge (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2015) sitt utgangspunkt fra naturvitenskapen. Forskjellen mellom samfunnsvitenskapelig og naturvitenskapelig metode kan forklares på følgende måte: Mens samfunnsvitenskapelig metode baserer seg på den sosiale virkelighet og samhandling mellom mennesker, baserer naturvitenskapelig metode seg

på det en faktisk kvantitativt kan måle og registrere (Jacobsen, 2015). Videre baserer naturvitenskapen sin forskning på å være tilskuer til det som skjer, og samfunnsvitenskapen baserer forskning på deltakelse i det som skjer. Det positivistiske synet (muligheten for objektivt å kunne observere, uten deltakelse) ble etter hvert videreført i samfunnsvitenskapen, der utgangspunktet var at de samme lovene også kan overføres til den sosiale virkeligheten, med det menes i prosesser og samspill mellom mennesker (Jacobsen, 2015). Slik ble det tenkt at det var mulig å studere sosiale samhandlinger og systemer mellom mennesker på en objektiv måte uten at mennesker blir påvirket av den konteksten de er i. Gjennom ny forskning var tanken at en stadig kunne opparbeide seg ny kunnskap og oversikt over de lovmessigheter samfunnet er styrt av.

Denne tilnærmingen baserer seg på at man starter med et sett antakelser (hypoteser) som deretter testes empirisk, det vil si gjennom gjentagende registreringer (Jacobsen, 2015), for å se om antakelsene samsvarer med virkeligheten (deduksjon). I denne formen for forskning, rettes fokuset i hovedsak mot individet framfor kollektivet. Det er viktig med et tydelig skille mellom forsker og forskningsobjektet, slik at resultatene ikke blir påvirket av forskeren selv. Det hevdes at virkeligheten best lar seg beskrive med tallverdier, som gir det mest presise resultatet for å kunne studere fenomener. Kvantitative metoder egner seg best for å kunne ivareta denne formen for forskning.

Når det gjelder den hermeneutiske tilnærmingen, tar man avstand fra oppfatningen om at lovmessigheter eksisterer i samfunnsvitenskapen (Easterby-Smith et al., 2015). I denne tilnærmingen hevdes det at mennesker og sosiale systemer til stadighet vil være i utvikling, og derfor vil kunne formes av de til enhver tid eksisterende teorier og ny forskning. I det hermeneutiske synet er det av den grunn nødvendig å se på fenomenet som noe mer tidsavgrenset og dynamisk. Det er samtidig nødvendig å belyse hvordan fenomener påvirkes av den aktuelle konteksten de befinner seg i. Slik søkes det etter det unike framfor de mer generelle lovmessighetene. Hermeneutikk er forståelsen av hvordan virkeligheten kartlegges gjennom forskerens forståelse og referanseramme. Virkeligheten vil her best la seg konstruere dersom flere forskere oppfatter sammen fenomen likt.

I dette synet er det mer fornuftig å arbeide induktivt for å forstå dynamikken i virkeligheten (Jacobsen, 2015). Induktivt «fra empiri til teori» består i at forskeren starter med å se virkeligheten slik han selv oppfatter den, for deretter å utlede teorier basert på egne funn. Her er forskerens forståelse for den konteksten individet befinner seg i viktig. Dette vanskeliggjør å studere slike fenomener i kunstige omgivelser. Den fortolkningen forsker baserer sine funn på, vil i sin helhet være basert på forskers nærhet til forskningsobjektet, og

det hevdes at det da alltid vil eksistere en form for relasjon mellom forsker og forskningsobjekt. Fenomener vil gjennom hermeneutisk tilnærming best la seg beskrive gjennom forskers tolking og forståelse av den sosiale virkelighet. I denne tilnærmingen vil ord være mer egnet enn tall til å beskrive forskerens observerte variasjoner og nyanser. Her egner kvalitative metoder seg best for å oppfylle forskningsidealet.

I dag betraktes metode som et redskap for å skaffe seg innsikt, og en forsker må være åpen og velge den eller de metodene som egner seg best til å besvare de aktuelle problemstillingene. Ofte vil det være hensiktsmessig å benytte både kvalitative og kvantitative metoder (Jacobsen, 2015). En pragmatisk tilnærming mellom forskningsmetodene er den abduktive forskningsstrategien, hvor det skjer en kontinuerlig veksling mellom teori og empiri i søken på nye spørsmål som må undersøkes empirisk videre i forskningen. Denne strategien bygger på Karl Popper sin kritikk til de ytterpunktene beskrevet ovenfor (Jacobsen, 2015). Popper forkaster begge tilnærmingene, og hevder tilnærmingene er for stereotypiske. Med dette mener Popper at det i sosiale systemer også eksisterer visse former for lovmessigheter eller regelmessigheter. Gjennom hendelser som inntreffer i samfunnsvitenskapen vil en kunne spore en viss grad av regularitet, og på bakgrunn av disse, vil teori kunne utledes. Det opereres med sannsynligheter heller enn absolutte lover. I Poppers tilnærming uttaler en seg ikke kausalt, men heller i form av «hvis A forekommer, reduseres sannsynligheten for at B inntreffer». På denne måten søkes det etter å avklare forhold som skaper regularitet, samtidig som en holder oversikt over avvikene som forklarer hvorfor et fenomen ikke følger gitte lovmessigheter.

4.2 Metodologisk analyse av problemstillingen

Problemstillingen er utviklet gjennom en lang refleksjonsprosess. Det faglige utgangspunktet er økonomisk og administrativ utdanning og ledererfaring fra privat og offentlig virksomhet. Hvordan omdømmebygging skjer i offentlig sektor er et vidt felt som favner bredt. En analyse av undersøkelsens formål vil ifølge (Johannessen et al., 2011) gi en avklaring på hva det er det ønskes svar på. Spørsmål som kan stilles er: Hva undersøkelsen skal bidra med og hva resultatene skal brukes til. Jacobsen påpeker at en bedre forståelse av problemstillingen vil være viktig. Årsaken er at det er problemstillingen som bestemmer hva slags undersøkelsesopplegg som bør brukes, og hvilke metoder som skal anvendes for å samle inn data (2015). Jacobsen skisserer tre ulike dimensjoner en bør se og vurdere problemstillingen etter. Den kan være klar eller uklar, forklarende (kausal) eller beskrivende

(deskriptiv), og det må vurderes om man ønsker å generalisere eller om en kun skal se på en enkelt sak (2015).

I problemstillingen skal det undersøkes hvordan omdømmebygging skjer i offentlig sektor. Ifølge Jacobsen vil en klar problemstilling brukes i tilfeller der det eksisterer god kunnskap om fenomenet, men at det gjerne tilføres ny kontekst eller variabler som kan få konsekvenser for utfallet. På den andre siden vil mangel på kunnskap, ofte være det som gjør at en ønsker å forske på fenomenet. I slike tilfeller er det vanskelig på forhånd å sette opp hypoteser, og problemstillingen blir uklar. Dersom problemstillingen er uklar, vil det ofte være fordelaktig med et eksplorerende design. Det vil i slike tilfeller være uvisst hvilke enheter det skal forskes på for å belyse problemstillingen (2015).

Dersom formålet er å beskrive situasjonen, gjennom å forske på hvordan folks oppfatning til og opplevelse av valgte fenomen er, kreves ifølge Jacobsen et beskrivende design. I dette designvalget er god kunnskap og forståelse for fenomenet viktig, det foregår ofte over en begrenset tidsperiode, og vil kunne si noe om en tilstand på et gitt tidspunkt(2015).

I forklarende design hevder (Johannessen et al., 2011) at kjernes spørsmålet er å avdekke sammenhenger mellom fenomener. Hypoteser testes for å finne sammenhenger mellom årsak og virkning. Styrken i forklarende design gir et godt grunnlag for å kunne uttale seg kausalt.

Ifølge Jacobsen vil ønsket om å generalisere på bakgrunn av de funn som gjøres, bestemmes i sin helhet av designet som velges. Dette valget er det derfor viktig å ta tidlig i forskningsprosessen. For å bidra til større forståelse om hvordan omdømmebygging skjer i offentlig sektor, er det nødvendig å gå i dybden av fenomenet. Med den tid en har til rådighet, vil dette være mulig gjennom et intensivt opplegg, med fokus på få undersøkelses enheter. Noe som medfører en begrenset mulighet til å generalisere, selv om generalisering ikke kan utelukkes(2015).

I starten har forskningsprosjektet hatt et tydelig preg av å være eksplorerende, med en forholdsvis uklar problemstilling. Jeg har ment å ha hatt et bevisst forhold til omdømmebygging gjennom min yrkeskarriere. Etter en lang periode med litteraturstudier, har kunnskapsnivået økt betraktelig. Det teoretiske rammeverket har etter hvert gitt grunnlag for at forskningsprosjektet har beveget seg over i et mer beskrivende design. Problemstillingen har utviklet seg mer i retning av å framstå som klar, noe de oppklarende forskerspørsmålene har bidratt til.

Konklusjonen blir derfor at det legges opp til et beskrivende design, med en klar problemstilling uten formål om å kunne generalisere, selv om dette ikke kan utelukkes.

4.3 Valg av forskningsdesign

Design i forskningssammenheng betyr ifølge (Johannessen et al., 2011) formgiving, og stammer fra de greske uttrykket *de-* og *signum* som betyr tegn. Forskeren starter med en idé som han utformer til en problemstilling, for deretter å vurdere hvordan det er mulig å gjennomføre forskningsprosjektet fra start til slutt. En nøye analyse av problemstillingen er i denne sammenhengen også viktig for å finne det undersøkelsesdesignet som egner seg best. Et sentralt spørsmål er tids dimensjonen. Begrep som brukes i designsammenheng er ifølge (Johannessen et al., 2011) tverrsnittsundersøkelser, som dreier seg om å gjennomføre undersøkelsen på ett bestemt tidspunkt, og longitudinelle undersøkelser, hvor undersøkelsene foregår langsgående, det vil si at data samles inn på flere tidspunkt. Det kan være seg at undersøkelsen foregår over flere tiår. Tidshorizonten i denne oppgaven tilsier at forskningsdesignet i hovedsak vil bli tverrsnittsundersøkelser, som vil si å gi et øyeblikksbilde av situasjonen i dag. Som et supplement til dette forskningsdesignet vil det bli sett på utvikling over tid, der sammenlignbare størrelser er kjent gjennom tilgjengelige undersøkelser.

Forståelsen for hvordan omdømmebygging skjer, bygger på opplevde erfaringer og menneskelig samhandling. I dette ligger en hermeneutisk tilnærming på forskningen med et intensivt design. Intensive design bygger ifølge (Easterby-Smith et al., 2015) på den hermeneutiske tilnærmingen der nærhet mellom forsker og objekt for forskningen er en forutsetning. Hensikten er å få forståelsen for betydningen av det forskningsobjektene legger i et fenomen og hvordan dette kan påvirke deres oppfatning av fenomenet. Å få forståelse for hvordan informantene oppfatter omdømme vil være av vesentlig betydning for hvordan bygging av omdømmet skjer, og informasjonen vil i hovedsak bli hentet inn i form av ord. Av dette vil et kvalitativt design være å foretrekke, heller enn kvantitativt (Easterby-Smith et al., 2015).

Kvalitative design er av (Johannessen et al., 2011) presentert gjennom fire hovedprinsipper, selv om det blir presisert at variasjonen er stor og mange flere tilnærminger finnes. Fenomenologi, etnografi, grounded theory og casesdesign er disse fire ulike kvalitative tilnærmingene. Fenomenologisk filosofi er læren om det som «det som viser seg», slik vi gjennom sansene oppfatter fenomenet. Her vil målet være å få økt forståelse og innsikt i andres liv og den verden de befinner seg i, og en tar utgangspunkt i eksisterende teori for å

strukturere og finne svar. I grounded theory ønsker man å utvikle ny teori gjennom innsamling av data, teori utveksles etter hvert som data samles. Etnografisk design dreier seg om kultur og kulturelle betingelser i samhandling mellom mennesker. Data blir her samlet ved observasjoner. Casedesign kommer ifølge (Johannessen et al., 2011) fra det latinske ordet *casus*, og betyr tilfelle. Her kjennetegnes casedesignet med at forsker henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over et gitt tidsrom gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Casedesign er egnet når en søker svar på hvordan eller hvorfor, noe som er tilfelle i denne problemstillingen.

I tillegg til en kvalitativ metode gjennom personlige intervju, ble en forundersøkelse av kvantitativ karakter i form av et enkelt spørreskjema valgt, for finne hvilket omdømme Surnadal kommune har i dag. Utgangspunktet for den kvantitative tilnærmelsen er at den sosiale virkeligheten gjennom metoder og instrumenter kan måles ved hjelp av tall. En forutsetning for å velge en spørreundersøkelse er at fenomenet er strukturert (Jacobsen, 2015). Spørreskjema innenfor samfunnsvitenskapene rettes ifølge Jacobsen inn mot å samle inn data om hvordan mennesker oppfatter virkeligheten, og ikke virkeligheten slik den er. Denne undersøkelsesmetoden hevdes av Jacobsen ikke å skilles helt fra kvalitative data, da begge metoder forsøker å avdekke en subjektiv, konstruert virkelighet (Jacobsen, 2015).

Med både en kvantitativ og en kvalitativ metode for innsamling av data, et intensivt undersøkelsesdesign og en hermeneutisk tilnærming, vil problemstillingen endelig bli avgjørende for valget av design. På bakgrunn av tilgjengelige ressurser, tid, de omkringliggende faktorer og formål med oppgaven faller valget på casedesign.

4.4 Casedesign

Dette designet er kanskje det mest omdiskuterte av alle forskningsmetoder. I følge (Andersen, 2013) er årsaken at det ikke eksisterer en klar felles forståelse for hva en case er. Robert K. Yin har i boken *Case Study Research* (2014) blant annet forklart hvilken relevans casedesign har som samfunnsvitenskapelig forskningsmetode. (Johannessen et al., 2011) bruker også Yins svært metodiske tilnæringsmåte for å presentere casedesign. Casedesignets styrke er ifølge (Yin 2014) at en case kan være svært åpen. Der bakgrunnen for å velge et casedesign gjerne er et behov for å bedre forstå et sosialt system. (Andersen, 2013) hevder at casen eller enheten som skal undersøkes kan være en organisasjon, et fenomen, en handling eller en prosess. Noe som gjør casedesignet relevant i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode, der formålet ofte er å studere sosiale fenomener.

I følge (Yin 2014) kan studien både være beskrivende (deskriptiv) eller forklarende (kausal). Studien kan også omfatte én (single) eller flere caser (multiple). Innenfor begge casedesignene er det mulig å undersøke en eller flere analyseverktøyer. Felles for alle casestudiene er at de vil være avgrenset i tid, rom og tilhørighet til fenomen (Andersen, 2013). Forskning på hvordan omdømmebygging skjer vil derfor egne seg godt gjennom et casedesign. Avgrensingen i tid vil være i perioden prosessen finner sted, i rom selve konteksten (ledere på administrativt nivå og innbyggere). Omdømmebygging er i ferd med å bli et kjent fenomen i samfunnsvitenskapen, som det eksisterer teori rundt. Dersom tolkningsrammen bygger på eksisterende begrep eller teori, vil casedesign fungere godt hevdes det (Andersen, 2013). Casedesignet gir en fin mulighet til å forstå samspillet mellom aktør og kontekst. Gjennom en beskrivelse av hvordan resultater produseres og hendelser påvirker hverandre, vil dette gi mulighet for å avdekke kausale mekanismer og prosesser. Casestudier egner seg også godt til teoretisk generalisering gjennom utvikling av ny forståelse for den aktuelle case. Ifølge Johannessen et.al hevder Yin det er fem komponenter som er særdeles viktige ved gjennomføring av casedesign(Yin, referert i Johannessen et al., 2011, s. 90-91):

1. *Problemstillingen*: Kvalitative casestudier starter ofte med et kjent problem hentet fra praksis. Problemet vil gjerne være av generell interesse. Forskeren stiller deretter noen konkrete spørsmål, som tilslutt ender i en problemstilling. Caseforskeren er gjerne opptatt av spørsmål som styrer prosess og spørsmål som handler om forståelse. Hvorfor eller hvordan ting skjer, og hva, hvorfor eller hvordan skjer det. Hvordan omdømmebygging skjer i offentlig sektor er denne oppgavens problemstilling, noe som passer godt inn i Yin's tilnærming for å velge casestudie som design.

2. *Teoretiske antakelser*: Forskeren gjør seg gjerne noen tanker eller antakelser rundt disse spørsmålene. Disse antakelsene ligger til grunn for forskningen. Antakelsene i denne sammenheng er at bevisstheten rundt og forståelsen for begrepet omdømmebygging av Surnadal kommune som organisasjon er lite vektlagt blant administrativt lederskap i kommunen. Noe som på sikt kan sette legitimiteten til offentlig forvaltning i fare, da leveransen ikke står i henhold til de forventinger som stilles. En gjennomgående studie om fenomenet, hvilke faktorer som påvirker og hvilken effekt disse faktorene gir, vil derfor tilføre forskeren selv, samt øvrige interessenter økt kunnskap og forståelse for fenomenet.

3. *Analyseenheter*: En definert problemstilling gir rom for å avgrense den enheten som skal undersøkes. Hvordan dette blir gjort henger sammen med den opprinnelige problemstillingen og kan være et individ, et program en institusjon, en gruppe en hendelse eller et begrep.

I dette tilfellet er enheten offentlig sektor, med en empirisk undersøkelse fra Surnadal kommune som organisasjon.

4. Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene. I følge (Johannessen et al., 2011) opererer Yin med to analysestrategier som er teoretiske antakelser, styrt av eksisterende teori innenfor fagfeltet, og en beskrivende casestudie. Yin hevder at teoretiske antakelser er å foretrekke og at det beskrivende casestudiet kun skal benyttes i de tilfeller teori ikke eksisterer. I dette tilfellet eksisterer teori innenfor fagfeltet som er omdømmebygging i tilknytning til en offentlig organisasjon, noe som i teorien også defineres som merkevarebygging av en organisasjon. Disse begrepene er i hovedsak utviklet for privat sektor, men flere forskningsrapporter har de senere årene kombinert flere av disse teoriene med teori som også har blitt brukt innenfor offentlig sektor. Dette er også tilfellet i denne avhandlingen, der det vil bli brukt teori både fra privat og offentlig sektor.

5. Kriterier for å tolke funnene: Tolkningen gjøres gjennom eksisterende teori på fenomenet. Yin er opptatt av at forsker har en foreløpig teori før datainnsamling. Med basis i de fire første komponentene, kan vi relatere funnene til eksisterende teori. Dersom disse komponentene følges vil forskeren avslutningsvis i rapporteringen enten beholde eksisterende teori, modifisere den eller forkaste den med ny teori. I denne avhandlingen kombineres teorien med lederskapets rolle og tillitsbegrepet. Ved å legge vekt på lederskapsrollen på administrativt nivå, samt kommunikasjon i omdømmebegrepet, avgrenses mye av kompleksiteten som forskere gjerne hevder oppstår med politisk styrte organisasjoner. Men dette kan også være en forenkling det kan være hensiktsmessig å gjøre, da omdømmebygging i offentlig sektor også handler om å angripe omdømmearbeidet i kommunen gjennom å jobbe med de behovene kommunen opplever å ha lokalt. Og at omdømmebygging går fra det generelle til det konkrete, fra abstrakte prinsipper til lokal virkelighet, (Elgvin, 2013).

I følge (Johannessen et al., 2011) kan det arbeides med to dimensjoner i casedesign. Den ene dimensjonen er om det arbeides med en enkelt case eller om det er flere caser som studeres. Den andre dimensjonen dreier seg om spørsmålet om det er en eller flere analyseenheter. Etter en vurdering av hvilken kunnskap som er ønskelig ut fra problemstillingen, samt tidsbruk gjennom forskningsarbeidet, er enkeltcasedesign valgt med to analyseenheter. Administrativ ledelse utgjør den første analyseenheten, og et utvalg av innbyggere den andre. En case studie åpner også opp for triangulerende datakilder (Wennes, 2006). Flere datakilder kan bidra til en større og dypere forståelse av den casen som skal studeres. I tillegg kan flere datakilder bidra til å redusere mulige svakheter ved den enkelte

metode. Jeg vurderer at omdømmebygging i offentlig sektor kan sies å være et komplekst fenomen, og på bakgrunn av det falt valget på flere datainnsamlingsmetoder.

4.5 Datainnsamling

Det stilles strenge krav til anvendte metode for å beskrive virkeligheten i empirisk forskning. Metode i samfunnsvitenskapen dreier seg om å innhente informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan informasjonen analyseres og hva den forteller oss om prosesser i samfunnet og samfunnsmessige forhold. Metodelæren handler ifølge (Johannessen et al., 2011) om hvordan vi går fram for å undersøke hvorvidt våre antakelser stemmer med virkeligheten. Det er krav til at metoden som anvendes må gjøre det mulig å synliggjøre om antakelsene er riktige. (Johannessen et al., 2011) mener systematikk, grundighet og åpenhet er de viktigste kjennetegnene ved metodevalg, og forskningens validitet og reliabilitet avhenger av evnen til å imøtekomme disse kravene. To tilnæringsmåter for informasjonsinnsamling blir gjerne omtalt som kvantitativ og kvalitativ metode.

4.5.1 Kvantitative metoder

I den kvantitative tilnærmingen er utgangspunktet at den sosiale virkelighet kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter, og uttrykke den i form av tall. Spørreskjema med faste svaralternativer er den klassiske metoden. Her er svaralternativene definert på forhånd av forskeren (Jacobsen, 2015).

4.5.1.1. Datainnsamling ved hjelp av spørreskjema.

Johannessen hevder det er flere grunner til å bruke spørreskjema med prekodete skjemaer; på forhånd oppgitte svaralternativer(2011). For det første gir dette en mulighet for standardisering, der det er muligheter for å se på likheter og variasjon i respondentenes måte å svare på. For det andre gir standardiseringen muligheter for å generalisere fra utvalg til populasjon. For det tredje oppnås muligheter til å samle inn data fra mange individer på forholdsvis kort tid. Og som en fjerde grunn oppgis at en ved hjelp av statistiske analyser gis en mulighet for å undersøke sammenhenger mellom fenomener. I denne avhandlingen for eksempel hvilke demografiske faktorer som kan sies å ha betydning for omdømmebegrepet i Surnadal Kommune.

Denne formen å samle inn data på kan hevdes å være objektiv og pålitelig i de tilfeller det er konkrete opplysninger som for eksempel alder, utdanning eller kjønn. I andre tilfeller trenger denne datainnsamlingen ikke å gi mer sann informasjon enn hvilken som helst annen

datainnsamling, da respondentene kan tolke spørsmålene på ulike måter (Johannessen et al., 2011). Dersom denne datainnsamlingsmetoden skal være hensiktsmessig, er det viktig å tenke nøye gjennom hvordan spørreskjemaet utformes slik at det kan gi svar på oppgavens problemstilling.

I denne undersøkelsen falt valget på 5 allerede utformede spørsmål som Kantar hevder gir en samlet framstilling av omdømmet til offentlige organisasjoner. Fordelen med forhåndsdefinerte svaralternativer er at det gjør det lettere for respondentene å fylle ut skjemaet. En forenkling var også hensikten med å velge denne formen for datainnsamling, da det var om å gjøre å få flest mulig til å svare, uten at de måtte investere lang tid på undersøkelsen. Ulempen ved å gjennomføre undersøkelsen med lukkede svaralternativer er at det ikke gjør det mulig for respondenten å oppgi annen informasjon enn det som skjemaet legger opp til, og at det derfor kan oppfattes som en tvangstrøye. I tillegg kan det være en fare for at spørsmålene blir for generelle. Dette ble også bemerket i denne undersøkelsen, da en av respondentene allikevel skrev for hånd på svararket, «*dette var generelle spørsmål, og da er det lett å havne midt på treet*».

I tillegg til å bruke disse fem allerede utformede spørsmålene, ønsket jeg å kartlegge de demosammenhengen mellom vurderinger og demografiske faktorene i undersøkelsen. Hensikten var å sammenligne disse med tidligere forskning på omdømme i offentlig sektor. Dersom dette er ønskelig er det ifølge Johannessen et al. viktig å formulere svaralternativene nøyaktig på samme måte som i det opprinnelige skjemaet. Dette ble ikke gjort, så denne analysen kan nok ikke regnes som pålitelig i denne sammenheng, selv om noen av funnene samsvarte med tidligere undersøkelser. For å sikre at spørreundersøkelsen var oversiktlig og forståelig samt ikke inneholdt for mange feil, ble en prestudie foretatt blant kollegaer på jobb (2011).

Spørreskjemaet ble delt ut på papir, og det var hensiktsmessig å lage det så enkelt som mulig, og på en side. Da det ifølge Johannessen et al er viktig å legge godt arbeid i utforming og informasjon av et spørreskjema, er det er mulig at det hadde vært hensiktsmessig og lagt enda mer arbeid i layout og kanskje lagt ved et eget skriv om undersøkelsen, i stedet for å presse alt inn på en side (2011). Men her var tid, og det å få ting gjort, det viktigste. Respondentene ble bare bedt om å sette kryss ønsket svaralternativ. På denne måten ble det enkelt å kode svarene inn i skjemaet for analysen, noe som også vektlegges av (Johannessen et al., 2011)

Dette var en enkel forundersøkelse, og det var viktig å gjøre den så håndterbar som mulig. 50 innbyggere fikk invitasjon til å delta forundersøkelsen, hvorav 35 respondenter hadde avgitt svar innen tidsfristen. Dette gav en svarrespons på 70 prosent. Respondentene ble tilfeldig valgt ved utdeling til de jeg passerte da jeg var ferdig på jobb en torsdag ettermiddag. I tillegg delte jeg ut svarskjema på en luftetur med hunden i nærområdet samme kveld. På denne måten fikk jeg presentert meg selv, og hvordan de kunne hjelpe meg i min avhandling. De kunne også ta kontakt dersom noe var uklart. Denne introduksjonen og samhandlingen kunne ha hatt en intervju effekt på respondentene, og kunne ha medvirket til at jeg påvirket hva respondentene svarte (Johannessen et al., 2011). Det ble poengtert at undersøkelsen var anonym, og at svararkene skulle leveres i eske ved inngangen til mitt arbeidsted. Ingen ble purret.

4.5.2 Kvalitative metoder

Dersom målet med undersøkelsen er å avklare hva som ligger i et begrep eller et fenomen, vil kvalitative metoder egne seg godt. Utgangspunktet er å formidle virkeligheten ved hjelp av ord. Nærhet mellom forsker og de som undersøkes er viktig, slik at oppfatningen den undersøkte har kommer fram med egne ord. Dersom hensikten er å få fram hvordan mennesker forstår og tolker en gitt situasjon, vil kvalitativ metode ifølge (Jacobsen, 2015) være fornuftig. Gjennom kvalitativ data vil en kunne finne stor variasjon og kompleksitet, og fremfor å søke de mer generelle lovmessigheter. Kategorisering av data skjer underveis, noe som gjør kvalitative tilnærminger svært fleksible. Dette gjør forskningsprosessen mer interaktiv enn tilfellet ville vært dersom kun kvantitativ metode ble benyttet der kategorisering må gjøres før innsamling finner sted.

4.5.2.1 Intervju

Datainnsamlingsmetoden bør velges på bakgrunn av problemstillingen. Ifølge (Jacobsen, 2015) står valget i kvalitative studier mellom det åpne individuelle intervju, fokusgruppeintervju og observasjon. Dersom det er relativt få enheter som skal undersøkes, man er interessert i hva det enkelt individ sier og man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen, bør det åpne individuelle intervjuet velges. I oppgaven skal det forskes på hvordan omdømmebygging skjer i offentlig sektor og hvilke faktorer som er bidragsytende for omdømmebygging. Det åpne individuelle intervju vil i denne sammenheng være godt egnet til å belyse problemstilling og forskningsspørsmål.

For å kunne stille relevante spørsmål under intervjuet, stilles det ifølge (Kvale & Brinkmann, 2015) store krav til forskerens kunnskap om fenomenet som skal undersøkes. Det blir derfor viktig å få god oversikt over litteraturen på fagfeltet før intervjuene skal gjennomføres. Det stilles også store krav til åpenhet i kvalitative studier. (Jacobsen, 2015)trekker fram kritikken som er kommet til for stor grad av strukturering i intervjusituasjonen, da dette vil fjerne noe av metodens ideal. Strukturering for intervjuene må vurderes og (Johannessen et al., 2011) skisserer tre tilnæringer til struktur for kvalitative intervjuer. Ustrukturert, som er et helt åpent intervju uten fast mal, semi-strukturert med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, hvor rekkefølge, tema og spørsmål kan variere, og til slutt et strukturert intervju der en på forhånd har fastlagt tema og spørsmål med avkryssing for svaralternativer. Valget falt på et semi-strukturert oppsett med støtte fra en intervjuguide. Intervjuguiden hadde en utgangspunktet fast rekkefølge på spørsmålene og inneholdt tema fra litteraturdelen, men det ble gjort noen avvik fra intervjuguiden der det var nødvendig for å skaffe større dybde i noen situasjoner. Intervjuene foregikk ansikt til ansikt, slik at kravet til nærhet i forskningen ble ivaretatt.

Det ble utformet to intervjuguider, en til administrativ ledelse og en til innbyggerne. Årsaken til dette er de ulike rollene informantene har med tanke på omdømmebegrepet i tilknytning til organisasjonen.

4.5.2.2 Valg av respondenter

I følge (Kvale & Brinkmann, 2015) bør utvalget i kvalitative metoder være formålsstyrt, noe som betyr at målet med undersøkelsen er det som bør bestemme valget av informanter. Formålet med denne undersøkelsen er å kartlegge hvordan omdømmebygging skjer i offentlig sektor. I og med at oppgaven begrenser seg til administrativ ledelse og innbyggere, vil det være naturlig å finne informantene herfra. Jeg finner det også mest hensiktsmessig å avgrense fenomenet til egen kommune. Det ble naturlig å foreta intervju av administrativ ledelse og innbyggere i Surnadal Kommune. Utfordringen med få informanter vil være muligheten for å generalisere (Kvale & Brinkmann, 2015). I følge (Kvale & Brinkmann, 2015) mener de at en skal gjennomføre så mange intervjuer som det trengs for å finne ut det en trenger å vite. Fra administrativ side ble fire informanter spurt om å delta. Her ble det foretatt en refleksjon av kjønn og ansvarsforhold før utvelgelse. Fra innbyggernes side ble det foretatt en utvelgelse både av kjønn og alderssammensetting. Her ble tre informanter spurt om å delta.

4.5.2.3 Gjennomføring av intervju

Intervjuene må tilpasses i tid og sted med respondentene. En kan ifølge (Jacobsen, 2015) skille mellom to ulike intervjusteder eller kontekster; en naturlig og en kunstig. I det naturlige stedet ligger det at informanten føler seg hjemme med temaet det skal spørres om. Det kunstige stedet er hos undersøgerens kontor eller hjemme hos denne, eller en nøytral plass ingen av partene har et forhold til. Ifølge forskning er det viktig å ha et bevisst forhold til hvordan dataene som framkommer i intervjuet kan påvirkes av konteksteffekten. Det vil si at stedet der intervjuet blir gjort, påvirker innholdet i intervjuet (Jacobsen, 2015). Og at det er viktig at informanten føler seg hjemme for å kunne åpne seg for intervjuer. (Easterby-Smith et al., 2015) påpeker viktigheten av å oppnå en tillitsrelasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt. Og at tillitt i denne sammenheng er lettere å oppnå dersom en har møtt vedkommende før intervjuet. Dette var tilfellet for alle informantene i denne avhandlingen. For å oppnå tillit innledningsvis, ble informantene kontaktet i god tid før intervjuet, hvor det ble spurt om tillatelse for lydopptak av samtalen. I tillegg ble det skrevet et informasjonsbrev til informantene om hensikten med studien og avklaring om tillatelse for bruk av opptak, som ble delt ut før intervjuet startet. Det skal ikke samles inn data av sensitiv art, og hensikten med studien vil bli holdt åpen, noe det også ble informert om ved første forespørsel. Innledningsvis i intervjuet, ble det startet med en kort introduksjon til tema og fagområde for forskingen. Dette skulle hjelpe informanten til å holde seg til de elementer som er relevant for undersøkelsen.

Etter introduksjon ble intervjuguiden benyttet. I følge (Jacobsen, 2015) er det viktig å huske å lytte til det informanten sier, og la denne snakke ferdig. Forberedelse av eventuelle oppfølgingsspørsmål ble gjort, dersom det skulle vise seg å bli nødvendig. Planen var også at det skulle gjøres notater, dersom ting som blir sagt, blir sagt med en annen mening enn det som kommer fram som tekst. Dette er en av fordelene med dybdeintervju, der nærhet til informanten kan gi bedre non verbale opplysninger. På denne måten kan en si at analyseprosessen starter allerede her. Dette viste seg i praksis å være utfordrende, da jeg hadde mer enn nok med å lytte til informantene og komme med neste spørsmål.

Avslutningsvis ble det åpnet for at informanten fikk komme med egne innspill, for på denne måten å sikre at verdifull informasjon ikke ble utelatt. Planen var å opplyse om mulighet for innsyn i den ferdige rapporten, før innleveringsfristen, noe som er hensiktsmessig for å sikre at den informasjonen som er gitt blir gjengitt korrekt og forstått slik hensikten var. Dette ble uteglemt i intervjusituasjonen, og det ikke tid til å få gjennomført noen gjennomlesing før innlevering.

Etter at dataene fra forundersøkelsen var samlet inn og delvis analysert, og intervjuene gjennomført ble det i tillegg gjennomført ulike søk på nett og i planverket til kommunen for å finne relevante opplysninger som ikke ble kartlagt gjennom ovenstående datainnsamling.

4.6 Behandling av data

Behandling av data kan ifølge (Johannessen et al., 2011) deles inn i to steg. Første steg er å organisere data etter tema, som vil si å redusere, systematisere og ordne datamaterialet på en måte som gjør det mulig å analysere data uten å miste viktig informasjon. Andre steg dreier seg om analyse og tolking. Her dreier det seg om å utføre analyser og utvikle fortolkninger som til slutt skal gi svar på valgt problemstilling. Data analysen anses for å være selve kjernen i forskningsarbeidet og det som er mest tidkrevende. (Kvale & Brinkmann, 2015) hevder at et viktig poeng er å ha klart for seg hvordan en planlegger data analysen før intervjuguiden lages. Det er i hovedsak tre måter å organisere det kvalitative datamaterialet på ifølge (Mason, 2002): - gjennom tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data, gjennom kontekstuell dataorganisering og til sist gjennom bruk av diagrammer og tabeller.

Disse tre metodene skiller seg fra hverandre gjennom ulike teknikker og aktiviteter, men forskeren utelukker ikke å bruke to eller alle tre teknikker i sin organisering (Johannessen et al., 2011). Tverrsnitt og kategoribasert inndeling vil si å samle ord og uttrykk inn i kategorier eller overskrifter. Her vil en intervjuguide oppdelt etter ønskede kategorier være lurt å tenke på. Kontekstuell dataorganisering vil benyttes dersom det er ønskelig å se etter det som er spesifikt i en spesiell kontekst, i stedet for å søke etter felles trekk i flere kontekster (Johannessen et al., 2011). Den tredje måten å organisere datamengde på er gjennom tabeller og diagrammer. Dette kan være et nyttig hjelpemiddel som et supplement til både kategoribasert og kontekstuell organisering.

I denne avhandlingen er det tatt i bruk tverrsnitt og kategoribasert inndeling gjennom innsamling av ord i kategorier og overskrifter til en viss grad i tråd med intervjuguiden. Noe teori ble tilføyd etter at intervjuene ble gjort, og noe innsamlet data fra spørsmål i intervjuguiden måtte vike på grunn av oppgavens omfang. I tillegg har det blitt søkt etter spesielle kontekster i form av faktorer som er omdømmebyggende og omdømmesvekkende. Datamengden fra spørreundersøkelsen ble organisert gjennom tabeller og diagrammer. Noe som har bidradd til å visualisere funnene i forskningen, og dermed synliggjort sammenhenger som det kan være vanskelig å få fram kun ved hjelp av tekst. Men før dette arbeidet tok til, måtte lydopptakene transkriberes; omdannes til tekst. (Kvale & Brinkmann, 2015) hevder at

en i dette arbeidet må finne en transkripsjon som er nyttig for den forskningen en skal gjøre, da det ikke finnes en sann objektiv oppskrift på hvordan oversettelse fra muntlig til skriftlig form skal skje. I denne avhandlingen ble hvert intervju transkribert ved å gjengi hvert enkelt ord. Dette medførte omlag 70 sider transkribering.

4.7 Dataanalyse

Når en velger case med intervju som kvalitativ metode, vil det si å tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. Det vil si gjennom deduktiv analyse og tolking. Analysen vil bestå av flere steg og starter med at intervjueren danner seg et helhetsinntrykk; deretter identifiserer og plukkes viktige funn fra undersøkelsens hovedområder. Teksten omskrives så fra hverdagsspråket i intervjusituasjonen til profesjonelt språk. Til slutt sammenfattes hvert enkelt intervju, og en generell struktur utarbeides basert på alle intervjuer som er gjennomført (Johannessen et al., 2011).

Det er viktig å tenke grundig igjennom og finne sentrale elementer i eksisterende litteratur før intervjuguiden lages, noe som understrekes av (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette vil da danne grunnlaget for hvilke temaer som det etterstrebes å innhente informasjon om. Dersom flere sier noe bestemt likt om et tema eller andre mener noe helt annet. Kan sitater lagres og benyttes senere i forskningsrapporten. Dette bidrar til å finne konkrete utsagn som støtter litteraturen eller frambringer mønster i forskningsopplegget. På samme vis kan en også finne utsagn som ikke støtter tiltenkte mønster eller litteratur. På denne måten kan en eksempelvis beskrive likheter eller ulikheter i forskningsrapporten.

Dette arbeidet ble blant annet gjort ved at intervjuene fra innbyggerne ble sammenfattet med funn fra spørreundersøkelsen. Dataene fra spørreundersøkelsen ble analysert ved hjelp av tall, og resultatene fremstilt visuelt. Etter at data innsamlet av intervju med administrativ ledelse var gjort, måtte ytterligere teori legges til, det vil si at i denne avhandlingen er også induktiv analyse og tolking benyttet (Johannessen et al., 2011).

4.8 Validitet og reliabilitet

Begrepene validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) brukes for å kunne vurdere kvaliteten på et empirisk forskningsarbeid. Validitet er et uttrykk som sier noe om hvor godt, eller relevant, de innsamlede data representerer fenomenet det forskes på (Johannessen et al., 2011)(Johannessen et al., 2011). Utrykket kommer i fra det engelske ordet *validity*, som oversatt til norsk betyr gyldighet. Begrepet brukes i forskningssammenheng på mange måter. (Yin 2014) deler begrepet i tre ulike former; konstruert gyldighet, intern gyldighet og

ekstern gyldighet. Disse formene er gjeldende for casestudier. Konstruert gyldighet forteller noe om hvorvidt undersøkelsesopplegget egner seg for å besvare problemstillingen. Intern gyldighet brukes som regel i forklarende forskningsstrategi, og omhandler hvorvidt en gjennom dataene har dekning for å uttale seg kausalt. (Jacobsen, 2015) hevder at begrepet også brukes i beskrivende og utforskende problemstillinger, da for å si noe om i hvilken grad undersøkelsen gir en sann framstilling av virkeligheten. Ekstern gyldighet dreier seg om hvorvidt det lar seg gjøre å generalisere ut fra det gjennomførte forskningsarbeidet. Reliabilitet kommer fra det engelske ordet *reliability*, som oversatt til norsk betyr pålitelighet. Utrykket knytter seg til nøyaktigheten av dataene i undersøkelsen, hvilke data som brukes, måten innsamlingen skjer og hvordan bearbeidingen foregår (Johannessen et al., 2011). Gjennom tidligere argumentasjon for valg av opplegg og de forutsetningene som ligger bak disse, har jeg forsøkt å dekke den konstruerte gyldighet; å få fram formålet med forskningsarbeidet. Jeg hadde tenkt å styrke den interne gyldighet ved å la respondentene få mulighet til å få innsyn i forskningsrapporten før publisering. Dette ville gitt en mulighet for å få bekreftet at dataene gjengir uttalensene til respondentene korrekt. Dette ble ikke gjort hos alle informantene. Å imøtekomme kravet for ekstern gyldighet er i denne avhandlingen noe utfordrende, da antall respondenter kanskje ikke er tilstrekkelig. Dersom det skal vise seg at det kan la seg gjøre å generalisere teoretisk, blir dette omtalt eksplisitt. Reliabilitet vil i denne avhandlingen ikke kunne sikres gjennom full åpenhet i forskningen. Alle data vil være tilgjengelig for kontroll av informantene, men vil ikke kunne leses av noen andre.

4.9 Refleksjon over egne rolle som forsker

Min rolle som forsker er i startgropa. Etter beste evne har jeg gjennomført forskningsarbeidet uten å legge egne holdninger til grunn. Jeg har hatt et bevisst forhold til at min rolle i lokalsamfunnet vil kunne virke inn på informantene. I og med at jeg selv er lokalpolitiker, kjenner jeg til de fleste i administrativ ledelse. Tidligere hendelser kan følgelig ha innvirkning på om informantene er villige til å dele ønsket informasjon med meg som forsker. Det er også en viss fare for at jeg kjenner forholdene og organisasjonen for godt, og at jeg derigjennom står i fare for å bli for subjektiv i forskningsarbeidet. Jeg vil etterstrebe og utføre undersøkelsen på en nøytral måte, og dermed søke å unngå at resultatene påvirkes for mye av meg som forsker. I artikkelen «Når mauren skal være ørn» (Nielsen & Repstad, 2006) gis gode råd om hvordan en best mulig skal være forsker i egen organisasjon. Denne vil komme godt med da det hevdes at mulighetene for systematiske skjevheter er så i øyenfallende ved kvalitative studier av egen organisasjon, at både forskere og lesere er på

vakt. Datagrunnlaget gir en oversikt over sentrale faktorer i arbeidet med bygging av omdømme i en kommune som organisasjon.

4.11 Ethiske problemstillinger

Etikk dreier seg om hva vi kan og ikke kan gjøre med hverandre, det vil si forholdet mellom mennesker (Johannessen et al., 2011). I dette ligger prinsipper, regler og retningslinjer for samhandling i den konteksten vi er en del av. I tillegg er det viktig å være klar over at måter vi direkte eller indirekte påvirker hverandre gjennom vår væremåte eller status i samfunnet, også kan reise etiske spørsmål i forskningssammenheng. Et etisk hensyn innebærer at en har et bevisst forhold til hvordan fenomenet kan beskrives uten at det medfører etiske uforsvarlige følger for individet, gruppen eller samfunnet (Johannessen et al., 2011). Ethiske problemstillinger oppstår dersom informantene opplever at de har tabbet seg ut for eksempel ved å ha vakt. Samtidig bidrar artikkelen til at fordelene med intern kunnskap om organisasjonen også kommer fram.

4.10 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Valget av design og metode har blitt vurdert underveis. I hovedtrekk har valgene bestått av hensiktsmessig metodevalg for problemstillingen og forskerspørsmålene sett opp imot tid til rådighet og antall respondenter. Jeg ser at flere informanter kanskje vil gitt forskningsarbeidet ytterligere validitet og større mulighet for å generalisere i etterkant, men på grunn av tid til rådighet og omfang, ble disse noe begrenset. Spørreskjemaet i forundersøkelsen bidro til å belyse omdømmebegrepet ytterligere. Nærhet til informanten er fordelen med dybdeintervju, da denne måten å utføre informasjonsinnhenting på, gir forsker mulighet til å kunne utdype og konkretisere dersom ting skulle være uklart. Få og lokale informanter gir kanskje ikke tilstrekkelig ekstern gyldighet til å generalisere for hele populasjonen utlevert for mye, eller dersom personlige eller intime temaer bringes på bane. Dette skulle jeg sikre gjennom at informantene fikk lest igjennom intervjuet, før det ble behandlet videre for på denne måten å avklare om at det som ble sagt, ble riktig oppfattet av meg som forsker. På grunn av korona utbrudd og en hektisk periode både for forsker og informanter, ble dette utelatt i denne omgang.

I tillegg vil jeg behandle alle informanter med respekt. Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NSEH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer (De nasjonale forskningsetiske komiteene, u.å.). Disse retningslinjene kan sammenfattes i 3 typer hensyn som en må tenke igjennom: Informantenes rett til

selvbestemmelse og autonomi, forskers plikt til å respektere informantens privatliv, og forskers ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2011). Disse retningslinjene ble vurdert når intervjuguiden ble laget, og i etterkant før dataene ble analysert. I tillegg har jeg som forsker kontinuerlig vurdere hva som er etisk riktig underveis i forskningen. Meldeplikt og konsesjonsplikt i henhold til personopplysningsloven er vurdert. Denne trer i kraft dersom 1. prosjektet omfatter behandling av personopplysninger, og 2 opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk (Johannessen et al., 2011).

I denne undersøkelsen ble det vurdert at det ikke var hensiktsmessig å ta med personopplysninger, men det ble oppbevart datamateriell gjennom lydopptak og lagrede filer på pc. For å tilfredsstille dagens personvernordning (GDPR) vil disse filene bli lagret på områder der kun forsker har kode og tilgang, og opplysningene vil bli slettet når forskningen er avsluttet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Et Personvernombud for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) er opprettet for alle universitetene, de vitenskapelige, statlige, og private høyskolene, en rekke helseforetak og andre forskningsinstitusjoner (Norsk senter for forskningsdata, 2019). Når intervjuguiden var klar, ble det tatt kontakt med personvernombudet for en avklaring om hvorvidt opplysningene er melde – eller konsesjonspliktige.

I utgangspunktet er det ikke tenkt at enkeltpersoner kan identifiseres når dataanalysene er foretatt og forskningen avsluttet. Her er det viktig å forholde seg til de regler for taushetsplikt og anonymitet som foreligger ifølge forvaltningsloven. De som deltar i en undersøkelse, skal kunne delta i forvisning om at informasjon som kan tilbakeføres til dem, ikke kommer ut (Johannessen et al., 2011). For å anonymisere hver enkelt informant, ble det informantene i undersøkelsen analysedel beskrevet med bokstav og nummer. Ikke alle sitater er henvist tilbake til informanten på grunn av faren for gjenkjennelse.

Personopplysningsloven stiller ifølge (Johannessen et al., 2011) også krav til samtykkeskjema. Dette ble sendt ut skriftlig i henhold til kravspesifikasjonene som ifølge (Johannessen et al., 2011) er: at den registrerte samtykker, hvilke behandlinger samtykket omfatter, hvilke behandlingsansvarlig samtykket gjelder for. Skriftlig, slik at det ikke oppstår usikkerhet rundt innhenting av samtykke i etterkant. Samtykkeskjema ble utsendt til alle informanter, og skrevet under før intervjuet fant sted. Alle data vil bli slettet i tråd med samtykkeerklæringen etter at avhandlingen er ferdig skrevet.

5. EMPIRI

Så langt i denne avhandlingen har det blitt redegjort for problemstilling og bakgrunn for hvorfor denne problemstillingen ble valgt. Jeg har beskrevet konteksten i avhandlingen som er offentlig sektor med en empirisk undersøkelse fra Surnadal kommune, samt presentert de valgt teoretiske perspektiver. I tillegg har jeg redegjort for de metodiske valg som har blitt foretatt. Mine empiriske materialer kan deles inn i tre kategorier:

1. Kvantitative data fra en enkel forundersøkelse gjennomført i slutten av januar 2020.
2. Kvalitative data innhentet av 7 intervju som ble gjennomført i februar 2020.
3. Dokumentanalyser av Surnadal kommunes hjemmeside, facebook side, kommuneplan, Årsmelding 2019, samt ulike undersøkelser og medieoppslag.

I dette kapitlet er hensikten å, ved hjelp de valgte teorier og foretrukne metodene, bearbeide empirien for på denne måten å besvare spørsmålet på problemstillingen:

Hvordan skjer omdømmebygging i offentlig sektor?

Denne prosessen skal skje ved hjelp av å svare ut følgende forskningsspørsmål så godt som råd. Spørsmålene utgjør også overskriftene i dette kapitlet:

1. Hva er omdømme?
2. Hvilke faktorer påvirker omdømmet i offentlig sektor?
3. Hvilken effekt gir et godt omdømme?

For å strukturere det empiriske materialet på en best mulig måte, inndeles delkapitlene i flere underkapitler. Analysekapitlet blir avsluttet med en oppsummering og noen konklusjoner på bakgrunn av drøftinger som har blitt gjennomført underveis i kapitlet.

For å skille sitater fra de to analyseenhetene; innbyggere og administrativ ledelse, har jeg valgt å merke disse ulikt. Innbyggere har jeg merket med bokstaven I og nummerert fra 1 til 3. Administrativ ledelse har jeg merket med bokstaven A og nummerert fra 1 – 4. Direkte sitater fra informantene er skrevet i kursiv. Det er valgt å utelate tenkepauser, gjentakende ord og lignende i den løpende teksten. Disse kan fremskaffes ved behov ved å gå til transkriberingen, dersom dette skulle være ønskelig. Surnadal kommune er i denne delen forkortet til SK.

5.1 Hva er omdømme?

I dette kapitlet vil det bli redegjort for hva som ligger i omdømmebegrepet. Kapitlet starter med en kort presentasjon av informantenes betraktninger rundt begrepet omdømme, før det blir sett nærmere på sammenhengen og dynamikken mellom begrepene identitet, image og omdømme knytt opp imot Surnadal kommune som organisasjon.

5.1.1 Hvilke betraktninger rundt omdømmebegrepet vektla informantene i SK?

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på hvordan omdømmebegrepet forstås eller defineres av informantene. Informantene ble innledningsvis spurt om hva de tenker på når de hører begrepet omdømme og i neste omgang omdømmebygging. Dette er viktig for å få informantene til å komme med sine egne erfaringer og oppfatning rundt omdømme og med det rette oppmerksomheten mot temaet (Johannessen et al., 2011). Noen av informantene koblet dette opp imot min innledning, hvor jeg presenterte min nysgjerrighet rundt temaet og oppgavens problemstilling, noe som kan tilskrives det Johannesen et al. definerer som intervjueffekten (2011).

I3 og A2 la begge mest vekt på at når det er snakk om omdømme, så vil en at dette skal være positivt. A2 uttrykte det slik: *«Omdømme er at det skal være en positiv oppfatning av en bedrift eller en organisasjon»*. Med dette utsagnet kan en få inntrykk av at det er det ønskede inntrykket, av Brønn definert som image informanten sikter til (2019). I3 uttalte det slik: *«man vil at det skal være positivt, men man må også ta med at det kan være negativt, for å kunne gjøre det bedre»*. Her finner vi igjen det Brønn beskriver som et iboende ønske alle virksomheter har av å bidra til noe som gir mening (2019), samtidig som det hentyder til at en må få visshet i at ønsket virkelighet er sannheten, eller om ting må endres for å oppnå ønsket virkelighet. A4 uttrykte det slik: *«Omdømme kan ikke vedtas, for det blir bestemt av omgivelsene. Det er summen av omgivelsenes opplevelse av oss, en får på en måte som fortjent»*. Dette stemmer med det Brønn hevder er selve essensen i omdømmebegrepet, det virkelige synet omgivelsene har på organisasjonen, som er noe som ikke kan konstrueres, men er noe en gjør seg fortjent til på godt og vondt (2019)

Brønn hevder også at stadig mer krevende brukere av offentlige tjenester sammenligner offentlige tjenestene med andre aktører også private tjenestetilbydere. Dette gjør at det stilles stadig høyere krav til det offentlige tjenestetilbudet (2019). Noe som støttes av Sørensen, som viser til at det er to trekk som er gjeldende i utviklingen av brukere av offentlige tjenester. For det første er folk mer skeptiske og kritiske til eksperter og offentlige myndigheter. For det andre ønsker folk å ha innflytelse og frihet til å velge de tilgjengelige tjenestene som

framstår som best (2009). Disse påstandene bekreftes av utsagn fra I2 som utalte at omdømme var noe en jobbet aktivt med. En måtte for eksempel «synliggjøre tjenestene og resultatene, som igjen blir sammenlignet med privat sektor». I2 trakk også fram bærekraft som en viktig del av omdømmearbeidet. Videre la informanten vekt på at omdømme var hva innbyggerne mente om SK, noe som informanten mente ble bestemt ut fra hvordan kommunen markedsførte seg, hvilke tjenester som ble utført, og kvaliteten på disse tjenestene.

Her finner jeg igjen flere av (van Riel & Fombrun, 2007) kommunikasjonsprinsipper, hvor synlighet og hvordan kommunen markedsfører seg, det vil si presenterer sin virksomhetsidentitet, blir poengtert som sentralt. I tillegg vektla informanten tjenester og kvalitetene på disse, samt bærekraft som særskilt viktig i denne forbindelse. Dette kan speiles til tjenesteproduksjonsrollen, forvaltningsrollen og til samfunnsutviklingsrollen (Amdam & Groven, 2013). Ikke bare skal en kommune forvalte; se til at samfunnets ressurser brukes forsvarlig og bærekraftig, de skal også sørge for at det skjer ei bærekraftig samfunnsutviklingen generelt i lokalmiljøet. For å kunne fremstå som ekte i sin kommunikasjon med omverdenen, kreves at kommunen fyller alle rollene. I tillegg til å fylle rollen som tjenesteleverandør av gode tjenester for kommunens innbyggere.

Gjennom egen deltakelse i kommunestyret, ser jeg at det for første gang er framlagt et klimaregnskap i SK. Dette regnskapet har kommet fram som et resultat av Orkide samarbeidet med Nordørskommunene. Hensikten med klimaregnskapet er at en skal kunne kartlegge kommunens samlede energiforbruk og klimaavtrykk målt i utlipp av tonn CO2 ekvivalenter i tråd med GHG-protokollen (Greenhouse Gas Protocol), som ifølge sak framlagt for kommunestyret 14.05.20(Surnadal kommune, 2020a), er et av verdens mest brukte standarder på dette området. Dette ble av formannskapet ytterligere påpekt var en forutsetningene for å kunne bidra i å nå regjeringens mål om å redusere 50 % av klimagassutslippene i ikke kvotepliktig sektor innen 2030. SK som organisasjon blir med dette i stand til å følge med på utviklingen av egne utlipp, og på denne måten kan målrettede tiltak som har effekt på klimautslippene fra organisasjonen gjennomføres. Kommunen har satt seg som mål om at alle kuttene skal kartlegges innen søknadsfristen for klimasatsmidlene i 2021, og alle tiltakene bør i hovedsak finansieres herfra. Her ser vi at organisasjonen har tatt grep om et overordnet krav fra regjeringen, samtidig som kravet fra omgivelsene om bærekraftig utvikling blir ivaretatt. I tillegg er forvaltningsrollen tenkt ivaretatt gjennom klimasatsmidler tildelt fra staten.

Wæraas og Byrkjeflot hevder at det foreligger et politisk problem ved at enhver offentlig organisasjon står i direkte tilknytning til vedtak fra politisk nivå, som administrasjonen/by-

råkratene på sin side skal sette ut i livet, og at dette anses som utfordrende ved bruk av ledelsesteorier fra omdømme i offentlig sektor (Wæraas og Byrkjeflot, referert i Brønn, 2019, s. 159-160). På den andre siden kan en hevde at det utfordrende i omdømme sammenhengen, ikke er selve bestemmelsene, men først og fremst beror på hvilken måte disse grepene etter hvert blir kartlagt, kommunisert internt og eksternt samt gjennomført av administrativ ledelse. Dette er faktorer som vil være avgjørende for om disse tiltakene blir forstått og akseptert både i organisasjonen og utenfor. Det er disse forholdene som ifølge omdømmeteorien hevdes å være avgjørende for om klimatiltaksvedtakene blir omdømmebyggende eller omdømmesvekende for organisasjonen som helhet (Brønn, 2019; van Riel & Fombrun, 2007).

I dette arbeidet vil tilliten til administrativt lederskap være avgjørende. Dersom tilliten til lederskapet er tilstede, vil organisasjonen være bedre rustet til å finne tiltakene og gjennomføre disse tiltakene, enn om denne tilliten er fraværende. Uten tillit vil en leder ikke framstå som forbilde, være læremester, frigjører eller tjener som er ifølge Kirkhaug er forutsetninger for å fylle en helhetlig lederskapsrolle. Dersom tillit mangler, kan en leder heller ikke dele lederfunksjonen med andre, eller være i stand til å tilfredsstille omgivelsenes behov (2015, s. 37)

Mine funn kan tyde på at tilliten til lederskapet i bærekraft og miljøspørsmål i noen grad er mangelfull. Det ble av innbyggerne påpekt at innkjøp gjort av kommunen i det store og hele kun dreidde seg om pris. Transportkostnader og utslipp var ikke med i de beregningen som kommunen foretok ved innkjøp, det samme med de kravene som offentlige myndigheter selv stilte til miljøsertifisering av produksjon av varer og tjenester, hvor det ble oppfattet som disse ikke ble etterspurt når kommunen selv skrev sine anbud. Informantene oppfattet det slik at kommunen kun vurderte pris, og da ble produkter med kostnadskrevede og fordyrende miljøsertifiseringene valgt bort til fordel for billigere løsninger.

Ved å ta i bruk van Riel og Fombruns kommunikasjonsretninger kan en se at administrativt lederskap i det videre arbeidet for å oppnå institusjonell tillit må synliggjøre handling innenfor klimaløfte og åpent kommunisere dette på en slik måte at det internt i organisasjonen og av omgivelsene oppleves som ekte (2007). Dette kan igjen fremme en egenart i Surnadal kommune som organisasjon ovenfor omverdenen. Dersom egenarten oppleves som en gevinst for organisasjonen og samfunnet kan kalkulert tillit oppstå. Engasjement og motivasjon kan fremme relasjonell tillit dersom administrativ ledelse er mottakelig for forslag internt og eksternt, og dette gjøres på en slik måte at alle forhold kan la seg etterprøve, kravet til transparens etterfølges (Kirkhaug, 2015; van Riel & Fombrun, 2007).

A1 og A3 la begge vekt på at omdømme i SK hadde dreid seg om å «*byt seg ut*», med det mente de at det var om å gjøre å skille seg ut. Begge uttrykte at ifølge kommunekvalitetsprogrammet, som kommunen hadde vært deltaker på, skulle en bygge et omdømme gjennom først å finne opp et slagord, eller en visjon som en skulle bygge videre rundt for å skille seg ut i forhold til andre kommuner og fylker i landet. Begge informantene ga uttrykk for at en oppdiktet visjon eller slagord vanskelig kunne bidra positivt, men heller utgjøre en risiko med tanke på at den fort kunne latterliggjøres dersom en ikke var heldig nok. A3 uttrykte det slik: «*... i medgang uansett vær, i motvind, jeg vet ikke hva, det er mange slike, ... det er jo noe med at visjonen gjerne blir litt floksete*». Dette stemmer med kjernen i kritikken på å overføre teorier utviklet fra privat sektor inn i offentlig sektor, da det hevdes at omdømmearbeid i bedrifter kan sies å være styrt kommunikasjon uten særlig handlingsinnhold (Bjørnå, 2014; Byrkjeflot, 2010).

Videre uttrykte A3 at omdømmearbeidet i offentlig sektor er et strategisk langsiktig arbeid, som mer dreidde seg om kvalitet og stedsutvikling. «*Vi snakker om indikatorer for hva god kvalitet er, hva opplever innbyggerne som god kvalitet*». Dette utsagnet viser igjen til det Amdam og Groven definerte som samfunnsutviklingsrollen og tjenesteproduksjonsrollen. A1 ga uttrykk for at min innledning hadde påvirket hans syn på omdømmebygging og uttrykte det slik: «*men med den bakgrunnen du nevnte innledningsvis, dreier det seg om hvordan innbyggere skal ha tillit til oss, og ikke om kommunen skal greie å byt seg ut i landet, og i fylket*». Av dette kan det forstås at informanten har ansett omdømmearbeidet i hovedsak som stedsutvikling og i liten grad ansett dette arbeidet som viktig i forbindelse med SK som organisasjon. Dette støtter kanskje også et inntrykk av at informanten har ansett omdømmearbeid som kommunikasjonsdrevet og til en viss grad påklistret (Byrkjeflot, 2010). Når det gjald uttrykket «å byt se ut» dreidde dette seg om omdømmeskolen presentasjon av kommunikasjonsretningen egenart. Mine funn viser at et slikt omdømmearbeid av informantene fra administrativ side, framstod som problematisk og lite hensiktsmessig i kommunal sammenheng, noe som støttes av det Wærås og Byrkjeflot, hevder er originalitetsproblemet til offentlig sektor. Med dette menes at offentlige organisasjoner gjerne fremstår som mer like enn originale, gitt egenskapene som politiske, hierarkiske og regelstyrte enheter (Wæraas og Byrkjeflot, referert i Brønn, 2019, s. 159-160). Utsagnet om at det dreide seg om innbyggernes tillit, var en henvisning til min innledning om tillitens betydning til lederskapet i og utenfor organisasjonen. Der tillit ikke kan kreves, men er noe en må gjøre seg fortjent til (Kirkhaug, 2015).

5.1.2 Hvilken identitet er dominerende i Surnadal kommune?

For å kartlegge kommunens identitet har jeg i tillegg til funn gjort i intervjuene, benyttet meg av søk på kommunens hjemmeside (Surnadal kommune, 2020b), øvrig nettsøk i aviser samt av den kjennskapen jeg som innbygger har til kommunen. Dette vil til sammen kunne gi en oversikt over hvilken identitet som er dominerende i Surnadal kommune.

5.1.2.1 Hvilken visuellidentitet har SK?

Når det gjelder den visuelle identiteten i form av logo, merke og symboler, skal dette gi en gjenkjennende effekt. Kommunevåpenet til Surnadal kommune finnes på og beskrives slik: «*Motivet synar ein skråstilt tvillingstreng laga med taggesnitt på grøn botn og symboliserer sjølve kommunen geografisk*» (Kommunal- og arbeidsdepartementet, 1989). Kommunelogoen illustrerer med dette fargen grønt for landskapet, den skråstilte tvillingstrengen elvenes betydning i kommunen. Elvene har naturlig gitt navn til de dalførene de renner igjennom, og den største elva Surna gjenspeiler navnet til kommunen. Gjennom flere nettartikler og avisoppslag ser vi at elvene har hatt stor betydning for befolkningen historisk sett, både som livsnerver for jordbruk, kraftproduksjon og gjennom fiske. I1 trakk fram viktigheten av ei fornuftig forvaltning av elva Surna som sentral i bærekraftsspørsmålet, og begrunnet dette med bevaring av laksestammen og elvas sentrale rolle i lokalmiljøet. I3 trakk fram bondesamfunnet som det særegne for Surnadal som sted, og at dette var naturlig og fornuftig i og med at forholdene for jordbruk var gode i dalen.

Kommunevåpenet er sentralt plassert på hjemmesiden til kommunen, dette gjelder også bak alle undermenyene. I alle offentlige brev utsendt fra kommunen benyttes kommunevåpenet på brevark, i tillegg finnes kommunevåpenet som pins, til bruk for politikere og av folk som representerer kommunen i ulike fora.

Kommunevåpenet kan i denne sammenhengen sies å tjene to av Baker og Balmer, 1997's fire formål (Baker og Balmer, referert i Brønn, 2019, s. 27). Herunder å signalisere organisasjonens kultur, eller i denne sammenhengen stedets kultur, samt være en del av kommunikasjonsplattformen i kommunikasjon med omverdenen. En diskusjon om skifte i kommunevåpenet blir gjeldende dersom en kommunesammenslåing blir en realitet en gang. I tillegg finnes flere logoer i bruk i ulike kommunale underavdelinger. En av skolene utviklet i 2012 en egen logo, med bilde av en ugle i tillegg til slagordet «Yes we can». Logoen og slagordet var det representanter fra elevene som har kommet med forslag til. Hensikten med arbeidet, samt bruken av logoen er forklart av inspektøren ved skolen i en artikkel på Trollheimsporten nettavis:

«Øye skule ønskjer å vera ein inkluderande skule som tek synspunkta til elevane på alvor. Dei ønskjer også å skape fokus kring eigen identitet og merkevarebygging. Da det skulle lagast skulelogo, var det derfor naturleg at elevane var med både på utforming og val av alternativ». «Logoen til kommunen vil da bli å finne i venstre hjørnet på toppen av arket, skulelogoen i det høgre. Inspektør Marina Fiske ser for seg at logoen også vil kunne brukast til T-skjorter og forskjellige andre artiklar etter kvart,» (Holten, 2012)

Også Kulturskolen har utviklet egen logo for skolen etter den nye samarbeidsavtale mellom Rindal og Surnadal ble til. Denne logoen fremstiller en furukongle, og skal med den vise furuas kulturelle betydning lokalt i Surnadal kommune. Arkitekten bak utforminga av logoen gav følgende begrunnelse for valget av furukongla som symbol:

Konglen er et ur-symbol kjent i mange kulturer. Du finner den i tro og i kunst. Den symboliserer ofte “det tredje øyet” som står for åndelig innsikt, vekst og utvikling. I lokalmiljøet, har furua, mor-treet til furukongla i alle tider vært et viktig råstoff. Den har gitt varme, næring og realisert utallige ideer.

Konglen er en frukt satt sammen av mange frø, en samling av mange enheter som får felles næring under en helårs-grønn krone. Når kongla modnes, løsner frøa, og fraktes med vind eller via små hjelpere ut i nye landskap.

En kan se på furukongla som en samling av utallige prosesser som foregår samtidig. Noen frø gir næring til andre og annet som små, og blir ikke realisert som nye kongler, men andre gode natur-prosjekt. Mange frø vokser seg til nye tre, de blir for framtida viktig grønne lunger og muligens nye landemerker.

I overført betydning kan vi se kongla som kulturskolen, og furutreet som lokalmiljøet. Kongla kan i første øyesyn se ut som en unnselig formasjon, blant nøtteskriker og store tuer med røde blanke bær. Men i kongla bor det uendelige krefter.

Slik som små kommuner kan ha unike tilbud, i samlinga av enkeltelever og lærerkrefter. I hvert enkelt individ skjuler det seg en “powerpack” av ny næring og energi. Kunnskapen elevene ved kulturskolen får, må ses på noe som kan gi en langtidseffekt.»

(Bondhus, 2020)

Disse to eksemplene fra skole, viser at det er flere identiteter i Surnadal kommune, og at visuell identitet er brukt som virkemiddel for å skape gjenkjennelse og fortelle noe om organisasjonsidentiteten. Noe som bringer oss inn på neste ledd i prosessen som av Brønn er beskrevet som organisatorisk identitet.

5.1.2.2 Hvilken organisatorisk identitet har Surnadal Kommune?

Det ble tidligere beskrevet at organisatorisk identitet har et internt fokus og skal si noe om det som er sentralt, unikt og varig i organisasjonen, hvor gjerne organisasjonens kultur står sentralt, beskrevet som kjerneverdier eller slagord. I kommunens planverk, kulturplan 2017 – 2020, og i kommuneplanens samfunnsdel 2014 – 2026, er verdiene «*leikande, levande og veksande*» presenterte som kommunens slagord (Surnadal kommune, 2017). På spørsmål om det fantes en beskrivelse av hvilke kjerneverdier som er gjeldende i organisasjonen svarte ingen av informantene at det var noen kjente ønskede kjerneverdier som beskrev kulturen i organisasjonen. Da det ble referert til sammenhengen eller hensikten med verdiene i planverket, svarte informantene fra innbyggerne at dette ikke var noe de hadde lagt merke til, administrasjonen svarte at dette var mer som slagord å regne, og at disse ikke blir brukt i organisasjonen. Slagordet ble funnet opp i forbindelse med at arbeidet med en visjon og slagord for kommunen var på dagsorden, for åtte år siden, men at dette arbeidet ble utsatt fordi en måtte sette av mer tid dersom dette skulle lykkes. Det ble av flere informanter fra administrativ side forklart at dette arbeidet er krevende, da det kan bero på et lykketreff om en finner noe som slår an og blir en suksess, eller i motsatt tilfelle, - noe som vil bli latterliggjort. Årsaken til dette kunne kanskje spores tilbake til det tidligere slagordet som bygget på en av Hans Hyldbakk's mest kjente tekster fra diktet Vårsøg, og var ment å være en kulturell brobygger gjennom kulturarven og språket, samtidig som slagordet kunne brukes til å skape kjennskap til og gjenkjennelse til stedet. «*Her skin det sol*» var slagordet. I3 uttrykte det slikt: «*Her skin det sol, var et slagord. ... Det ble negativt belastet, for en kan få inntrykk av at sola skin allvæg, og dette er kanskje ikke tilfelle*». I1 sa det slik: *Kjenner ikke til verken visjon eller misjon for Surnadal kommune, ikke synliggjort, må kunne stå noen plass? “Her skin det sol?” Er det den? – den bygger på kultur, tydelig identitet- Vårsøglandet. Men den ble vel også fjernet på grunn av visjonen ikke representerte nok identitet? Det var ikke noen som viste hvor Vårsøg hotell var for eksempel, derfor ble navnet endret. Vårsøg er kjent. Men kanskje ikke alle assosierer dette med Surnadal?»*

Dette kan tyde på at bevisstheten rundt en beskrivelse eller konkretisering av hvordan organisasjonens identitet på administrativt nivå, anses som så ressurskrevende at en ikke har prioritert dette arbeidet til nå. Det ble samtidig uttalt at en fikk se dette an til neste rullering av planarbeidet som skal startes opp i løpet av året, og håpe på å ha flaks slik at en greidde å komme opp med noe lurt da. I denne framstillingen med at en må belage seg på flaks, kan en få fornemmelsen av at det fra administrativ side også anses som problematisk, og lite hensiktsmessig å utforme en felles beskrivelse av organisasjonens identitet.

Det som var viktig og ønskelig fra administrativ side var å være og å fremstå som en «Ja kommune». I dette lå det at en i saksbehandling skulle lete etter muligheter for å kunne si ja, i stedet for å lete etter grunner til å si nei. Målet var at dette skal bidra til å gi SK en goodwill blant innbyggerne og bli oppfattet som positiv. Dette var ingen nedskrevet verdi, men et ønske fra administrativ side. Dette uttalte ønsket var også kjent blant en av innbyggerne som uttrykte usikkerhet om hvorvidt dette var et hensiktsmessig ønske for kommunen. Både A1 og I1 uttrykte at i dette kunne det også ligge en kime til konflikt, da det å si ja til noen, ofte var det samme som å si nei til de som hadde motforestillinger, som for eksempel en annen innbygger som hadde innvendinger til saken. En måtte balansere dette godt, og det ble ansett som viktig å ta hensyn til de lover og regler som var gjeldende, slik at noen ikke skulle føle seg urettferdig behandlet.

I løpet av intervjuene ble det kjent at det på hver avdeling var egne visjoner; «Samhandling på siste vakt» var slagordet som var utformet i forbindelse med arbeidet med å skape helhetlig omsorg for alvorlig syke og dødende. Næring hadde følgende slagord: «Døgnåpen region i vekst», i dette ligger målet om bru over Todalsfjorden for å oppnå et større bo og arbeidsområde, der flere ser mulighet til å flytte til kommunen på grunn et bredere arbeidsmarked. I oppvekstsektoren ble «Region Nordmøre 2040» trukket fram som en viktig utviklingsfaktor. Med slagordet «Sammen skaper vi framtiden».

A4 gav uttrykk for at organisasjons identiteten led av gamle fordommer for kommunalt arbeid: «Ja det er dessverre noe som heter at det er kommunalt, og det er mer brukt som et skjellsord da, når ting er kommunalt da er man ikke slik superlur». A2 på sin side gav uttrykk for at det var høy kompetanse blant ansatte, men at organisasjonen ikke var rigget til å ta ut potensialet hos hver enkelt på grunn av for mange identiteter: «... det er så mye bra folk som jobber i SK, mye kompetanse, og de har så mye å bidra med, det skulle vært jobbet mye mer på tvers. ..., Vi snakker om «vi seminar» og «vi kultur», men den finnes ikke. Det er tette skott på mange plasser, det er noen glimt innimellom, at det skjer noe prosjekt eller at det er ei sak her og ei sak der, men det skulle vært mye mer på tvers av fagområdene. Fordi at folka er der, det er så mye bra folk!».

Av dette kan en forstå at organisasjonsidentiteten til Surnadal kommune består av mange identiteter. Det kan tyde på at det fra administrativ side blir sett på som problematisk å finne ett sett med felles verdier som skal beskrive en samlende og unik beskrivelse for Surnadal kommune. Dette støttes av det andre problemet Wæraas & Byrkjeflot hevder er problemet

med å benytte omdømmeteorier i offentlig sektor. Dette problemet er forklart som konsekvensproblemet, hvor gjerne offentlige organisasjoner kjennetegnes av flere identiteter og står ovenfor en rekke ofte motstridende verdier.

5.1.2.3 Hvilken virksomhetsidentitet har Surnadal Kommune?

Virksomhetsidentiten er ifølge Brønn (2019), hvem og hva vi sier at vi er. Og er eksternt rettet for å presentere hele organisasjonsidentiteten ovenfor eksterne aktører, og si hva som differensierer organisasjonen fra andre. For å finne svar på dette spørsmålet, ble det foretatt et søk på hjemmesiden til Surnadal kommune. Under ledige stillinger ble følgende informasjon funnet:

«Surnadal kommune er ein stor arbeidsplass med eit mangfald av oppgåver og tenester som blir utført av dyktige medarbeidarar. Kommunen tilbyr varierte og spanande arbeidsoppgåver saman med trivelege kollegaer. Pensjonsordningane våre er gode». (Surnadal kommune, 2020b)

I årsmeldinga for 2019 kan en lese at: *«Målet for Surnadal kommune er å arbeide for ein organisasjons - og samfunnskultur prega av motivasjon, kraft og kultur». (Surnadal kommune, 2020a)* Videre er 7 gjennomgående tema lagt til grunn for den kommunale planleggingen: Folkehelse, likestilling og diskriminering, universell utforming, areal og miljøvern, frivillig arbeid, samfunnstryggleik og beredskap og utviklingssamfunnet. Disse 7 tema går igjen i 6 hovedtema presentert i samfunnsdelen: Disse er 1. Befolkningsutvikling og kompetanse 2. Barn og unge sine oppvekstvilkår 3. Bæringsutvikling 4. Folkehelse og levekår, 5. Kultur – omdømme – identitet, 6. Tettstads – og arealutvikling. Disse seks hovedtemaene ble av en av informantene fra administrativ side trukket fram som styringsredskap i organisasjonen.

Surnadal kommune har egen Facebook side som informerer om stort og smått, i tillegg har ordføreren en egen Facebook side, hvor ordføreren informerer om deltakelse i ulike fora og utviklingsprosjekter kommunen er en del av.

5.1.2.4 Surnadal Kommunes identitet

Mine funn tilsier at Surnadal kommunes identitet består av mange identiteter og at dette hindrer organisasjonen i å fremstå som en samlet enhet eller en med en felles vi kultur. Funn tyder på at det er stor kompetanse og mange utviklingsprosjekt som foregår sammen med andre kommuner. Her finnes flere visjoner, fremtidsbilder og verdibegreper på flere

utviklingsprosjekter. I planverket er det utformet et sett med verdier, som administrativt lederskap i liten grad har noe forhold til, og som ikke blir nevnt annet sted enn i framsiden på årsmeldingen 2019. Det som blir presentert som et mål i planverket er at SK skal arbeide for «*en organisasjon – og samfunnskultur som skal preges av motivasjon, kraft og kultur*». Ingen av disse målene ble nevnt som viktig i intervjuene med administrativ ledelse. Men det ble referert til de seks overordnede temaene i samfunnsdelen. Det framstår som problematisk å finne noen felles verdier som alle avdelinger kan slutte seg til. Dette arbeidet vil bli tatt opp i løpet av året, da det er planlagt ei rullering på sentrale planområder dette året. Ut fra dette kan en si at SK sin virksomhetsidentitet bærer preg av høy grad av samfunnsutvikling og kompetanse på flere avdelinger, samtidig som synergieffekter vanskeliggjøres på grunn av en manglende felles organisasjonsidentitet, Brønn (2019).

5.1.3 Hva er SK image og hva er omgivelsenes inntrykk?

I dette delkapitlet vil jeg se nærmere på hvilket image SK ønsker og tror organisasjonen har, samt hvilket bilde omgivelsene har av organisasjonen, noe som til sammen vil gi en oversikt over begge sider av speilbildet, Brønn (2019).

5.1.3.1 Hva er SK ønskede image?

Under intervju med administrativ ledelse kom det fram at å framstå som en «ja kommune» kan sies å være kommunens ønskede image. Dette skal bidra til å gi SK et positivt bilde blant omgivelsene. En av informantene fra administrativ side gav inntrykk av at dette ønsket også kunne være problematisk, sett i et samfunnsperspektiv. Da det å si ja til noen, gjerne også innebar å si nei til noen andre. Det ble også presisert at det ikke måtte føre til anarkistiske tilstander, men at det måtte bli sett på en slik måte at en ikke skulle være «*mer katolsk enn paven*». I tillegg ble det uttrykt at det var ønskelig med et godt omdømme, at en trodde at også innbyggerne hadde en god forståelse for, og et positivt inntrykk av organisasjonen. Det ble vektlagt at SK som organisasjon var til for innbyggerne.

Det ble også presisert at det i kommunal sammenheng dreide seg om tjenestekvalitet og det som var viktigst var hva innbyggerne vektla som god kvalitet. Økonomistyringen var trukket fram som særdeles fremtredende, der det fra noen av informantene kunne oppfattes som at det var vel mye fokus på kostnadsstyring og at en vanskelig kunne treffe helt med tildelte rammer. Samtidig som informantene mente at det var god forståelse for det økonomiske bildet blant innbyggerne, ble det også vektlagt at det var utfordrende tider i offentlig sektor, og at dette kunne være vanskelig å forstå for innbyggerne. Dyktighet og høy

kompetanse ble dratt fram som kjennetegn for organisasjonen. Samtidig ble det uttrykt at det nok var personavhengig hvorvidt innbyggerne oppfattet tjenestene som gode eller mindre gode. Det ble også sagt at det var noe som het «kommunalt», og at dette dessverre gjerne gav negative assosiasjoner.

5.1.3.2 Hvilket inntrykk har innbyggerne av SK

Under intervju med innbyggerne ble et bilde av dyktighet, omsorg og profesjonalitet vektlagt i eldreomsorgen. Det ble også uttrykt at dyktige lærere gjorde en solid jobb, men at det ofte var personavhengig. Uttrykket å framstå som «ja kommune», var heller negativt oppfattet enn positivt, da bildet ga uttrykk for liten grad av nyansering.

Samtidig ble det gitt uttrykk for at bildet var preget av mindre profesjonalitet når det dreidde seg om forvaltning, og bruk av ressurser der inntrykket var at dette ble vanskjøttet. I2 uttrykte det slik: *«Det er jo egentlig van styring hele veien, en skulle jo heller brukt penger på å vedlikeholde det en har da, framfor å “la humla suse”»*. Det ble av informantene tegnet et bilde av lite kostnadsstyring og bruk av fond for inndekking av underskudd på drift som særdeles negativt. Kompetansenivå ble beskrevet som bare å være på «ett visst nivå» når det gjaldt byggteknikk og vedlikehold av bygg, der fagmiljø ble oppfattet som for lite. Det ble gitt uttrykk for en manglende forståelse av hva som var viktig for brukere av SFO, samtidig ble det vektlagt at det på flere områder var personavhengig hvorvidt tjenestene ble oppfattet som god eller mindre god.

5.1.3.3 Surnadal kommunes image, speilbilde

Mine funn viser at speilbildene samsvarer på flere områder, samtidig som det er noen avvik mellom organisasjonens image og det inntrykk innbyggerne har av organisasjonen. Som det mest sentrale kan det ønskede imaget med å framstå som en «ja kommune» gi et negativt og unyansert bilde av forvaltnings- og samfunnsrollen som ligger på offentlig sektor (Wæraas og Byrkjeflot, referert i Brønn, 2019, s. 159-160)(Amdam & Groven, 2013). Det at alle skal få et ja, kan både gå på bekostning av felleskapets beste og av innbyggerne oppleves som urettferdig. Dette paradokset ble også presisert av noen av informantene fra administrativt side. I tillegg var det avvik mellom det bildet administrasjonen hadde av forvaltning og økonomiske styring, og det som innbyggerne la til grunn for sitt inntrykk. Innbyggerne gav uttrykk for vanskjøtsel og dårlig styring, mens det fra administrasjonen ble påpekt at det kunne bero på uvitenhet for de utfordringene kommunen stod ovenfor, -og at det til tider var for høy styring og et tilnærmet overdrevent fokus på kostnader i organisasjonen.

En følelse av å bli urettferdig behandlet kan gi seg utslag i tap av tillit, noe som ifølge Kirkhaug hevdes å være en svært negativ opplevelse i sosiale relasjoner (2015, s. 48-49) Brønn viser her til tillitstapets fem stadier, hvor tillitstap oppstår når folk opplever skuffelse over inkonsekvent atferd, eller vurderingsevne (Garry Honey, referert i Brønn, 2019, s. 91) og til tillitsbarometeret som påpeker at dersom tap av tillit oppstår medfører det at folk ikke vil arbeide for organisasjonen, investere i den samtidig som de forteller andre hva de mener om organisasjonen (Edelmann, referert i Brønn, 2019, s. 90-92). Det ble vektlagt av administrativ ledelse at tjenestekvalitet var det som innbyggerne la i begrepet, men at innbyggerne i mindre grad hadde opplevd å bli hørt i forbindelse med SFO. Begge sider hadde en omforent forståelse for at opplevelsen av tjenestekvaliteten var personavhengig, og at det dreidde seg om mellommenneskelige faktorer og relasjoner.

5.1.4 Hvilket omdømme har SK blant sine innbyggere?

For å kartlegge hvilket omdømme Surnadal kommune har blant sine innbyggere, falt valget på Kantar sine fem grunnleggende spørsmål selskapet stiller respondenter i sin omdømmemåling av offentlige organisasjoner (Kantar, referert i Brønn, 2019, s. 168). Disse spørsmålene er ment å skulle fange opp det overordnede inntrykket også beskrevet som rykte i spørsmål 1. I tillegg skal affinitetsdimensjonen som vil si de emosjonelle faktorene kartlegges gjennom spørsmål 2 og 3. Og kompetansedimensjonen som består av de rasjonelle faktorene ved en offentlig organisasjons omdømme kartlegges i spørsmål 4 og 5. I denne oppgaven med empiri fra Surnadal kommune. Tabellen nedenfor viser en oversikt over disse faktorene og spørsmål knyttet til disse:

Tabell 2: Kantar sine faktorer og fem spørsmål som kartlegger omdømme i offentlig sektor.

Rykte	1. Hvordan vil du vurdere SK's samlede omdømme eller anseelse?
Affinitetsdimensjonen, emosjonell faktor	2. Hvor godt eller dårlig er ditt inntrykk av SK totalt sett. 3. I hvilken grad mener du at man kan stole på SK i de lange løp?
Kompetansedimensjonen, rasjonell faktor	4. Hvordan vil du vurdere økonomistyringen til SK? 5. Hvordan vil du vurdere kvaliteten på SK's produkter og tjenester?

I undersøkelsen ble innbyggerne bedt om å avgi sin vurdering av kommunen som organisasjon på en skala fra 1- 5 der 1 var dårlig og 5 var god.

Følgende resultat ble funnet:

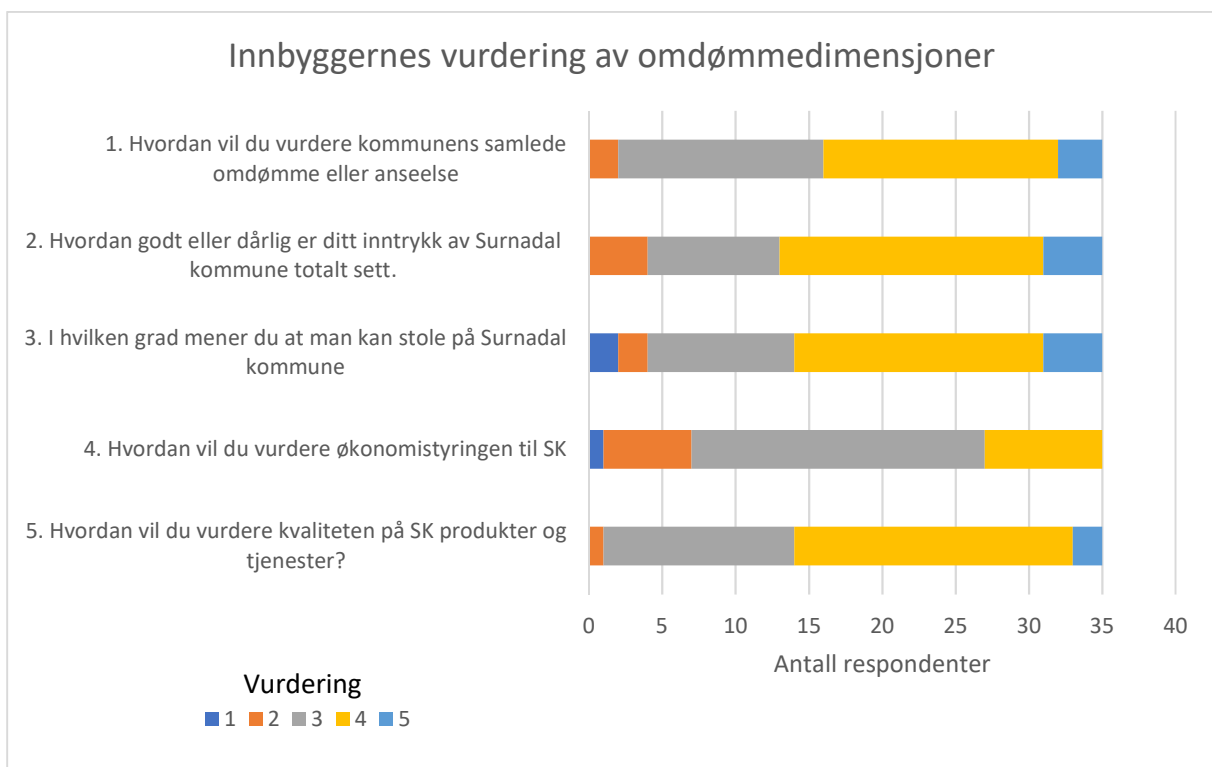
Tabell 3: *Gjennomsnitt og standardavvik på faktorer for omdømme i Surnadal kommune.*

Spørsmål	Gjennomsnitt	Standardavvik
1. Hvordan vil du vurdere kommunens samlede omdømme eller anseelse	3,57	0,74
2. Hvordan godt eller dårlig er ditt inntrykk av Surnadal kommune totalt	3,63	0,84
3. I hvilken grad mener du at man kan stole på Surnadal kommune	3,54	0,98
4. Hvordan vil du vurdere økonomistyringen til SK	3,00	0,73
5. Hvordan vil du vurdere kvaliteten på SK produkter og tjenester?	3,63	0,65
Total	3,47	

Dette gir en samlet omdømmevurdering på 3,47 som kan hevdes å være et godt omdømme for kommunen samlet. Første spørsmål som dreier seg om innbyggernes vurdering av SK samlende anseelse, skal gi oss en pekepinn på hvorvidt SK har et godt overordnet omdømme, eller rykte. Dette spørsmålet skal ifølge Kantar fange opp alt som er kjent og som knyttes til virksomheten. Hva den overordnede oppfatningen av virksomheten er, noe som innebærer det generelle ryktet. Her ser vi en gjennomsnittlig skåre på 3,57 som gir oss en pekepinn på at omdømmet til SK er vektet over nøytralt av innbyggerne. Det kan være interessant å se dette resultatet opp mot total omdømmevurdering på 3,47 som oppnås når alle dimensjonene summeres. Det vil si at ryktet tilsier litt bedre omdømme enn det som faktisk lå til grunn i denne undersøkelsen.

De to følgende spørsmålene dekker affinitetsdimensjonen det vil si de emosjonelle faktorene. Disse spørsmålene skal gi oss en vurdering for innbyggernes sympati for, eller personlige følelse for SK. Spørsmål nr. 2 dreier seg om hvor godt eller dårlig den enkelte respondents inntrykk er av SK. Dette spørsmålet skal gi en pekepinn på sannsynligheten av hvorvidt innbyggerne vil involvere seg, og snakke positivt om virksomheten. Her ser vi den gjennomsnittlige poengskåren av vurderingene ble på 3,62. Spørsmål nr 3 dreier seg om innbyggernes tillit til SK, hvorvidt innbyggerne stoler på SK i det lange løp. Dette spørsmålet fanger indirekte den opplevde risikoen innbyggerne har for å bruke SK, her å være innbygger i kommunen. Dette er ifølge Kantar en viktig faktor i de tilfeller der det er begrenset med tilgjengelig informasjon og høy personlig involvering. Her ble den gjennomsnittlige poengskåren på 3,54.

De to siste spørsmålene skal gi oss en vurdering av kompetansedimensjonen, som i denne forbindelsen utgjør de rasjonelle faktorene i omdømmebegrepet. Spørsmål nummer 4 dreier seg om økonomistyring, og fanger opp om virksomheten er oppfattet som en suksess. Dette kan sies å være en nøkkelvariabel for å vurdere kompetanse og fremtidig utvikling, hevdes det ifølge Kantar, og kan oversettes til forvaltningsrollen i Amdal og Grovens rollefordeling (2013) Dette var den variabelen som i denne innbyggerundersøkelsen utmerket seg som mest negativ, med en samlet vurdering på 3. Spørsmål nummer 5 dreier seg om kvaliteten på SK tjenestekvalitet. Dette spørsmålet fanger opp om SK oppfattes å levere der kommunens kjernevirksomhet ligger, og belyser Amdal og Grovens tjenesteproduksjonsrolle (Amdam & Groven, 2013). På dette spørsmålet vurderer innbyggerne til et gjennomsnitt på 3,62. Vurderingene på hvert enkelt spørsmål fordelte seg slik mellom innbyggerne:



Figur 2: Innbyggernes vurdering av omdømmedimensjoner.

I figur 2, ser vi antall som har svart i henhold til Likert-skala, hvor en er helt uenig og fem er helt enig. Innbyggernes vurdering av SK anseelse fordelte seg slik: 46 % av de spurte vurderer SK' anseelse til karakteren 4. 40 prosent av respondentene mener den samlede anseelse kan vurderes til karakteren 3, og 9 prosent gav en toppkarakter på 5. 6 prosent hadde en lav vurdering på 2 av kommunens anseelse, ingen mente at anseelsen var helt nede på 1

Innbyggernes vurdering av den emosjonelle siden fordelte seg slik: Hele 51 prosent av respondentene mente at SK kunne vurderes til karakteren 4 når de la eget inntrykk til grunn. Her hadde 26 prosent en vurdering på 3 og 11 prosent på hver av karakteren 5 og 2, heller ikke når de la egne vurderinger til grunn gav noen av respondentene laveste karakter. Dette tyder på at innbyggerne jevnt over løftet sin egen vurdering i forhold til det inntrykket de mente var den generelle vurderingen av SK.

Når det gjelder spørsmålet som inneholdt det å stole på SK i det lange løp, var det 49 prosent av respondentene som mente at SK fortjente karakteren 4. 11 prosent hadde også her en vurdering på 5, og både karakteren 1 og 2 ble brukt av 6 prosent av respondentene. Her var det mest sprik i innbyggernes vurderinger, noe også standardavviket viser.

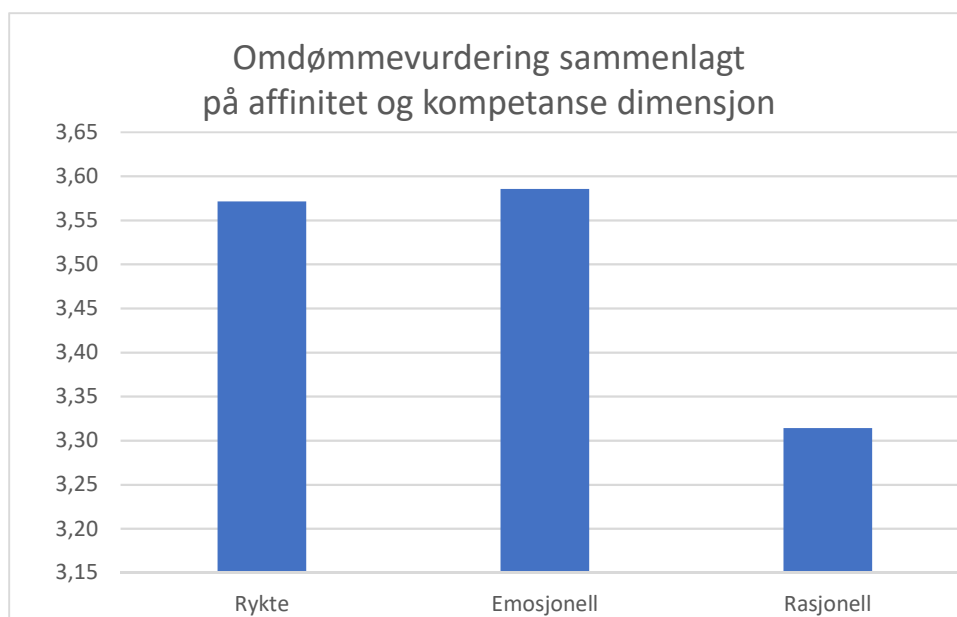
Innbyggernes vurdering av kompetansedimensjonen fordelte seg slik: 57 prosent av respondentene vurderte økonomistyringen i SK på tallet 3, her hadde 23 prosent tallet 4 som sin vurdering, og 17 prosent vurderte økonomistyringen til 2 og 3 prosent gav tallet 1. 57 prosent av respondentene vurderte tjenesteutførelsen til SK til tallet 4. 6 prosent hadde også en vurdering på 5. 37 prosent hadde tallet 3 og bare 3 prosent mente tjenesteutførelsen stod til 2 tallet. Ingen av respondentene vurderte tjenestekvaliteten til tallet 1.

Samlet gav dette følgende poengskår for de ulike dimensjonene i omdømmebegrepet i denne undersøkelsen.

Tabell 4: Viser tallverdiene av figur 2.

Rykte	Emosjo- nell	Rasjonell
3,57	3,59	3,31

Visuelt blir resultatene seende slik ut. Her ser vi at den rasjonelle dimensjonen er den som skiller seg ut som med dårligste vurdering i denne sammenheng. Av disse to spørsmålene var det i hovedsak økonomistyringen som trakk ned totalvurderingene.



Figur 3: Oppsummering av omdømme fordelt på rykte, affinitetsdimensjon og kompetansedimensjon.

Disse forholdene vil bli vurdert ytterligere i neste delkapittel. Funnt fra intervjuer med innbyggere og administrativt lederskap vil til sammen med en videre analyse funnt fra forundersøkelsen, gi meg en oversikt over de faktorer som kan ha påvirket vurderinger framkommet i denne forundersøkelsen.

Men først vil se på de forhold som dreier seg om rykte, som kan bero på tredjeparts anbefalinger, medieomtale og omtale av ulike omdømmeundersøkelser. Den anseelse respondentene mener organisasjonen har på generelt grunnlag.

5.1.5 Delkonklusjon

I dette kapitlet har jeg sett på nærmere på hva som ligger i omdømmebegrepet. Informantenes betraktninger viser at det er ulik oppfatning og definisjoner når det gjelder omdømme. Det ser ut til å være en samlet oppfatning om at begrepet er det omgivelsene mener om organisasjonen i en lengre tidsperiode, at en gjerne vil det skal være godt, og at en får som fortjent.

Surnadal kommune som organisasjon har i liten grad lagt vekt på en felles identitet. Det fremgår også at dette ikke er vektet som avgjørende for en kommune fra administrativt ståsted, men at temaet vil bli vurdert ved rullering av planverket dette år. Det fremgår derimot som et viktig redskap for identitetsbygging rundt om i organisasjonen og i tilknytning til samarbeid med andre aktører. Dette medfører en liten grad av fellesskapsfølelse og vanskeliggjør synergieffekter på tvers av avdelingene. Det gir også innbyggerne et

fragmentert syn på organisasjonen, da mine funn tyder på liten grad av bevissthet rundt visuellidentitet og virksomhetsidentitet.

Surnadal kommunes ønskede image samsvarer i noen grad det bildet omgivelsene har av organisasjonen. Organisasjonens ønske om å framstå som en «ja» kommune, kan virke mot sin hensikt dersom dette går på bekostning av organisasjonens identitet, og med det medfører risiko for tillitstap.

Omdømmet til kommunen er av innbyggerne vektet som litt over nøytralt. Innbyggernes eget inntrykk er og opplevelsen av SK som tjenesteprodusent er vurdert som mest positiv. Økonomistyringen og i den forvaltningsrollen gir en negativ effekt på omdømmevurderingene i kommunen. Den dimensjonen i omdømmebegrepet som samlet utpeker seg som mest positiv er affinitetsdimensjonen som er et uttrykk for de følelser som Surnadal kommune fremskaffer hos sine innbyggere. Den dimensjonen som har størst negativ effekt på omdømmet samlet sett er kompetansedimensjonen. Og i denne dimensjonen er det den økonomiske styringen som utpeker seg mest i negativ retning. Det samlede omdømmet er i vurdert lavere enn det ryktet innbyggerne mener kommunen har.

For å få en ytterligere forståelse for hva som ligger bak vurderingene i undersøkelsens ulike dimensjoner, vil jeg i neste delkapittel se på hvilke faktorer som påvirker omdømmet i Surnadal kommune.

5.2 Hvilke faktorer påvirker omdømmet i Surnadal kommune?

I dette kapitlet vil jeg finne hvilke faktorer som påvirker omdømmebegrepet. Målet er å analysere kvantitative og kvalitative data opp imot ønsket omdømmeteorier. Det vil i tillegg bli foretatt en kartlegging på hvorvidt demografiske faktorer har betydning for tillitsbegrepet «å stole på i det lange løp», som alder, kjønn, mottar lønn og utdanning. Først vil jeg se nærmere på om det foreligger ulike vurderinger på omdømmet blant innbyggerne og de som mottar lønn fra SK. Dette vil videre bli sett opp mot hvilken effekt dynamikken i speilbildet kan gi for omdømmebegrepet.

5.2.1 Foreligger det ulik vurdering på omdømme blant innbyggerne og de som mottar lønn fra SK?

Hos de fleste organisasjoner har ansatte og ledelsen i organisasjonen et ønske om at omgivelsene skal synes godt om organisasjonen de jobber i. Ifølge omdømmeteorien presenterer ansatte og ledere til sammen et ønsket image som omgivelsene i sin tur omgjør til organisasjonens omdømme i kombinasjon med organisasjonens identitet (Brønn, 2019). Image

kan på denne måten sies å være en speiling av organisasjonen sett fra omgivelsenes side, og en speiling av organisasjonen sett i det speilbildet organisasjonen får tilbake fra omgivelsene. Spørsmålet er om det som organisasjonen ser i sitt speilbilde er det samme som omgivelsene ser i speilet, eller om avvik oppstår (Hatch & Schultz, 2002). Det kan også være at det ønskede image som ledelsen har av organisasjonen er ulikt den image de øvrige ansatte gir av egen organisasjon. I det følgende får skal vi se på hvorvidt det i denne undersøkelsen kan sies å foreligge ulikheter mellom de vurderinger de som mottar lønn fra kommunen har av de målte faktorene og de vurderinger som øvrige innbyggere har av rykte, emosjonelle og rasjonelle faktorer.

Respondentene ble i spørreskjemaet bedt om å oppgi om de mottok lønn fra SK eller ikke. Nedenfor stående tabell viser resultater for de som mottar lønn fra SK og de som ikke gjør det.

Tabell 5: Resultat av vurdering delt mellom de som mottar lønn fra SK og andre.

	Lønnet		Mottar ikke lønn	
	Gj.snitt	Stdv	Gj.snitt	Stdv
Anseelse	3,50	0,53	3,58	0,81
Fordelaktig inntrykk	3,88	0,64	3,58	0,90
Tillit	4,00	0,76	3,38	1,02
Økonomistyring	3,00	0,53	3,00	0,80
Kvalitet	3,63	0,74	3,62	0,64
	3,60		3,43	

Det kan være naturlig å tro at de som mottar lønn fra SK, enten gjennom verv eller ansettelse, kjenner de interne forholdene og dermed har en høyere vurdering av kommunen som helhet. Ifølge Christensen og Lægereid sin undersøkelse hadde innbyggere som selv var ansatt i offentlig sektor ofte høyere tillit til sektoren enn de som er ansatt i privat sektor (Christensen & Lægereid, 2002). Av de 35 respondentene i undersøkelsen, var det 8 som hadde svart at de mottok lønn fra SK. Dette vil si et lite utvalg, men resultatet støtter tidligere forskning. Ansattes vurderinger viser en gjennomsnittskarakteren på 4 i spørsmålet om SK kommune er til å stole på i det lang løp, hvor de øvrige innbyggerne vurderte samme spørsmål til 3,38. På noen av de øvrige dimensjonene avviker ikke ansattes vurdering tilsvarende, men det er grunn til å påpeke at ansatte vurderer eget inntrykk av SK høyere 3,88, enn de som ikke mottar lønn fra

SK 3,58. Det er også grunn til å reflektere over at de ansatte selv vurderer Surnadal kommunes anseelse som marginalt lavere 3,50 enn de som ikke mottar lønn 3,58. Dette kan for det første bety at de som mottar lønn fra kommunen selv mener de fortjener et bedre rykte, enn det organisasjonen samlet presterer, for det andre, at de mener ryktet er dårligere enn det som er tilfelle.

I forlengelsen av dette resultatet, kan det være interessant å se nærmere på speilingseffekten i omdømmeteorien. Det kan stilles spørsmål til hvordan Surnadal Kommunenes identitet og kulturen hos de ansatte reagerer på sitt speilbilde fra omgivelsene. Ved hjelp av det Hatch og Schultz beskriver som identitetens dynamikk (2002) vil vi se nærmere på dette i neste delkapittel.

5.2.1.1 På hvilken måte reagerer SK på speilbildet de får fra omgivelsene?

Identitetsteorien til Hatch og Schultz går ut på at omgivelsene utgjør et speil hvor organisasjonens medlemmer ser seg selv gjennom omgivelsenes øyne(2002).

Det som er det interessante i denne sammenhengen er organisasjonens valg av reaksjon på sitt speilbilde. Noe som ifølge Hatch og Schultz er avhengig av kulturen. Det vil være avgjørende å balansere sin identitet mellom å reagere for mye og å reagere for lite på omgivelsenes speilbilde. Det gjelder å unngå en dysfunksjonell identitet som kan variere mellom å tilpasse seg for mye; hypertilpassing, og det å kun føre en intern dialog med døve ører; narsissisme(2002).

Forundersøkelsen viser at vurderingen av kvaliteten på SK tjenester blir vurdert som god med en samlet karakter på 3,6 av 5 mulige. Dette ble også bekreftet av intervjurundene med både innbyggere og administrativ ledelse, der det var en sammenfallende oppfatning om at SK leverte gode tjenester, og disse ble blant informantene vurdert høyere når egne opplevelser skulle legges til grunn, enn tilfellet var når de skulle gi en vurdering på det de trodde var den samlete anseelsen til organisasjonen. Da informantene på administrativt nivå, ble bedt om å avgi sin vurdering på egen avdeling ble disse jevnt over vurdert høyere enn den anseelsen de trodde SK hadde totalt sett. Begrunnelsen av vurderingen hos informantene var at det totalt sett ble mange faktorer å vurdere, og at en da erfaringsmessig havnet på midten. Vurdering på egne avdelinger ble derfor mer konkret, og noen grunnla egenvurdering med informasjon fra innbyggerundersøkelser som var gjort på avdelingen den i senere tid, eller for noen år tilbake. Andre hadde en følelse av at det de gjorde ble forstått, gjennom god dialog med innbyggerne.

Den samlede anseelsen hos andre, ble marginalt vurdert lavere enn når egne man skulle legge egne meninger til grunn. Dette gjaldt både blant de som mottok lønn fra SK og de som ikke gjorde det. Disse funnene kan tyde på at det som innbyggerne og ansatte opplever som gode enkelt tjenester gjennom bibliotek tjenester, kulturskole, eldreomsorg og lærerens gode tilbakemeldinger, ikke på samme måte blir vurdert som et resultat av kommuneorganisasjonen som helhet. Dette kan i henhold til Hatch & Schultz henge sammen med en svak forbindelse mellom SK og omgivelsene i dialogen omkring organisasjonens identitet (2002). Av dette kan det synes som om SK som organisasjon i liten grad har respondert på omgivelsenes manglende anseelse totalt sett, og med det i større grad har ført en intern dialog. Noe som i henhold til Hatch og Schultz, innebærer at kommunen har opptrådt med en grad av narsissisme (2002). Årsaken til dette kan komme av at kommunen i stedet for å løfte blikket mot omgivelsene, har prioritert de løpende driftsoppgavene. Funn fra intervju med administrativ ledelse tyder derimot på at det blir reagert på omgivelsenes anseelse eller oppfatning av det som ble betraktet som kommunalt. Det ble uttrykt et ønske om å pushe fart, samtidig som det ble poengtert at organisasjonen var til for innbyggerne. Det å si ja, i stedet for å finne en mulighet for å si nei ville bidra til at SK på sikt ville framstå som en «ja» kommune. Dette kan i henhold til identitetens dynamikk gå i retning av hypertilpassing, da det kan medføre en fare for at organisasjonen mister likevekt dersom prinsippet av fart og det å si ja, går på bekostning av nøyaktighet og likebehandling (Hatch & Schultz, 2002).

For at omgivelsene skal kunne ta del i ansattes stolthet over gode tjenester, må SK åpne opp og involvere omgivelsene ytterligere, samtidig som organisasjonens identitet må ivaretas og kommuniseres internt og eksternt. Dette kan fungere dersom SK tar tak i egne ansattes anerkjennelse over egen arbeidsplass, for deretter å kommunisere dette internt. Her er målet å skape en organisasjonskultur som anerkjenner organisasjonens identitet som en helhet, ikke bare kommunens deltjenester. For å forhindre silotenking og at ulike fagmiljøer og kompetanse skal trekke kommunen i hver sin retning, og på denne måten forhindre realisering av synergier, er det nødvendig å integrere tjenester på tvers. Dette innebærer å bygge en felles organisasjonskultur, som vil kunne bidra til høyere grad av konsistens i den interne kommunikasjonen og i kommunikasjonen med omgivelsene. En helhetlig «vi kultur» og bevisst bruk av denne vil kunne gi et inntrykk av et samlet hele, framfor en fragmentert organisasjon. Som på sikt vil kunne bidra til å styrke omdømmet til kommunen både internt og eksternt (Brønn, 2019). I neste avsnitt vil jeg se nærmere på flere demografiske faktorer som kan ha betydning for vurderingen av tilfredshet med SK som organisasjon.

5.2.2 Foreligger det demografiske ulikheter i vurderingen av faktorene i undersøkelsen?

Spørreundersøkelsen hadde en overvekt av kvinner blant informantene. Av de 35 som svarte på undersøkelsen var 19 kvinner og 11 menn. 5 manglet avkryssing i denne ruten. Tabellen nedenfor viser forskjeller i vurderingene mellom kjønn.

Tabell 6: Gjennomsnittlig resultat av vurdering delt mellom kjønn.

	Mann		Dame	
	Gj.snitt	Stdv	Gj.snitt	Stdv
Anseelse, rykte	3.36	0.67	3.68	0.82
Eget inntrykk	3.64	0.92	3.68	0.82
Stole på i det lange løp	3.45	1.13	3.58	1.02
Økonomistyring	2.82	0.87	3.05	0.62
Kvalitet på tjenester	3.73	0.65	3.63	0.68
	3.40		3.53	

Ovenstående tabell viser en sammenstilling på hvordan kjønn spiller inn på vurderingene av kommunen, og her ser vi at kvinnene gjennomgående vurderte kommunen høyere, bortsett fra på det siste spørsmålet som dreidde seg om kvalitet på SK tjenester. På denne faktoren hadde menn en høyere vurdering enn kvinner. Dette resultatet støttes av funn gjort av Utne og Wikdal(2010). Noe som kan ha med at kvinner jobber i offentlig sektor, og ofte har mer kontakt med kommunen generelt på grunn av omsorgsoppgaver (Christensen & Læg Reid, 2002). I tabellen nedenfor ser vi ved hjelp av en korrelasjonsanalyse videre på hvordan vurderingen av spørsmålene kan sies å være påvirket av demografiske faktorene i undersøkelsen.

Tabell 7: Korrelasjon mellom demografiske faktorer og vurdering av dimensjoner i omdømme.

Kolonne1	Kolonne2	Kolonne3	Kolonne4	Kolonne5	Kolonne6
Korrelasjon					
	Sp	Kjønn	Alder	Utdannelse	Ansatt
Hvordan vil du vurdere kommunens samlede omdømme eller anseelse		0,2030	0,1076	0,0903	-0,0534
Hvordan godt eller dårlig er ditt inntrykk av Surnadal kommune totalt sett.		0,0278	0,0332	0,2058	0,1614
I hvilken grad mener du at man kan stole på Surnadal kommune		0,0585	0,0095	0,0477	0,2575
Hvordan vil du vurdere økonomistyringen til SK		0,1600	0,1582	-0,0061	0,0000
Hvordan vil du vurdere kvaliteten på SK produkter og tjenester		-0,0710	0,0136	0,3722	-0,0031
	total	0,0948	0,0752	0,1632	0,1085

På første spørsmål som var en totalvurdering av kommunens samlede omdømme eller anseelse, viser også ovenstående tabell at kjønn kan være en demografisk faktor som har betydning i denne sammenheng. Tabellen viser en korrelasjon på 0,20 på at kvinner vurderer den samlede kvalitet høyere enn menn, noe som ble forklart ovenfor.

På neste spørsmål som beror på hvor godt eller dårlig respondentens eget inntrykk av SK er, var det utdannelse som hadde størst utslag i min undersøkelse med en korrelasjon på 0.20. Dette støttes av de funn som ble gjort i Christensen og Lægreid sin undersøkelse, hvor de med høyere utdannelse ofte selv har høyere tillit til offentlige myndigheter. Begrunnelsen i dette kan være forklart ved at sosial posisjon er av betydning for tillit til offentlige myndigheter. I tillegg til en sterk effekt av en generell tilfredshet med hvordan demokratiet fungerer i Norge(2002).

Neste spørsmål beror på i hvilken grad man kan stole på SK i det lange løp. Her var det ansatte som viste størst korrelasjon i sine vurderinger av tillit til SK. Dette ble belyst i egen tabell.

I fjerde spørsmål som dreide seg om innbyggernes vurdering av økonomistyringen i SK, viste denne undersøkelsen en svak korrelasjon på 0,16 både mellom kjønn og alder. Hvor damer vurderte økonomistyringen noe høyere enn menn, og høyere alder til en viss grad hadde betydning for vurderingen.

Det siste spørsmålet i denne undersøkelsen var hvordan innbyggerne vurderer kvaliteten på tjenestene. På dette spørsmålet var det den demografiske faktoren utdannelse, som hadde mest å si, og resultatet viser den mest signifikante korrelasjonen i denne undersøkelsen på 0,37. Som betyr at jo høyere utdannelse, jo mer stiger karakteren på vurderingen av kvaliteten på tjenestene. Dette viser også totalresultatet, hvor høyere utdannelse var den faktoren av de demografiske faktorene ga den tydeligste positive korrelasjon, bortsett fra på spørsmålet om økonomisk styring hvor en ser en svak negativ korrelasjon mellom vurdering og utdannelse. Denne sammenhengen ser ut til å være sterkere enn de av respondentene som selv mottok lønn fra SK.

Dette resultatet var noe overraskende, sett i sammenheng med tidligere undersøkelser, der det i Christensen og Lægreid undersøkelse er vist til at det er de politiske-kulturelle variabler som har sterkest effekt på variasjonen av befolkningens tillit til offentlige institusjoner. Med det menes at integrasjon og engasjement i det politiske system og politisk- administrative kulturen vil ha størst positiv effekt(2002). For å kartlegge om respondentene i denne undersøkelsen var politisk engasjert, ble de i undersøkelsen spurt om respondenten mottok lønn i stedet for å være ansatt. Hensikten var at de med politisk engasjement også skulle kunne krysse

av for lønn i de tilfeller de hadde lønnete politiske verv. Dersom denne nyansen har blitt oppfattet hos respondentene i undersøkelsen, kan en utfra resultatet av denne undersøkelsen si at utdannelse hadde mer å si enn det å selv være direkte engasjert enten gjennom lønnete politiske verv eller ansettelse i SK.

I fortsettelsen av arbeidet med å kartlegge faktorer som påvirker omdømmet til Surnadal kommune vil jeg gå tilbake til Kantar sin inndeling av omdømmebegrepet i offentlig sektor som rammeverk for videre funn (Kantar, referert i Brønn, 2019, s. 168).

5.2.3 Hva mener informantene påvirket ryktet?

Mine funn viser at informantene vektla media og tredjeparts anbefalinger når de skulle vurdere den generelle anseelsen til kommunen. I1 gav her karakteren 3 og vektla dette med at resultatene fra kommunebarometeret var nedslående for SK sin del, samtidig som det ble poengtert at Oppdal var en vinner (Pedersen, 2018). I3 vurderte det samlede omdømmet som godt, men ville ikke gi mer enn karakteren 4. Begrunnelsen for at noe trakk ned, var at flere vektla mangel på flerbrukshall, og at nabo kommuner var raskere til «å *snu seg rundt*» når sjansene bød seg, eller bedre til å legge egne strategier for å oppnå det de ønsket. I intervjuet med I1 og A4 kom det fram at omdømme ble oppfattet som generell omtale, eller et rykte ut ifra egen oppførsel. I1 utalte det på denne måten: «...*det er hvordan Surnadal kommune blir omtalt utad, på bøgda og ellers i media - i aviser generelt*». Dette stemmer med de kjerne elementene RepTrak- modell for offentlig sektor hevder finnes i omdømmebegrepet, som var definert som rykte, graden av respekt, beundring og tillit (RepTrak modell, referert i Brønn, 2019, s. 163-166). I hvilken grad denne omtalen er positiv eller negativ sett fra organisasjonens ståsted, avhenger av langvarige relasjoner og opparbeidelse av tillit. Belønningen i form av positiv omtale, kommer når organisasjonen begynner å bli oppfattet som pålitelig og respektabel, og slik vil bidra til positiv informasjon fra organisasjonen. Dersom media og rykte er omdømmesvekkende, må organisasjonen gå innover i seg selv, og finne ut hvor tillitsbruddet ligger (Brønn, 2019).

Da informanter fra administrativ side ble spurt om denne undersøkelsen, ble det gitt uttrykk for at undersøkelser av denne karakteren ble vurdert ulikt av informantene. På den ene siden ble det uttrykt for at det som framkom i slike undersøkelser var noe tilfeldig. Det var en oppfatning om at de faktorene som ble meldt inn, kunne styres av hver enkelt kommune litt som de selv ville. Det kvalitative utviklingsarbeidet som ble utført på de ulike avdelingene i kommunen ble i slike undersøkelser ikke tilstrekkelig hensyntatt. Det dreide seg om et større

spekter og andre parameter for kvalitetsvurdering, enn det som en kunne vise til i rapporteringen i slike undersøkelser. Det ble også fra administrativ side uttrykt at en følger nøye med på undersøkelsene. I tillegg ble det uttrykt at en så muligheter i å finne motivasjon gjennom å konkurrere med andre, og på denne måten klatre oppover på resultatlistene. Det ble vektlagt som avgjørende å få kartlagt hva innbyggerne mente, men at det kun sporadisk ble foretatt egne innbyggerundersøkelser.

Her finner vi et av de paradokser som Byrkjeflot henviste til i sin avhandling, der omdømmeundersøkelsene i seg selv er det som er med på å påvirke omdømmet på godt og vondt (2010). Samtidig kan en vise til at hensikten bak kartleggingen i disse undersøkelsene, er at en gjennom måling har mulighet til å få satt fokus på viktige parameter i kommunenes ansvarsoppgaver, og se hvordan disse blir utført i forhold til resten av kommunene i Norge. Det interessante blir da å kunne måle hvordan organisasjonen evner å utvikle seg i forhold til disse parameterne, og først og fremst sammenligne egne prestasjoner år for år. I tillegg kan en sammenligning med kommuner i tilnærmet lik i størrelse og tilsvarende utfordringer være mulig (Kommunebarometeret, 2018). Her ligger det som av Wæraas og Byrkjeflot hevder er fortrefelighets problemet gjennom bruk av omdømmeteorier i offentlig sektor, der forventningene om likhet og rettferdighet i tjenestekvalitet vil by på problemer dersom en hele tiden må innfri forventninger for å opprettholde omdømmet (Wæraas og Byrkjeflot, referert i Brønn, 2019, s. 159-160). På den annen side kan en hevde at dersom organisasjonen har tillit til at dette kan være et nyttig verktøy til å forbedre egne prestasjoner, kan det at media følger opp disse undersøkelsene også fungere som en motivasjonsfaktor i organisasjonen (Kirkhaug, 2015). Det kan også bidra til å skape oppmerksomhet til selve organisasjonen, noe som ifølge Barnet mfl. referert i Brønn er selve hovedkonseptet for å ha et omdømme (Brønn, 2019). I tillegg kan undersøkelsene bidra til oppmerksomhet rundt utfordringer kommunen står ovenfor, og slik kanskje gjøre organisasjonen i stand til å snu en negativ utvikling. Det å få oppmerksomhet rundt de områdene som en skårer høyt på, kan også bidra til ekstra motivasjon og gjøre organisasjonen i stand til å skape synergieffekter avdelinger imellom (Brønn, 2019). Dette vil også kunne bidra til å planmessig vise omverdenen hvem man er og hva man står for, slik at omgivelsenes oppfatning av og tillit til organisasjonen styrkes (Røvik, 2007, s. 196).

Dersom undersøkelsene oppfattes som irrelevant, og opplevelsen internt er at dette er faktorer som uansett ikke er vesentlig, vil tilsvarende undersøkelser virke demotiverende og problematisk, særlig dersom resultatene går i feil retning. Hvordan disse undersøkelsene blir kommunisert og brukt i organisasjonen (van Riel & Fombrun, 2007), samt graden av tillit til

administrativt lederskap, vil dermed kunne sies å ha avgjørende betydning for nytteverdien av undersøkelsene (Kirkhaug, 2015).

Mine funn tyder i hovedsak på at det fra administrativ side blir oppfattet som problematisk å nyttiggjøre seg resultat som foreligger fra kommunebarometeret. Til tross for dette har 51 av nøkkeltallene blitt forbedret i løpet av siste periode mot 36 forverrede nøkkeltall. Media ble vektlagt gjennom frykt for negativ omtale dersom det fra politisk hold ble løpt til pressen for å kritisere administrativt lederskap. Når det gjaldt tredjeparts omtale, ble det poengtert at det gjerne dreide seg om like mange meninger som innbyggere, men at en hadde inntrykk av at ting var bra i SK. Selv om noe helt klart kunne oppleves som bra og noe som mindre bra.

5.2.4 Hvilke faktorer påvirker affinitetsdimensjonen hos innbyggerne i SK?

Resultatene som lå til grunn i forundersøkelsen ble også støttet av de vurderingene som informantene gav under intervjuene når de skulle legge egne inntrykk til grunn for sine vurderinger av SK. I1 økte egen vurdering fra 3 til 4 og begrunnet dette med at egne opplevelser av kommunen var positiv. En av grunnene til dette var; *«kan være fordi en kjenner folket, og vet hvor en skal trykke på»*. Dette kan oppfattes som om informanten hadde det Kirkhaug definerer som relasjonell tillit til organisasjonens ansatte (2015). Relasjonell tillit er utviklet over tid, og er et uttrykk for en sosial forbindelse mellom to parter. I2 avga ikke en egen vurdering av på første spørsmål, med begrunnelse av at det var vanskelig å si noe om dette spørsmålet uten å være farget av seg selv. På gjeldende spørsmål ble en samlet vurdering gitt av informanten på 3,5. Her ble gode oppvekstvilkår og kulturtilbud vektlagt som et pluss, men kutt i helsetjenester som legevakt og en trussel om kutt i ambulansetjenester samt dårlig økonomi trekker ned. Det ble også vektlagt at en ikke kunne føle seg trygg på at ledelsen følger med når beslutninger tas utenfor kommunen. Informanten uttrykte det slik; *«Det er mye diskusjon i organisasjonen om at vi snart er på vei mot Robeck, eller hva det heter, vi har ikke råd til skole, vi har ikke råd til ditt og datt, vi må kutte på alt mulig, slik fokus, vi er jo ikke en rik kommune, da blir det en del friksjon i rundt det med pengebruk»*. Det informanten her vurderer kan sees i sammenheng med kalkulert tillit, eller en mulig tap av tillit til både politisk og administrativ ledelse. Kalkulert tillit oppstår når begge parter er trygge på at den andre parten gjør sin del av jobben. Her er informanten i rollen som innbygger ikke trygg på at lederskapsrollen ivaretas på en slik måte at ressursene forvaltes riktig. Det er liten tillit til at kommunen er stand til å gjøre det som kreves for å ivareta tjenestetilbudet i kommunen i det lang løp,

(Amdam & Groven, 2013; Kirkhaug, 2015). I3 på sin side gav følgende uttalelse på eget inntrykk av SK: «Og her kan jeg med god samvittighet sette karakter 5». Dette ble begrunnet med egne opplevelser som pårørende i eldreomsorgen. Informanten gav uttrykk for tillit til at ansattes evne til å beskytte og ivareta behovet for trygghet og forutsigbarhet både for pårørende og pasient når livet gikk mot slutten. Av dette kan en tyde at alle former for tillit har vært til stede i møte med Surnadal kommune som tjenesteleverandør. Institusjonell tillitt gjennom ansattes evne til å beskytte og ivareta alle parter i pasientforløpet, relasjonell tillit ble uttrykt gjennom særdeles dyktige ansatte i møtene og kalkulert tillit gjennom det å bli ivaretatt som innbygger i kommunen. Samtidig ser vi da at det er tillit til at lederskapsrollen blir utført på en slik måte at tjenesteproduksjonsrollen er ivaretatt (Amdam & Groven, 2013; Kirkhaug, 2015).

Når det kom til spørsmålet som dreide seg om å stole på SK i det lange løp, hadde derimot alle innbyggerne en vurdering på 3. I1 begrunnet dette med at risikoen var stor for at små kommuner ble slukt av de større. Dersom SK skulle overleve, var det viktig å synliggjøre en tydelig strategi. Også I2 og I3 trakk fram at de trodde fagmiljøene var små, med dagens organisasjon og at det lå en utfordring i å skaffe relevant kompetanse i små miljø. Dette trodde de ville bli bedre ivaretatt ved en eventuell kommunesammenslåing i framtiden. I dette kan det forstås at det av informantene fra innbyggernes side anses som realistisk at et grep fra politisk hold kan være nærliggende (Carpenter, referert i Brønn, 2019, s. 158). I2 følte seg ikke trygg på at de som satt i sentrale posisjoner i kommunen, også politikere, fulgte godt nok med når det kom til ting som måtte følges opp av lover og regler for anskaffelser, samt helsetjenester. «Det er slike ting som jeg er redd for, og jeg føler at vi må ha, i og med at vi bor så langt unna sjukehus som vi gjør. En ambulanse er helt uaktuelt. Da kan vi ikke bo her». «Det krever at man følger med da». I3 hadde en samlet vurdering på 3, med begrunnelse av at dårlig infrastruktur i vei, truet næringsutviklingen i kommunen. Informanten uttrykte at politikere både lokalt og regionalt historisk sett, manglet en helhetlig plan eller strategi for vei. Lokalt kunne dette ha sammenheng med kulturen i SK: «Naturlig at vi er et bondesamfunn, med mange gårder, kanskje ikke tenker de så langt framover, avhengig av andre ting, og tradisjoner og kultur i dette. Ser tilbake i stedet for framover kanskje, men dette er jo også fornuftig for vi har jo godt jordbruksland».

Mine funn kan tyde på at innbyggerne er delt i hvorvidt de stoler på SK som organisasjon i det lange løp, noe som ifølge Amdam og Groven kan forklares gjennom for samfunnsutvikling rollen (2013). Det ble av informantene etterlyst en synlig og tydelig strategi for

hvordan en skal kunne ha tillit til at samfunnsutviklingen blir ivaretatt. Her ser vi at kommunikasjonsretningene synlig og åpen oppleves som mangelfull hos informantene (van Riel & Fombrun, 2007). Det ble uttrykt tvil om organisasjonen greide å følge med der bestemmelsene ble tatt, og hvorvidt rekruttering av relevant kompetanse fant sted. Den kalkulererte tillit til at organisasjonens ledelse greidde å ivareta innbyggernes behov var i ferd med å bli sveket (Kirkhaug, 2015). Dette leder oss inn på neste spørsmål i forundersøkelsen, som dreide seg om innbyggernes vurdering av organisasjonens kompetanse.

5.2.1.3 Hvilke faktorer påvirker vurderingen av kompetansedimensjonen i SK?

Først spørsmål dreide seg om den økonomiske styring, noe Amdam og Groven definerer som forvaltningsrollen (Amdam & Groven, 2013). I1 som hadde høyest skår på sin vurdering av økonomistyringen blant de tre informantene med en skåre på 4. Gjennom mediebildet hadde informanten inntrykk av at alle hadde sine rammer som ble fulgt, og at dette virket å være fornuftige rammer. Samtidig ble det av informanten stilt følgende hypotetiske spørsmål i denne sammenhengen «*Kanskje de som skriker høyst får mest? Det vet jeg ikke noe om*». En av informantene mente at økonomistyringen umulig kunne få høyere karakter enn 2. Bakgrunnen for denne vurderingen var dårlig styring og manglende vedlikehold av bygg, som skole og idrettshall og infrastruktur. «*Det er jo egentlig van styring hele veien, en skulle jo heller brukt penger på å vedlikeholde det en har da, framfor å "la humla suse"*». I3 vektla karaktergivingen slik: «*Det blir 3, bruk av fond og ikke styring, fortjener ikke noe mer*». Til sammen ble resultatet fra de tre informantene fra innbyggerne også 3.

Mine funn viser at tilliten til at forvaltningsrollen blir ivaretatt gjennom lederskapsrollen både kan sies å være tilstede, samtidig som den av noen betraktes som særdeles mangelfull. Fra resultatene av forundersøkelsen vurderte 7 av respondentene økonomistyringen til 1 eller 2, noe som utgjør 20% av respondentene. Dårlig vedlikehold av bygg og bruk av fond for inndekking av underskudd på drift, betraktes som dårlig styring av forvaltningsrollen, noe som på sikt truer organisasjonens rolle som tjenesteproducent som er det siste spørsmålet i undersøkelsen.

Tjenestekvaliteten ble av informantene vurdert som tilfredsstillende på de fleste områder. Samtidig som informantene presiserte at dette dreide seg om de tjenestene de selv hadde opplevd. Både I1 og I3 mente tjenestekvaliteten av de tjenestene som var prøvd ut, stod til karakteren 4, men at en var avhengige av å ha de rette folk på rett plass for at tjenestene skulle bli bra. I2 gav karakteren 3. Den av tjenestene som ble nevnt som særdeles viktig og positiv for to av informantene var eldreomsorgen. Det å få bo hjemme så lenge som mulig. I tillegg til

oppfølging de fikk da livet gikk mot slutten, både når det gjaldt de pårørende og for den døende. I3 uttrykte det slik: *«De var jo så heldige at de fikk være hjemme, og hjemmehjelpa og alt det fungerte så bra, og det var så trygt alt sammen. Og det var jo fordi det var veldig flinke folk som jobbet der..»* I2 sa det slik: *«Ja, * ble ivaretatt og fikk være hjemme så lenge som * kunne, og da ble * veldig godt ivaretatt, så ble * flyttet til sjukehjemmet. Og der ble * veldig godt ivaretatt. De var hos * hele tiden».*

Lærernes innsats ble berømmet, gjennom gode tilbakemeldinger som igjen kan rettes mot organisasjonens kommunikasjon med sine omgivelser (van Riel & Fombrun, 2007), samtidig som de relasjonelle samhandlingene var avgjørende (Kirkhaug, 2015). Informantene dro fram at lærerne og elevene hadde dårlige kår å jobbe i. Med det mentes at lokalene i sentrums-skolen var gamle og slitte. Kulturskole og bibliotek ble trukket fram som positive faktorer. Det samme med god tilrettelegging for boligtomter. Barnehagen ble nevnt som en positiv faktor, men testing av personalressurser for eventuell overføring fra andre avdelinger ble dradd fram som negativt i den forbindelse. Å tilrettelegge for barnehageplass når nyinnflyttede kommer til kommunen, ble fremhevet som like viktig som å tilrettelegge for boligtomter eller husvære. Det ble presisert at en var avhengig av at dette måtte henge sammen, noe det ikke alltid gjorde. Vedlikehold av kommunale bygg ble av I3 og I2 vektlagt som negativt. I3 presiserte at en sak alltid minst har to sider, men av det man kunne lese i de senere dagers medieoppslag rundt idrettshallen og lekkasjer, så ut til at det kunne bero på manglende kompetanse hos de involverte. I tillegg vektla en av informantene at det i negativ retning kunne sies å være mangel på svar og konsekvent adferd ved henvendelse til SK: *«Savner et svar, om det dreier seg om kapasitet det vet jeg ikke, men jeg savner et svar», «Det virker som om det kan være vanskelig å få tak på kompetent arbeidskraft, eller nok arbeidskraft. Veldig personavhengig hvilke preferanser saksbehandler har, er ikke konsekvent».* SFO ble også trukket fram som en av tjenestene som trakk vurderingen ned av to av informantene. Hvor den ene begrunnet dette med at det til tross for gjentatte forsøk på dialog, ikke ble noen bedring i innhold eller trivselen til barnet. Åpningstider til svømmehallen, samt størrelse og lokale trakk ned vurderingene.

Mine funn tilsier at kvaliteten på tjenesteproduksjonsrollen var varierende. Noe var vurdert som veldig bra, samtidig som tilliten på enkelte områder var vurdert som mangelfull. Det som ble vektet som mest positivt og omdømmebyggende var oppvekstsvilkår og helhetlig pasientforløp for eldre. Det som av informantene ble vektet som omdømmesvekkende var dårlig vedlikehold av kommunale bygg samt kompetanse på området. Det ble også lagt vekt på at kommunen måtte framstå som ekte i sitt møte med innbyggerne når markedsførte seg for nyetablerere, der barnehage er like viktig som tilrettelegging for boligtomter.

5.2.6 Delkonklusjon

De som mottok lønn fra SK hadde vurderte jevnt over SK høyere enn de som ikke mottok lønn, men de vurderte den generelle anseelsen til kommunen som lavere enn de som ikke mottok lønn. I speilingsdynamikken kan det se ut til at organisasjonen mener de får et dårligere rykte enn det de mener de fortjener. Dette kan virke omdømmesvekkende i det lange løp, dersom organisasjonen ikke tar tak for rette opp i denne dynamikken sett opp imot organisasjonens identitet.

Damer hadde generelt en høyere vurderingsskår enn menn, bortsett fra når det kom til kvalitet på tjenester. Her vurderte menn tjenesteproduksjonen høyere enn damer. Utdannelse var den faktoren som viste en signifikant økning av vurdering av de fleste dimensjoner i takt med høyere utdanning. Bortsett fra på spørsmålet om økonomisk styring, hvor høyere utdanning hadde negativ korrelasjon på vurderingen.

Den generelle anseelsen eller ryktet, ble vurdert ut fra det informantene trodde var andre sin mening om SK. Her begrunnet de to informantene som svarte på spørsmålet sine vurderinger med å sammenligne SK med andre kommuner. De vektla at det så ut til at andre kommuner agerte raskere, og oppnådde bedre resultater. Resultater som ble framhevet var mangel på flerbrukshall, og oppnådde resultater på kommunebarometeret.

Affinitetsdimensjonen, ble vurdert gjennom innbyggernes eget inntrykk, samt i hvilken grad SK er til å stole på i det lange løp. Innbyggerne la til grunn en høyere poengsum når de la egne vurderinger, framfor det de trodde at andre la i sin vurdering av SK sin anseelse. Her grunnla informantene at de selv hadde erfart jevnt over gode tjenester i SK. Informantene mente at de ikke hadde tilstrekkelig tillit til at forvaltningsrollen og samfunnsutviklingsrollen ble ivaretatt på en slik måte at kommunen kunne bestå som liten i det lange løp. Dette ble også begrunnet gjennom manglende tydelig strategi og visjon for kommunen som helhet. Informantene gav uttrykk for at det både fra politisk og på administrativ side forekom en avventende holdning, at de ikke fulgte godt nok med og manglende kompetanse eller hadde problemer med å skaffe tilstrekkelig kompetanse. Gode oppvekst og kulturtilbud ble fremhevet som viktig, og at en visste hvor en skulle gå for å trykke på.

Når det gjaldt kompetansedimensjonen var økonomistyringen i SK den faktoren som trakk mest i negativ retning, her mente informantene at bruk av fond for å dekke drift ikke innbydde til tillit. Årsaken til at økonomistyringen var vurdert som dårlig av informantene var mangel på kompetanse, der de lot «humla suse» fremfor å ta tak på det informantene mente var det egentlig var problemet, nemlig dårlig vedlikehold og styring førte til at det både ble dyrt å reparere og å bygge nytt. I rollen som tjenesteprodusent uttrykte innbyggerne at de var

fornøyde med SK. De vurderingene som informantene la til grunn, stemte i stor grad med de funn som kom fram av forundersøkelsen.

I neste delkapittel skal vi se på de omdømmeeffektene som finner sted i SK.

5.3 Hvilken omdømmeeffekt finner sted i Surnadal kommune?

I dette delkapitlet vil det bli sett nærmere på hvilken omdømmeeffekt som finner sted i SK. Først vil synergieffekter gjennom organisasjonens identitet bli diskutert, før det blir sett på organisasjonens evne til å rekruttere. Deretter vil det bli sett nærmere på effekten av omdømme og tilførsel eller svekkelse av verdi. Som igjen bidrar til en risiko eller en styrking av organisasjonens eksistensgrunnlag gjennom politiske angrep. Avslutningsvis det bli tatt stilling til om en kan svare ja eller nei Brønn's spørsmål vedrørende risikoen ved ikke å ta hensyn til sitt omdømme(2019).

5.3.1 Oppnås synergieffekter ved hjelp av en felles identitet i SK?

Synergieffekter hevdes å kunne oppstå gjennom en felles identitet som skapes gjennom en felles visuell, organisasjons og virksomhetsidentitet(Baker mfl. referert i Brønn, 2019, s. 27-37; Hatch & Schultz, 2009). Visuellidentitet vil gi gjenkjenning, og skapes gjennom felles bruk av en logo eller slagord. En felles organisasjonsidentitet skapes gjennom en felles visjon og felles verdier for organisasjonen som helhet. Virksomhetsidentitet skapes gjennom en bevisst bruk av en eller flere logoer i kombinasjon. Disse synergieffektene kan gi seg utslag i større samhold, en samlende felles identitet, nye og bedre løsninger på tvers av ulike fagområder og sektorer. Som igjen gir muligheter for økonomiske gevinster samt omgivelsene et samlende bilde; image av organisasjonen(Brønn, 2019).

Mine funn viser at organisasjonen bruker kommunevåpenet i sin kommunikasjon med omverdenen, og denne fungerer som en overordnet logo og noe som vil gi et gjenkjennelig bilde av organisasjonens identitet, (Baker mfl. referert i Brønn, 2019, s. 27-28). Det som i tillegg er kartlagt, er at det eksisterer visjoner og logoer utviklet på ulike avdelinger. I tråd med Olin's oppdeling av virksomhetsidentitet kan en se bruk av at alle tre kommunikasjonsformer i SK. Monolittisk identitet der kun kommunevåpenet er brukt, støttende identitet der både kommunevåpen og avdelingslogo er brukt, og merkevestyrt identitet der logo er tenkt brukt på egenhånd(Olins, referert i Brønn, 2019, s. 39-40). Disse funnene kan tyde på at SK ikke har et bevisst forhold til hvordan virksomhetens identitet skal presenteres for omverdenen.

Det kan sies å være gjort et forsøk på en felles visjon gjennom verdiene leikande, levande og veksande, men at denne i mindre grad blir brukt etter hensikten. Funn gjort i intervjurunden med administrativt lederskap tyder på at det blir ansett som problematisk å finne en felles visjon og felles verdier som vil slå an hos alle, men at det var planer om å ta dette med ved planrullering denne periode. I årsmeldingen 2019, er et overordnet mål skissert gjennom følgende målsetting: *«Det skal skapes en organisasjon – og samfunnskultur som skal preges av motivasjon, kraft og kultur»*. Denne målsettingen ble ikke nevnt i intervju med administrativt lederskap. Det som ble nevnt var å skape en «ja» kultur, og at en var til for innbyggerne. I intervjurunden med administrativt lederskap ble det presisert at det blir arrangert Vi-seminar, og at målet med seminaret er å skape samhold og presentere spekteret av ulike avdelinger i organisasjonen. Det var delte meninger om dette seminaret hadde ønsket effekt. En av informatene uttrykte det slik: *« vi snakker om «vi seminar» og «vi kultur», men den finnes ikke. Det er tette skott på mange plasser, det er noen glimt innimellom, at det skjer noe prosjekt eller at det er ei sak her og ei sak der, men det skulle vært mye mer på tvers av fagområdene»*.

Dette kan tolkes som om at det jobbes sporadisk med å skape en felles identitet, men at arbeidet er i startfasen. Effekten med en samlet identitet framstår som minimal, organisasjonen består mange identiteter, uten at disse blir identifisert, eller selv identifiserer seg som en del av den helhetlige vurderingen av organisasjonen. Denne effekten kan bidra til å svekke omdømmet for organisasjonen, dersom det ikke blir tatt ytterligere grep rundt ansattes stolthet og organisasjonens identitet.

En informant uttrykte det slik, da det ble spurt om hva som måtte til for å skape de synergieffektene en felles organisasjonsidentitet kan tilføre SK. *«Det trengs systematikk, det trengs logistikk, det trengs styring, for å få utnyttet potensialet hos hver enkelt. Og da må man være interessert i folk, at alle får ta del, og at folk får bli hørt og sett, da kan de få utvikle sitt beste potensiale»*. I dette arbeidet kreves relasjonell kompetanse, tillit og lederskap i tråd med det nyere definisjoner legger i funksjonen, der medarbeidernes behov og utvikling er fokus, hvor det individuelle må vike for det kollegiale, og der hvor alle interessentene blir forsøkt hensyntatt (Kirkhaug, 2015).

Denne refleksjonen bringer oss over på neste forskningsspørsmål som vil dreie seg om rekruttering av kompetanse, innbyggere og øvrige goder.

5.3.2 I hvilken grad greier organisasjonen å rekruttere tilstrekkelig kompetanse innbyggere og andre goder?

Amdam og Groven anser rekrutteringsevne som en av hovedgrunnene for at organisasjoner skal være opptatt av å ha et godt omdømme(2013). Mine funn viser at informantene på innbyggernes side og administrativt side er delte i sitt syn på om organisasjonen har tilstrekkelig kompetanse, og hvorvidt organisasjonen evner å skaffe tilstrekkelig kompetanse. Innbyggerne vurderte det som lite sannsynlig at rekrutteringen var tilstrekkelig, og begrunnet dette med at små fagmiljø gjorde rekruttering etter riktig kompetanse problematisk. Større og robuste fagmiljø ville gjøre dette arbeidet lettere.

Fra administrativ side ble det vektlagt at det var høy kompetanse i organisasjonen, og at det var mulig å nyttiggjøre seg denne kompetansen i sterkere grad. Det var vektlagt fra en av informantene at det var viktig å være tett på, slik at en visste hva medarbeiderne ønsket av utfordringer. Her ble relasjonell kompetanse og tillit vektlagt. I følge Kirkhaug vil ledere uten tillit ikke kunne påvirke sine medarbeidere. Uten tillit vil en leder ikke framstå som forbilde, være læremester, frigjører eller tjener. Dersom tillit mangler kan en leder heller ikke dele lederfunksjonen med andre, eller være i stand til å tilfredsstille omgivelsenes behov(2015). Følgende utsagn av 13, kan tyde på at noe skjer når personressurser begynner i SK: *«Når du forholder deg til samme person før og etter kommunen. Det virker som om en person blir en helt annen person når man begynner i kommunal sektor. Den som tidligere har vært oppfattet som effektiv, blir ikke det når man begynner i kommunen. Dette har sikkert ikke noe med hans person å gjøre, det må være noe med systemet, at det tar lang tid»*. Dette utsagnet retter oppmerksomheten både til organisasjonens identitet, men kan også tyde på manglende kommunikasjon med omgivelsene rundt organisasjonsidentiteten, samtidig som det kan være et uttrykk for system og lederutfordringer. I denne sammenheng kan det stilles spørsmål til om det er lederskapsegenskapene, og ikke rekrutteringen i seg selv som er utfordrende. En av informantene uttrykte at det i rekrutteringsprosessen var viktig å tenke på å rekruttere mennesker som var klar over hvordan det var å operere under kommunale forhold og trange rammer, og at det i enkelte tilfeller kunne framstå som utfordrende å rekruttere ønsket kompetanse.

Når det gjelder innbyggerantallet, viser tall fra årsberetningen 2019 at det har holdt seg forholdsvis stabilt på like under 6000 innbyggere de siste 10 årene, med en svak negativ utvikling. Informantene kunne fortelle at prognosene for kommunen beregnet fra fylket, tilsier at det vil skje en svak vekst framover. I forbindelse med bærekrafts arbeidet og klimaregnskapet, ble det av formannskapet presisert at klimatiltakene i hovedsak skulle finansieres gjennom statlige midler(Surnadal_kommune, 2020a).

5.3.3 I hvilken grad kan en si at omdømmet øker verdien i SK

Det hevdes også at omdømme fungerer som en immateriell verdi, noe som vanskelig lar seg kopiere av andre, Brønn, (2019). Disse immaterielle verdiene skapes av menneskene i organisasjonen. En kan si at menneskene er verdiene, gjennom den kunnskap de besitter og de relasjonene de skaper med omgivelsene. Rui Da Silva og Luciano Batista påpeker viktigheten av at statlige virksomheter bygger relasjoner med kunder, hvor kunder defineres i et videre perspektiv enn i privat sektor (Silva og Batista, referert i Brønn, 2019, s. 160). I denne sammenheng blir kompetansebegrepet sett i opp imot ansattes og lederskapets evne til å skape relasjoner med omgivelsene. Det må foreligge tilstrekkelig med tillit mellom omgivelsene og organisasjonens medlemmer. Tilliten oppstår gjennom at organisasjonen tilfører samfunnet de verdiene de er satt til å forvalte, i tråd med det dommerpanelet mener er viktig, (Brønn, 2019, s. 13)

Mine funn viser at SK både tilfører og svekker verdien gjennom rollefordelingen vektlagt i denne avhandlingen. Når det gjelder lederskapsrollen ble denne belyst i ovenstående delkapittel der det ble diskutert om det var selve rekrutteringen eller lederskapet som var utfordringen i rekrutteringsspørsmålet. I og med at verdier skapes av menneskene, kan det anses som særlig viktig å forvalte de personressursene en har til rådighet, dersom disse skal bidra til en økning eller en forringelse i omdømmesammenheng. Gode relasjoner øker verdien, dårlige relasjoner kan svekke verdien. Gjennom intervjurundene ble det både fra administrativ og innbyggernes side poengtert at det ofte var personavhengig om møtet med kommunen ble oppfattet som godt eller dårlig. På hvilken måte organisasjonen sikrer gode relasjoner dreier seg ofte om lederskap, og på hvilken måte lederskapsfunksjonen utføres i organisasjonen. Her kan en tydelig visjon, gode verdier og godt definerte mål i tråd med organisasjonsidentiteten være et avgjørende verktøy, (Brønn, 2019; Kirkhaug, 2015).

Når det gjelder samfunnsutvikling rollen kom det fram at SK bidrar sterkt og tidligere har bidratt gjennom flere utviklingsprogrammer regionalt og nasjonalt, blant annet gjennom Nettverk Nordmøre, noe som etter hvert kan være avgjørende for en verdiøkning for sektoren totalt sett (Amdam & Groven, 2013). Det er grunn til å tro at organisasjonen øker sin verdi gjennom synergieffekter i denne sammenheng. Relasjoner som oppstår lokalt, regionalt og nasjonalt i dette arbeidet bidrar i seg selv til samhold og utvikling på tvers av fagområder og sektorer. Et eksempel på dette er Nettverk Nordmøre, som er en del av Absolutt programmet i regi KS. Dette programmet har fått en god del oppmerksomhet både nasjonalt og internasjonalt, og kan sies å være en viktig brikke i skoleutvikling med deltakere fra ulike deler av samfunnet (Buland et al., 2019). I tillegg har kommunen ifølge en informant hatt en fremtredende

rolle i utviklingen av et helhetlig pasientforløp, som startet med et samarbeid mellom St.Olav's Sykehus og Molde Sykehus. For at organisasjonen skal kunne dra nytte av denne verdiøkningen fullt ut, er det viktig at dette blir kommunisert internt og eksternt. Il uttrykte det slik: «*Man må på en måte spre det glade budskap*».

Forvaltningsrollen er den av rollene som umiddelbart utgjør det største faresignalet for en forringelse av verdien i omdømmebegrepet. Den økonomiske utviklingen viser store underskudd på drift de to siste årene. Disse underskuddene har blitt dekt ved hjelp av fond, og nå er fondskapitalen brukt opp. Sammenlignet med andre kommuner har organisasjonen høyere KOSTRA tall enn tilsvarende kommuner, og ifølge kommunebarometeret fra 2018, er nøkkeltallene litt svakere enn det økonomiske forutsetninger skulle tilsi (Pedersen, 2018). Den økonomiske situasjonen tyder på at den økonomiske rammestyringen i organisasjonen ikke er tilstrekkelig i varetatt, og en kan si at verdien her forringes. Det ble i fra administrativ side poengtert at rammene var knappe, og at disse ikke i tilstrekkelig grad hensyntok de uforutsette hendelsene som kommunen har stått oppe i på flere områder. Samtidig ble det påpekt at det i noen tilfeller ble spart for mye, og at det kvaliteten på enkelte områder kostet for mye. I noen avdelinger ble også timer leid ut, og en finansierte på denne måten egne lønnsutgifter. Det kom også fram at det i utviklingsarbeid, gjerne fulgte med støttetiltak fra staten som skulle bidra til utvikling lokalt og regionalt. Dette var tilfelle med noen av de utviklingstiltakene kommunen var tok del i.

Amdal og Groven presiserer at oppfølging av lover og regler, samt omfordelings -og behovssystemet gjennom skatter og avgifter er en viktig faktor i forvaltningsrollen (2013). I saksbehandling når det gjaldt eiendom, kom det fram at det var iverksatt tilsyn, der SK i løpet av året skulle kunne kreve fullt innsyn i tilfeldig utvalgte prosjekt. Dette skulle bidra til å luke bort useriøse tilbydere i bransjen. Det ble i denne sammenheng sagt at en var spent på hvordan dette kunne slå ut i omdømmesammenheng, men at en i det lange løp mente at dette ville bidra til å stramme opp tilbyderne i bransjen, noe som også var hensikten i trå med samfunnsoppdraget. Når det gjelder miljø og bærekrafts spørsmålet, kan dette sies å være et arbeid underveis. For første gang er det i 2019 blitt avlagt et klimaregnskap, som vil bidra til å skape fokus og på de ulike områdene. På hvilken måte dette arbeidet blir fulgt opp, kan anses som avgjørende for om dette blir verdiøkende eller verdiforringende. Kommunen har mottatt arbeidsmiljøprisen på grunn av sitt trepartssamarbeid. Dette kan igjen øke den immaterielle verdien i organisasjonen. Det å forvalte arbeidsmiljøet og personressursene kan anses som en viktig faktor for å beholde og rekruttere medarbeidere. Disse forholdene vil ved hjelp av god intern og eksternt kommunikasjon bidra til å styrke omdømmeverdien.

Gjennom oppslag i lokalmedia de siste månedene, samt funn gjort i intervjurunden, kan det tyde på at det i noen sammenhenger også skjer en forringelse i omdømmeverdien. Kontrollutvalget i kommunen har bedt om redegjørelse for det som av fylkesmannen blir påpekt som svikt i oppfølging og regelbrudd i forbindelse med en skadet innbygger, og foresattes kamp for sine rettigheter. En retaksering av skattelegging på næringsseiendom har ført til flere telefonhenvendelser og medieoppslag, hvor det går fram at næringsdrivende mener økningen vil ødelegge for deres eksistensgrunnlag. Ryan hevder er folks forventninger av avkastning på penger i form av skattebetaling, blir å gi valuta for penger i form av tjenester. Men i dette tilfelle har dårlig kommunikasjon ført til at disse grepene utgjør en verdiforringelse (Ryan, referert i Brønn, 2019, s. 162-163). Dette er i tråd med det Amdal og Groven hevder utgjør en risiko dersom forvaltningsrollen blir utført på en slik måte at det blir en flaskehals i samfunnsutviklingen. Disse forholdene viser at utøvelsen av forvaltningsrollen totalt sett kan sies å redusere verdien i omdømmesammenheng. Dette var også den faktoren som utmerket seg som mest negativ i innbyggerundersøkelsen foretatt i denne avhandlingen. Samtidig kan en trekke fram at den generelle anseelse opparbeidet gjennom tidligere erfaringer med organisasjonen, kan fungerer som et skjold i disse tilfellene, (Brønn, 2019).

På hvilken måte tjenesteproduksjonsrollen blir ivaretatt, vil også bidra i verdisammenheng. Det som kjennetegner den offentlige tjenesteproduksjonen er at en som samfunn ønsker å se til at disse funksjonene virkelig blir utført i samfunnet, samt at kostnadene skal fordeles rettferdig på alle innbyggerne. Under dette kommer oppgaveløsninger knyttet til samfunnsstyring, omfordeling og produksjon av tjenester(Amdam & Groven, 2013). I følge RepTrak modell påvirkes omdømmet gjennom kvaliteten på tjenestene, om aktørene i møte med kommunen er service innstilt, hvorvidt tjenestene tilfredsstillende publikums behov og om kommunen tilbyr effektive tjenester(RepTrack, referert i Brønn, 2019, s. 164-166). Under intervjurundene ble det kartlagt at tjenesteproduksjonen på mange områder ble oppfattet som god, dette gjaldt både på hos ledelsen og innbyggerne.

På spørsmål om hvordan administrativt lederskap visste at kvalitet og service var ivaretatt, ble det i noen tilfeller referert til innbyggerundersøkelser, hvor undersøkelser i barnehager ble gjennomført jevnlig. Ifølge kommunebarometeret 2018(Pedersen, 2018), har SK hatt en jevn utvikling oppover på listen når det gjelder barnehage, og er på 51 plass av alle kommuner. Det var også blitt utført en næringslivsundersøkelse gjennom samarbeidet med Sunndal kommune, hvor hensikten har vært å kartlegge utviklingen vedrørende hvor næringsvennlig kommunene fremstod ovenfor næringslivet. Dette er et samarbeid som også kartlegge

næringsvennligheten i regionen. I denne undersøkelsen kommer det fram at SK oppfattes som en næringsvennlig kommune, og at det framstår å være et godt samarbeid mellom næringslivet og kommunen. Tidsfrister i saksbehandlingstid, var et av kravene som måtte innfris, her viste undersøkelser at organisasjonen hadde noe å gå på. Men det ble påpekt at det var viktig å holde seg innenfor tidsfrister blant annet på grunn av gebyr. Det ble også påpekt at det kunne by på problemer å gjennomføre innbyggerundersøkelser da det var vanskelig å få folk til å svare ut.

Under intervju med administrativ ledelse kom det fram at det også kunne være utfordrende å balansere hvilke krav som skulle vektlegges mest. Det kunne for eksempel bero på oppvekstsektoren, der det i barnehagesammenheng stod mellom to vurderingskriterier. Hvem barnehagen er til for, foreldrene eller barna. Å yte service gjennom å gi alle plass, eller å ta hensyn til barnet og den kvalitet en gjennom færre barn greidde å gi de som allerede hadde plass. Det ble poengtert at det var flere vurderinger og avveininger som måtte gjøres. Slik sett ble det poengtert at det ofte dreier seg om bakenforliggende faktorer og relasjoner som ikke umiddelbart lar seg måle. Av dette kan det tyde på at organisasjonen bygger verdier i store deler av tjenesteproduksjonsrollen. Dette ble også bekreftet av innbyggerundersøkelsen i denne avhandlingen.

5.3.4. I hvilken grad sikres faren for politiske angrep?

Et sterkt omdømme i offentlig sektor hevdes i litteraturen å være et politisk fortrinn. – Det kan brukes til å skaffe offentlig støtte, oppnå autonomi, og bruk av skjønn fra politikere og dermed beskyttelse fra politiske angrep. Et godt omdømme hevdes videre å føre til at folk stoler på organisasjonens tjenester, og gjør det dermed lettere å introdusere nye tjenester. På denne måten kan en hevde at et godt omdømme både gir organisasjonen verdi, samtidig som den tilfører verdi til omgivelsene og samfunnet. Med det opprettholder organisasjonens sin legitimitet for framtiden (Brønn, 2019).

Det framgår at kommunens ulike roller blir sammenlignet med andre kommuner og tilbydere. Dersom organisasjonen ikke greier å rekruttere, utvikle og beholde tilstrekkelig menneskelig kompetanse slik at lederskapsrollen, samfunnsutviklingsrollen, forvaltningsrollen og tjenesteproduksjonsrollen blir utført tilfredsstillende, vil en risikere at disse rollene blir overført til noen andre. Dette kan skje gjennom politiske beslutninger der en i større grad åpner opp for private tilbydere, eller gjennom kommunesammenslåing. Årsaken kan hevdes å være at større enheter er i stand til å tiltrekke seg mer kompetanse enn små enheter. Der det ble av innbyggerne uttrykt tvil om hvorvidt samfunnsutviklingsrollen og forvaltningsrollen

ble tilstrekkelig ivaretatt. Og kommunen ble vurdert opp mot andre kommuner. Fra administrativt ståsted ble det vektlagt at små miljø med godt utviklings samarbeid, ga større nærhet, og med det tillit i relasjoner. Dette ble også presisert av en av informantene fra innbyggernes side, der det var vesentlig å vite til hvem en skulle henvende seg. Av dette går det fram at dersom en skal sikre støtte og oppnå autonomi og gjennom det sikre seg mot politiske angrep, må det kommuniseres og ledes på en slik måte at personressurser blir ivaretatt og immaterielle verdier bygges.

Den største utfordringen ligger i den økonomiske forvaltningen, der det må tas grep umiddelbart for å unngå å komme under statlig kontroll med økonomisk ubalanse, (ROBEK). Gjennom intervjurundene kom det ikke fram noe klart svar på denne utfordringen. Dette utgjør en risiko for organisasjonens eksistens slik det framgår i dag.

5.3.5 Hva står på spill

Et godt omdømme anses av informantene både fra administrativ ledelse og innbyggere som viktig. Mine funn tyder på at SK til en viss grad følger med på hva omgivelsene synes om dem. Det er også tatt hensyn til hvilken påvirkning virksomhetens beslutninger og atferd har på verden rundt. Når det gjaldt miljøspørsmål at det i løpet av det siste året var jobbet godt. Under intervjurunden ble poengtert at det ble trykket godt på fra politisk hold, av interne krefter og fra omgivelsene på dette området. Noe denne avhandlingen også har kartlagt. Her har det blitt tatt grep gjennom klimaregnskap, som gjør organisasjonen i stand til å måle og holde fokus på utviklingen over tid. Faresignaler fra omgivelsene er kanskje i mindre grad kartlagt. Omgivelsen oppfatninger rundt spørsmålet å stole på i det lange løp hadde størst sprik. Her må lederskapet ta grep. De ulike rollene en kommune som organisasjon innehar, blir påvirket av lederskapets evne til å skape tillit og gode relasjoner i organisasjonen og med omgivelsene. Offentlig sektor kan med dette si at å utøve samfunnsansvar er selve kjernen i identiteten. Det hevdes av Brønn at ved å ta hensyn til omdømmerisiko, viser organisasjonen at den er opptatt av samfunnsansvar (Brønn, 2019).

5.3.6 Delkonklusjon

Effekten med en samlet identitet framstår som minimal, organisasjonen består mange identiteter, uten at disse blir identifisert, eller selv identifiserer seg som en del av den helhetlige vurderingen av organisasjonen. Denne effekten ser ut til å svekke omdømmet for organisasjonen totalt sett. Dersom denne effekten skal bidra positivt i omdømmesammenheng, må

det bli tatt grep rundt ansattes stolthet over egen arbeidsplass. Organisasjonen identitet må bli samlende, fremtredende og ledende i hele organisasjonen.

Innbyggerne stilte spørsmål til hvorvidt det var mulig å skaffe tilstrekkelig kompetanse, og begrunnet dette med små miljø. I noen sammenhenger hadde de inntrykk av at det ikke var mangel på kompetanse, men systemet som var utfordringen. På administrativ side ble det uttrykt at det var god kompetanse i organisasjonen og rekruttering ble i seg selv ikke ansett som et problemfylt. Det ble heller stilt spørsmål til om personressursene ble brukt godt nok. Rekruttering av innbyggere er tilfredsstillende.

En kan si at det skjer en økning i verdi gjennom samfunnsutvikling og samarbeid med andre aktører. Relasjoner med omgivelsene i tjenesteproduksjon styrker i stor grad den immaterielle verdien. I enkelt tilfeller ser en at forvaltningsrollen trekker ned, da dårlig forvaltning og lite styring av økonomi også påvirker samfunnsutvikling og framtidstro. Brudd på lover og regler, og det innbyggerne opplever som overraskende skattetrykk på næringseiendom svekker tilliten.

For å sikre seg mot politiske grep må lederskapsrollen kommuniseres og utføres på en slik måte at forvaltningsrollen, samfunnsutviklingsrollen og tjenesteproduksjonsrollen blir ivaretatt på en tilfredsstillende måte sammenlignet med andre kommuner og tilbydere. I SK fremstår forvaltningsrollen som mest utfordrende, og den som utgjør en risiko for politiske angrep. For å løse dette må forvaltningsrollen settes i sammenheng med lederskapsrollen og skape synergieffekter.

5.4. Sammendrag av analysen

I dette kapitlet har jeg forsøkt å belyse avhandlingens problemstilling gjennom å svare ut de tre forskningsspørsmålene. Mitt første spørsmål dreidde seg om hva omdømme er. Her ser vi at uttrykket ble definert på flere måter av informantene. Det som var felles var at det dreidde seg om et inntrykk eller en oppfatning som ble skapt av organisasjonen selv over tid. En måtte være synlig for i det hele tatt å ha et omdømme, og det dreidde seg om å gjøre å ha et så positivt omdømme som mulig.

Videre viste det seg at Surnadal kommune som organisasjon bestod av mange identiteter, og at det fra administrativt lederskap i liten grad ble vektlagt å skape en felles identitet gjennom en felles virksomhetsidentitet, visjon eller verdier. Det ble jobbet med å få til en felles «vi» kultur, men det var delte meninger om en hadde lykkes i dette så langt. Det ble gjort

funn som tyder på at det i liten grad foregikk samarbeid på tvers av fagseksjoner og avdelinger. Til tross for dette var kommunen tildelt arbeidsmiljøprisen for godt trepartssamarbeid mellom lederskap, arbeidsgiver og politikere.

Det ønskede image til administrativt lederskap var at kommunen skulle framstå som en «ja» kommune ovenfor omgivelsene. Dette ble begrunnet med at kommunens organisasjon og de som jobbet i denne organisasjonen var til for innbyggerne. Det var også et ønske om å gjøre ting raskere, for å unngå «kommunalt» preg i arbeidet. Administrativt lederskap anså forvaltningsrollen som utfordrende, tjenesteproduksjonsrollen som veldig god og samfunnsutviklingsrollen som noe som foregikk hele tiden. Innbyggerne hadde også et inntrykk av at organisasjonen responderte seint, eller unnlot å svare innen gitte frister. Det ble bemerket at uttrykket å være en «ja»-kommune også kunne slå feil ut, dersom en var på den andre siden og hadde innvendinger. Forvaltningsrollen ble oppfattet som mangelfull, tjenesteproduksjonsrollen som god og samfunnsutviklingsrollen som noe usikker.

Omdømmet til Surnadal kommune som organisasjon kan betegnes som god, og ble av innbyggerne i denne undersøkelsen vurdert til å være litt over nøytralt. Det som trakk opp var tjenesteproduksjonen og total vurderingen av kommunen når innbyggerne la egne holdninger til grunn. Det som trakk mest i negativ retning var økonomistyringen. Det spørsmålet som hadde mest spredning i vurderingen var spørsmålet som dreidde seg om å stole på Surnadal kommune i det lange løp.

På andre forskerspørsmål som var hvilke faktorer påvirker omdømme i offentlig sektor, så jeg først demografiske faktorer. De som mottok lønn fra Surnadal kommune gav en høyere vurdering på spørsmålene enn de som ikke mottok lønn. Avviket var vurderingen av den generelle anseelsen, hvor de som mottok lønn vurderte dette spørsmålet marginalt lavere enn de som ikke mottok lønn av kommunen.

Identitetens dynamikk viser at organisasjonen på noen områder kan være ute av likevekt. En grad av narsissisme ble funnet gjennom at organisasjonen i liten grad løftet blikket mot omgivelsene når det gjaldt å respondere på omgivelsenes speilbilde av seg selv. Ansatte mente omgivelsene hadde et dårligere inntrykk av organisasjonen enn de hadde, samtidig som funn kunne tyde på at de selv mente de fortjente et bedre rykte eller anseelse enn det de la til grunn for organisasjonen samlet. Dette kan på sikt gi en negativ spiral, hvor man holder fast på egne identitet uten å spørre omgivelsene, og på den måten snakker seg selv ned. På den andre siden tyder funn på at administrativt lederskap hadde en grad av hypertilpassing. Deres reaksjon på det som framstod som kommunalt, kan medføre en fare for å miste sin identitet med samfunnsrollens krav om likhet og rettferdighet.

Mine funn tyder på at øvrige demografiske faktorer til en viss grad var av betydning når innbyggerne vurderte dimensjonene i undersøkelsen. Damer hadde gjennomgående en høyere vurdering sammenlignet med menns vurderinger. Avviket var ved vurderingen av tjenestene til kommunen, hvor menn hadde høyest skåre på dette spørsmålet. Det som skilte seg mest ut i min undersøkelse, var at utdanning hadde mest positiv effekt på vurderingene samlet. Denne faktoren hadde mer å si enn at respondentene var lønnet, og dermed engasjert i kommunen direkte.

Det informantene mente påvirket ryktet, eller den generelle anseelse de mente omgivelsene hadde av kommunen, var hvordan kommunen framstod sammenlignet med andre gjennom undersøkelser og nærliggende kommuner. Sammenligning med andre og undersøkelser som kommunebarometeret, ble fra administrativ side ikke vektet som avgjørende. Det ble i denne forbindelse vist til at i hvilken grad lederskapet har tillit, og hvordan resultatet i slike undersøkelser blir brukt og kommunisert er avgjørende for nytteverdien. Det som påvirket affinitetsdimensjonen mest, var tilfredshet med gode tjenester. Samtidig ble det vist til frykt for at samfunnsrollen ikke ble godt nok ivaretatt. Det ble gitt uttrykk for at organisasjonen ikke følger godt nok med, slik at beslutninger blir tatt uten at konsekvensene er kjent. Kompetansedimensjonen ble positivt påvirket gjennom gode tjenester. Styling av økonomi var vurdert som svak. Administrativt lederskap hadde inntrykk av at innbyggerne hadde et godt inntrykk av kommunen, og kanskje ikke forstod utfordringene i organisasjonen med tanke på den økonomiske situasjonen. De mente det ble fulgt godt med på teknologisk utvikling og bærekraft, og at dette påvirket vurderingen positivt. Selv om en fortsatt hadde en god del å hente. I denne sammenheng ble det vist til betydningen av tillit i lederskapet. Det tredje forskerspørsmålet var hvilken omdømmeeffekt som finner sted i Surnadal Kommune. Ved å se på effekter som omdømmelitteraturen legger til grunn for å ha et godt omdømme ser vi følgende:

Tabell 8: Omdømme effekter.

Effekt	Omdømmebyggende	Omdømmesvekkende
Ingen felles identitet		Synergi effekt
Tiltrekningskraft	God fagkompetanse i Utviklingsprosjekt Muligheter for tilføring av økonomiske midler	Små fagmiljø Økonomi, knappe ressurser Forvaltning av personressurser
Immaterielle verdier	Gode tjenester Gode relasjoner	Brudd på lover og regler Manglende kommunikasjon Mindre tillit til at en fulgte med i timen.
Politisk beskyttelse eller angrep	Trepartssamarbeid	Manglende økonomisk Styring Sammenligning med andre

Når det gjelder synergieffekter gjennom en felles identitet kan en si at dette arbeidet ikke helt har kommet i gang. Mine funn viser at det er sprik imellom det som står i planverk og det som formidles av informantene. En tydelig og klar visjon, er ikke i bruk, og med det mangler administrativt lederskap en viktig dimensjon i lederskap gjennom tillit. Organisasjonen har heller ingen nedfelte verdier som kan brukes i fellesskap i organisasjonen. Denne effekten ser ut til å svekke omdømmet for organisasjonen totalt sett. Dersom denne effekten skal bidra positivt i omdømmesammenheng, må det bli tatt grep rundt ansattes stolthet over egen arbeidsplass. Organisasjonen identitet må bli samlende, fremtredende og ledende i hele organisasjonen.

Effekten av kommunens omdømme kan sies å ha en nøytral til negativ tiltreknings effekt når det gjelder rekruttering av personressurser og innbyggere. Innbyggerne mente fagmiljøene framstod som små, og at det derfor ville blir utfordrende å tiltrekke seg kompetanse i framtiden. I noen sammenhenger var det et inntrykk av at det ikke var mangel på kompetanse, men det kommunale systemet som utfordringen. På administrativ side ble det uttrykt at det var god kompetanse i organisasjonen, og rekruttering ble i seg selv ikke ansett som et problem-

fylt. Det ble stilt spørsmål til om personressursene ble forvaltet godt nok. Rekruttering av innbyggere er tilfredsstillende, og det ble vist til muligheter for tilføring av økonomiske midler fra statlig hold.

En kan si at det skjer en økning i verdi gjennom samfunnsutvikling og samarbeid med andre aktører. Relasjoner med omgivelsene i tjenesteproduksjon, styrker i stor grad den immaterielle verdien på de enkelte avdelinger. I enkelt tilfeller ser en at forvaltningsrollen trekker ned, da dårlig forvaltning og lite styring av økonomi påvirker troen på samfunnsutvikling og framtid. Brudd på lover og regler, og det innbyggerne opplever som overraskende skattetrykk på næringseiendom svekker tilliten. Omdømme effekten på de immaterielle verdiene er at noe trekker ned og noe trekker opp. Her må lederskapet se helheten, og sikre tillit i relasjonene eksternt og internt for å øke de effekten av de immaterielle verdiene.

For å sikre seg mot negative politiske grep må lederskapsrollen kommuniseres og utføres på en slik måte at forvaltningsrollen, samfunnsutviklingsrollen og tjenesteproduksjonsrollen blir ivaretatt på en tilfredsstillende måte. I SK fremstår forvaltningsrollen som mest utfordrende, og den som utgjør en risiko for politiske angrep. For å løse dette må forvaltningsrollen settes i sammenheng med lederskapsrollen og skape synergieffekter.

Det som står på spill kan sies å være eksistensgrunnlaget for Surnadal kommune som organisasjon i det lange løp. Gjennom å utøve lederskapets rolle på en slik måte at tillit i alle former skapes internt og med omgivelsene opprettholder organisasjonen sitt eksistensgrunnlag. Dette innebærer å kommunisere og utøve samfunnsutviklings rollen, forvaltningsrollen og tjenesteproducentrollen på en slik måte at omgivelsene er trygg på at deres interesser blir ivaretatt.

6.0 KONKLUSJON

I denne avhandlingen skulle jeg finne svar på hvordan omdømmebygging skjer i offentlig sektor, med en empirisk undersøkelse fra Surnadal kommune. Omdømmebygging i Surnadal kommune skjer gjennom gode tjenester og relasjoner med omverdenen. Det framstår som tydelig at Surnadal kommune har gode tjenester til sine innbyggere, og med det bygger omdømme. Administrativt lederskap ønsker å fremme en «vi» kultur, men anser ikke en felles visjon og verdier som vesentlig i dette arbeidet. Utviklingen skjer i stor grad på hver enkelt avdeling, og med eksterne samarbeidspartnere. Dette skaper dynamikk og stolthet på de enkelte avdelinger og fagmiljø, uten at organisasjonen som helhet nyter samme dynamikk. Dette kan på sikt medføre at organisasjonen som helhet får svekket sitt omdømme. Oppgavens forskningsspørsmål har vært:

Hva er omdømme?

Omdømme er noe en må gjøre seg fortjent til. Uttrykket kan ikke være et mål i seg selv, men må knyttes til organisasjonens identitet og det speilbildet som oppstår mellom organisasjonen og omverden gjennom langvarige relasjoner. Surnadal kommunes samlede omdømme er av kommunens innbyggere vektet til litt over middels.

Hvilke faktorer påvirker omdømme i offentlig sektor?

Det er fire forhold som har påvirker omdømmet i offentlig sektor. 1. De demografiske faktorene kan sies å ha påvirket vurderingene. De som mottar lønn har gitt en høyere skåre enn de som ikke mottar lønn, bortsett fra på spørsmålet om organisasjonens rykte, hvor de som ikke mottok lønn gav en høyere skåre. Kvinner har gitt en høyere skåre enn menn, bortsett fra spørsmålet om vurderingen av organisasjons tjenester, her hadde menn høyeste skåre. Den av faktorene som hadde mest å si i positiv retning var utdanning. Hvor høyere utdanning viste en signifikant korrelasjon til å avgi en høyere skåre. Bortsett fra på spørsmålet om økonomistyring, der utdanning viste en svak negativ korrelasjon. 2. Rykte kan sies å ha en nøytral effekt på omdømmebegrepet. Her ble det lagt vekt på sammenligning med andre kommuner. 3. Affinitetsdimensjonen hadde den mest positive effekten på omdømmet. Her ble egne erfaringer lagt til grunn for vurderingene, samt i hvor grad innbyggerne stolte på Surnadal kommune i det lange løp. På dette spørsmålet oppstod mest sprik i vurderingene. 4. Kompetansedimensjonen gav den mest negative påvirkning på omdømmet. Med spørsmålet som dreide seg om økonomisk styring som den fremtredende

faktoren i negativ retning. Tjenestekvaliteten påvirket kompetansedimensjonen i positiv retning.

Hvilken omdømmeeffekt finner sted i Surnadal kommune?

Mangel på fellesskapsfølelse kunne gjennom identitetens dynamikk si å ha en negativ påvirkning på omdømmet. God fagkompetanse i utviklingsprosjekt og tilførsel av økonomiske midler til utvikling påvirket rekrutteringsevnen positivt. Små fagmiljø, knappe ressurser og en minus på forvaltning av personressurser påvirket rekrutteringsevnen negativt. Gode relasjoner i tjenesteproduksjonen påvirket den immaterielle verdien positivt, brudd på lover og regler, manglende kommunikasjon og tvil om organisasjonen greidde å følge med på det som skjedde i omgivelsene hadde negativ effekt på verdibegrepet. Trepertssamarbeidet var en positiv faktor for å hindre politiske angrep, manglende økonomisk styring og en sammenligning med andre tjenesteytere kan sies å gi en negativ effekt i denne sammenheng.

6.1 Videre forskning

Det som hadde vært spennende for videre forskning, er lederskapets styringsprinsipper i en kommune gjennom begrepene makt og tillit. En annen interessant vinkling som har oppstått den senere tid, er hvilken omdømmeeffekt en pandemi har på offentlig sektor.

Litteraturliste

- Amdam, J. & Groven, J. S. (2013). Omdømmebygging og kommuneplanlegging. Hentet fra http://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2013/05/amdam-og-standal_omdømmebygging-og-kommuneplanlegging_notat.pdf
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Apeland, N. M. (2007). *Det gode selskap: Omdømmebygging i praksis* Hippocampus.
- Bjørnå, H. J. N. s. t. (2014). Omdømmebygging i kommunene-hva gjør de og hva vil de?, *30(04)*, 256-276.
- Bondhus, Ø. (2020, 22. april 2020). Kulturskolen med ny logo. Hentet fra www.trollheimsporten.no/kulturskolen-med-ny-logo.6306521-151936.html
- Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller Innadventt, omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadventt, omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag
- Buland, T. H., Meidell, M. & Dons, C. F. (2019). *Absolutt: Lokaldemokratiets ansvar for barn og unges læring*. Trondheim: NTNU.
- Byrkjeflot, H. (2010). Omdømmehåndtering - drivkrefter, kritikk og paradokser. *Scandinavian Journal of Public Administration*, *24*.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2002). Trust in Government—the Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors and Demography.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2005). Trust in government: The relative importance of service satisfaction, political factors, and demography. *Public Performance Management Review*, *28(4)*, 487-511.
- Da Silva, R. & Batista, L. (2007). Boosting government reputation through CRM. *International Journal of Public Sector Management*, *20(7)*, 588-607. <https://doi.org/10.1108/09513550710823506>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (u.å.). NESH - Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. Hentet 28. mai 2020 fra www.etikkom.no/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/Hvem-er-vi/Den-nasjonale-forskningsetiske-komite-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2015). *Management & Business Research* (5. utg.). London: Sage.
- Elgvin, O. (2013). Saman om» et bedre omdømme—en kunnskapsstatus. I. Oslo: Fafø Institute for Applied International Studies.
- Fombrun, C. J. & Riel, C. B. M. v. (2004). *Fame & fortune : how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, N.J: FT Prentice Hall.
- Forente nasjoner. (2000). FN's bærekraftsmål. Hentet 28. mai 2020 fra www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal
- Hagen, T. P. & Sørensen, R. J. (2006). *Kommunal organisering: effektivitet, styring og demokrati* Universitetsforlaget.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, *55(8)*, 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Hatch, M. J. & Schultz, M. J. U. o. i. i. c. b. G. B. (2009). Brug dit brand.
- Holten, J. (2012, 30. januar 2012). Elevar lagar logo til skulen sin. Hentet fra <https://www.trollheimsporten.no/elevar-laga-logo-til-skulen-sin.5014808-137312.html>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelsen*. Oslo: Cappelen Damm akademiske.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommunal- og arbeidsdepartementet. (1989). Godkjenning av våpen og flagg, Surnadal kommune, Møre og Romsdal. FOR-1989-10-27-1075. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LF/forskrift/1989-10-27-1075>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019, 30. november 2019). Ny personopplysningslov. Hentet 28. mai 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/personvern/ny-personopplysningslov/id2340094/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London: SAGE.
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2006). Når mauren skal være ørn. I *Tall, tolkning og tvil* (s. 245-279). Cappelen Akademiske.
- Norsk senter for forskningsdata. (2019, 14. november 2019). Må jeg melde prosjektet mitt? Hentet fra https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html
- Pedersen, O. P. (2018). *Kommunal rapport, analyse 2018 endelige tall Surnadal*. Oslo: Kommunal rapport.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Surnadal kommune. (2017). *Kulturplan for Surnadal kommune 2017-2020 - Med kultur for kultur*. Surnadal: Surnadal kommune. Hentet fra <https://www.surnadal.kommune.no/tenester/kultur-idrett-og-fritid/planar/kulturplan/>
- Surnadal kommune. (2020a, 14. mai 2020). Politiske møter. Hentet fra <http://opengov.cloudapp.net/Meetings/SURNADAL/Meetings/Details/224278>
- Surnadal kommune. (2020b). Velkommen til Surnadal kommune. Hentet 28. mai 2020 fra www.surnadal.kommune.no
- Sørensen, R. J., Hernes, G. & Hermansen, T. (2009). *En effektiv offentlig sektor : organisering, styring og ledelse i stat og kommune*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tapscott, D. & Agnew, D. (1999). Governance in the digital economy. *Finance & Development*, 36(4), 34-37.
- Utne, K. K. & Wikdahl, T. S. (2010). *Omdømmehåndtering i kommunen: kommunal sektor som merkevare* Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Nord-Trøndelag og Copenhagen Business
- van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management* Routledge.
- Wennes, G. (2006). Jakten på den avhengige variabel : om kvantitative idealer i ledelsesforskning og case-studier som alternativ. I G. Wennes & F. Nyeng (Red.), *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (s. 88-123). Oslo: Cappelen akademisk.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2011). *Substans og framtredden: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Reseach, Design and Methods* (5. utg.). Los Angeles SAGE.

Enkel forundersøkelse for forskningsprosjektet

Omdømmebygging i offentlig sektor

- En empirisk undersøkelse fra Surnadal kommune

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å lære hvordan en best kan forske på en problemstilling på nøytralt grunnlag. Prosjektet er en del av en masterstudie ved Nord Universitet, Stjørdal og utgjør 30 studiepoeng. Arbeidet skal bidra til å øke kunnskapen rundt omdømmebygging i offentlig sektor.

Følgende problemstilling ligger til grunn for forskningsprosjektet.

Hvordan skjer omdømmebygging i offentlig sektor?

Hva ønsker jeg å vite av deg?

For å kartlegge hvilket omdømme Surnadal kommune har i dag ønsker jeg at du rangerer følgende spørsmål på en skal fra 1 – 5 der 1 er dårlig og 5 er godt, (sett kryss i ruta på svaralternativet du synes passer til din vurdering).

1. Hvordan vil du vurdere Surnadal Kommunes samlede omdømme eller anseelse?				
1	2	3	4	5
2. Hvor godt eller dårlig er ditt inntrykk av Surnadal Kommune totalt sett?				
1	2	3	4	5
3. I hvilken grad mener du at man kan stole på Surnadal Kommune i det lange løp?				
1	2	3	4	5
4. Hvordan vil du vurdere økonomistyringen til Surnadal Kommune?				
1	2	3	4	5
5. Hvordan vil du vurdere kvaliteten på Surnadal Kommunes produkter og tjenester?				
1	2	3	4	5

Hva ønsker jeg å vite om deg? Sett kryss.

Kjønn		Alder					Utdannelse			Mottar du lønn fra kommunen? (Er ansatt, eller engasjert gjennom verv)	
		1 (18-30)		2 (31-40)			1	2	3	Ja	Nei
		3 (41-50)		4 (51-60)							
		5 (61<									
D	M	1	2	3	4	5	1	2	3	Ja	Nei

Leveres i eske i Coop gangen innen lørdag 1. februar kl 15.00.

På forhånd: Tusen takk for at du vil bidra til prosjektet mitt.

Vedlegg nr 2:

Intervjuguide innbyggere.

Ta utgangspunkt i egne erfaringer eller det du har hørt eller lest.

Hva er omdømme? Omdømmebygging?

Hvordan vil du vurdere Surnadal kommune som sted, organisasjon og demokratisk aktør?

1. Hvordan vil du vurdere Surnadal kommunes samlede omdømme eller anseelse?
Hva vektlegger du her?
Samfunnsrolle, lederskap, kommunikasjon, tjenester, fornyelse, forvaltning og arbeidsmiljø, fornyelse
2. Hvor godt eller dårlig er ditt inntrykk av Surnadal Kommune totalt sett?
Hva er årsaken til ditt inntrykk?
3. I hvilken grad mener du at man kan stole på Surnadal kommune i det lange løp?
Planer, lover og regler er aktuelle og gjeldende
Tillit til folk
Forvaltning kalkulert tillit
4. Hvordan vil du vurdere økonomistyringen til Surnadal kommune?
Hva er årsaken til din vurdering av økonomistyringen av SK.
5. Hvordan vil du vurdere kvaliteten på Surnadal kommunes produkter og tjenester?
Erfaringer, rykte, kommuniserte tjenester?
6. Andre ting du mener er viktig?

Betyr disse funksjonene noe i det hele tatt for deg som innbygger, eller er det andre ting som er viktigere?

Oppfølgingsspørsmål:

Har innbyggerne noen formening om SK som identitet, visjon, verdier, hvordan organisasjonen kommuniserer? Viser SK sin egenart som organisasjon gjennom en åpen, synlig, transparent, mottakelig og konsistent kommunikasjonsplattform?

Vedlegg nr 3:

Intervjuguide for administrativt lederskap:

Hva er omdømme? Omdømmebygging?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvordan kommuniserer SK sin ønskede egenart (Image)? Sted, organisasjon, demokratisk aktør.

Surnadal kommune som organisasjon:

1. Hvordan vil du si at kommunen utfyller samfunnsrollen gjennom følgende utsagn:

- a) behandler innbyggerne på en rettferdig måte
- b) opptreter etisk
- c) er til å stole på
- d) viser god dømmekraft
- e) Vi du si at samfunnsrollen endrer seg? Hvordan kartlegges eventuelle endringer?

2. Hvordan opplever du at ledelsen i kommunen utøver sitt lederskap sett opp imot følgende påstander

- a) De kan vise til gode resultater, på de områder du kjenner til?
- b) Er profesjonelle i måten å drive kommunen på
- c) Har dyktige medarbeidere
- d) Er godt organisert
- e) Har dyktige ledere, som går foran, utøver forbildefunksjon
- f) Er åpen og mottakelige for innspill fra ansatte og innbyggerne
- g) Annet? Endring i krav til lederfunksjoner?

3. Hvordan vil du si at Surnadal kommune utfyller sin forvaltningsrolle

- a) I hvilken grad blir det tatt miljøansvar,
- b) Bruker kommunen samfunnets ressurser på en ansvarlig måte
- c) Opplever du at kommunen er åpen til hvordan de driver sin virksomhet
- d) Forvalter lover og regler på en etisk god måte
- e) Endringer i forvaltningsrollen? Kartlegges?

4. Hvordan mener du kommunen utfører sine tjenester og er mottakelig for innspill

- a) I hvor stor grad opplever du at kommunens ansatte er serviceinnstilte?
- b) At de tilfredsstiller publikums behov, hva med ditt behov?
- c) At kommunen holder høy kvalitet på sine tjenester/ytelser
- d) At kommunen tilbyr effektive tjenester
- e) Annet?

5. Hvilket inntrykk har du av arbeidsmiljøet i kommunen

- a) Har du inntrykk av at kommunen belønner sine ansatte på en rettferdig måte
- b) Tilbyr gode utviklingsmuligheter til sine ansatte?
- c) At Surnadal kommune er et godt sted å arbeide
- d) Annet

6. I hvor stor grad mener du at kommunen evner å fornye seg forklart gjennom følgende punkter

- a) Har en klar visjon – ledestjerne som sier noe om retningsvalg i forhold til omgivelsene
- b) Kan sies å være en nyskapende organisasjon
- c) Bidrar positivt til samfunnets utvikling
- d) Tilpasser seg forandring. Hvordan fanges disse signalene opp?

Andre ting du mener er viktig?

Vedlegg nr 4.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet Omdømmebygging i offentlig sektor

- En empirisk undersøkelse fra Surnadal kommune

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å lære hvordan en best kan forske på en problemstilling på nøytralt grunnlag. Prosjektet er en del av et masterstudie ved Nord Universitet, Stjørdal og utgjør 30 studiepoeng. Arbeidet skal bidra til å øke kunnskapen rundt omdømmebygging i offentlig sektor.

Studien vil bli gjennomført som en casestudie i Surnadal kommune. Følgende problemstilling ligger til grunn for forskningsprosjektet, med påfølgende forskningsspørsmål som skal hjelpe meg å finne svar på problemstillingen:

Hvordan skjer omdømmebygging i offentlig sektor?

- *Hvilke faktorer har betydning for omdømmet i offentlig sektor?*

I dette skrevet gis informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Hvem mottar forespørsel om å delta?

5 personer i lederstillinger er utvalgt fra kommunen. Utvalg av innbyggere er foretatt på bakgrunn av aldersgruppe. I hovedsak er utvalgene selektert ut i fra disse kriteriene, i tillegg er det tatt hensyn til at begge kjønn skal være representert i begge utvalgene, samt at prosjektansvarlig har møtt informantene tidligere.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien baseres på kvalitativ forskningsmetode. Data samles primært inn via personlige intervju. Din deltakelse vil kunne gi nødvendig og viktig informasjon som kan være med å belyse problemstillingen. Dine svar vil bli anonymisert i oppgavens skriftlige rapport, hvor kun kjønn og aldersgruppe når det gjelder innbyggere vil bli tatt med. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle begrepet omdømme/anseelse og hvilke faktorer som påvirker omdømmet og dermed hvilke faktorer en må se nærmere på med tanke på omdømmebygging i en kommune. Varigheten av intervjuet er estimert til ca 1. time.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli konfidensielt behandlet. Kun prosjektansvarlig vil ha tilgang til personopplysninger og svarene som du avgir i intervjuet. Alle intervju vil bli tatt opp med lydopptak. Disse og eventuelle skriftlige opplysninger fra intervjuet vil bli lagret på personlig pc, sikret med brukernavn og passord. Personene som er med studien vil ikke kunne gjenkjennes i den endelige rapporten.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 5. mai 2020. Personopplysninger og lydbåndopptak vil bli slettet så snart rapporten er ferdigstilt og sendt inn til vurdering.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke samtykket uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker ditt samtykke underveis, vil alle opplysninger du har bidradd med bli slettet. Du kan også få tilgang til/kopi av opplysningene du har gitt, og endre disse underveis. Dette gjelder også dersom du ønsker deler av ditt bidrag fjernet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Dersom du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet av dine personopplysninger.

På oppdrag fra Universitet Nord har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

- Dersom du har ytterligere spørsmål om forskningsprosjektet, ta kontakt med Janne Husby Haugen på telefon 97 98 18 92. Rudi Kirkhaug, professor, dr. philos ved Nord Universitet, er veileder for forskningsarbeidet og kan kontaktes på telefon 91 19 47 96.
- Vårt personvernombud på e post: personvernombud@nord.no eller tlf : 74 02 27 50
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Janne H. Haugen

Samtykkeerklæring

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1. mai 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)