



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

# MASTEROPPGAVE

## IdentiTet

Om identitetsuttrykk og autokommunikasjon  
i IT-selskapet



Eva Kristine Jentoft

HR 301S Master i personalledelse

Fakultet for samfunnsvitenskap

Mai 2014



## Sammendrag

Målet med denne oppgaven er å undersøke IT-selskapet iTet i lys av omdømmehåndtering og det som kalles organisatorisk ekspressivitet. I dette begrepet ligger hvordan organisasjoner bruker ulike virkemidler for visuelt og verbalt å kommunisere sin visjon, sin kultur- og verdigrunnlag, «historien om oss» osv., altså det som er med på å gi en organisasjon dens identitet. Jeg har valgt å la oppgaven min primært omhandle det jeg vurderer å være noen av de viktigste identitetsuttrykk jeg finner om iTet. Jeg har avgrenset oppgaven og vil ikke la oppgaven omfavne for eksempel begrepet kultur. Likevel vil mye av en organisasjons kultur være å finne i de identitetsuttrykkene jeg skal omtale, men jeg kommer ikke til å vurdere denne som eget uttrykk. De identitetsuttrykkene jeg finner vil redegjøres for og siden sammenliknes med Fombrun og van Riels teorier om hvordan en organisasjon kan bli en omdømmevinner (2004). Jeg forsøker også å bekrefte eller avkrefte teori om hvorvidt disse identitetsuttrykkene har hatt autokommunikativ effekt (Christensen, 1997, 2004 og Morsing, 2006). Med dette mener jeg å undersøke hvorvidt eksternt kommuniserte identitetsuttrykk kan tenkes å ha effekt internt i organisasjonen, at identitetsuttrykkene har påvirket de ansattes holdning til budskapet som kommuniseres. Jeg skiller mellom begrepene virksomhetsidentitet og organisasjonsidentitet, og vil vise hvordan begrepet autokommunikasjon kan brukes for å bygge bro mellom disse.

Jeg har samlet inn mine data ved å studere selskapets nettside samt utført et kvalitativt studie hvor jeg har benyttet semi-strukturert intervju av et strategisk utvalgt ansatte i iTet. Jeg har også benyttet datainnsamling i form av å studere avisartikler og bedriftspresentasjoner til bruk ved salgsmøter, sett film på YouTube og filmsnutter av interne ansattmøter, samt at jeg har fått tilgang til lokaler ved hovedkontoret i Bodø for å studere identitetsuttrykk i lokalitetene.

Jeg konkluderer med at de identitetsuttrykkene iTet kommuniserer til sine omgivelser også påvirker de ansattes oppfatning av selskapets identitet, noe som bekrefter en antagelse om at den ytre virksomhetsidentiteten og den indre organisasjonsidentiteten gjensidig påvirker og forsterker hverandre.

## **Abstract**

The aim of this study is to investigate the computer company iTet in light of reputation management and organizational expressiveness. This is the concept on how organizations use various means of visual and verbal symbols to communicate their vision, culture, values, “the story of us” etc., that is what gives an organization its identity. I have chosen to have my thesis primarily deal with what I consider some of the most important identity expression I find on iTet. I will not embrace such term as culture, although much of an organization's culture will be to find in the identity of the expressions I will mention. I will not consider this as a main expression in my thesis. I have compared these expressions of identity with Fombrun and van Riels theories about how a company can build winning reputation (2004). I also try to confirm or disprove the theory of whether these identity terms have had auto communicative effect (Christensen, 1997, 2004 and Morsing, 2006). By this, I mean to investigate whether externally communicated identity expression is likely to have an effect internally. Do the identity expressions communicated externally have an affect on the employees' attitude to the message? I will distinguish between the concepts of external business identity and internal organizational identity, and will show how the concept of auto-communication can be used to bridge the gap between them.

I have collected my data studying iTets webpage and collecting data is carried out by a qualitative study in which I have used semi - structured interviews with a strategically selection of employees. I have also used data collection in terms of studying a few newspaper articles, watched YouTube-movies, company presentations for use at sales meetings, film clips from internal staff meetings, and that I have had access to the facilities at the main office in Bodø to study identity expression in the localities.

I conclude that the identity expressions iTet communicates with its surroundings also affect employee perceptions of the corporate identity, which confirms the assumption that the external business identity and the internal organizational identity mutually influence and reinforce each other.

## Forord

Jeg ønsker å takke de som har gjort det mulig for meg å skrive denne oppgaven. Det har vært en spennende, lærerik, interessant og utfordrende prosess. Jeg har ikke minst hatt et nært forhold til min pc i denne tiden. Dette forholdet har gått på bekostning av forholdet til min familie, som nok har vært tilsidesatt og har måttet ta til takke med smuler av min oppmerksomhet. Så først og fremst vil jeg skriftlig få takke min mann og mine barn for deres tålmodighet og utholdenhet med meg, uten dere hadde jeg ikke klart å fullføre dette! Stor takk til mamma som har lest oppgaven min gang på gang, har kommet med oppmuntrende ord og inspirerende tanker når jeg har vært nedfor. En spesiell takk til min mann som har bistått på alle områder, både med husarbeid når jeg har begravd meg i bøker og pc, og for korrekturlesing og gode innspill i forhold til oppgaven. Og selvsagt en stor takk og en smule dårlig samvittighet til mine to gutter for all den tid jeg har brukt på oppgaven som jeg burde ha brukt sammen med dere!

Jeg vil takke min veileder professor Turid Moldenæs ved Universitet i Tromsø, for gode råd og hjelp samt kyndig veiledning, både faglig innenfor omdømmefaget og i forhold til det å skulle ro i land en masteroppgave.

Jeg er også svært takknemlig for at selskapet iTet, spesielt min kontaktperson HR- og kvalitetsleder Stian Sørensen lot meg få lov til å komme inn i selskapet og muliggjorde at jeg i det hele tatt fikk anledning til å bruke iTet i mitt prosjekt. iTet har stilt sine ansatte og sine lokaler til min disposisjon, jeg har fått tilgang til interne nettsider og bedriftspresentasjoner, noe jeg er evig takknemlig for. Takket være dette samarbeidet har min oppgave vært mulig å gjennomføre. Jeg vil også takke mine informanter med gode innspill til min oppgave, dere var uvurderlige!

Til sist vil jeg for kuriositetens skyld takke Emma, min golden retriever, for selskapet mens vi har trukket oss tilbake på fjellet for å skrive på oppgaven. Uten deg, lille Emma, ville det vært ensomt å fullføre oppgaven.

Bodø, mai 2014

Eva Kristine Jentoft

Antall ord (inkl. innholdsfortegnelse og litteraturliste): 27475

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
<b>Forord</b> .....	<b>iii</b>
<b>1 Tema og problemstilling</b> .....	<b>1</b>
1.1 Organisasjon, omdømmehåndtering og identitet .....	1
1.2 Videre disposisjon .....	5
<b>2 Presentasjon av iTet</b> .....	<b>6</b>
<b>3 Teoretisk bakgrunn og tilnærming</b> .....	<b>8</b>
3.1 Omdømme, omdømmehåndtering og identitet .....	8
3.2 Omdømmehåndtering .....	10
3.3 Identitetsuttrykk .....	11
3.4 The Roots of Fame .....	13
3.4.1 Visibility .....	14
3.4.2 Distinctive .....	15
3.4.3 Authentic .....	16
3.4.4 Transparent .....	16
3.4.5 Consistent .....	17
3.5 Autokommunikasjon .....	18
<b>4 Metode</b> .....	<b>20</b>
4.1 Teoretisk forankring av kvalitativ metode.....	20
4.2 Studie av iTets nettside.....	20
4.3 Intervjuer .....	21
4.4 Kvalitet i forskningen .....	23
4.4.1 Reliabilitet .....	23
4.4.2 Validitet .....	24
4.4.3 Overførbarhet .....	26
<b>5 The Roots of Fame i iTet</b> .....	<b>28</b>
5.1 Visibility – Synlighet .....	28
5.2 Distinctive – Annerledes .....	29
5.3 Authentic – Ekte .....	30
5.4 Transparent – Åpen .....	31
5.5 Consistent – Konsistent .....	34

5.6	iTets nettside.....	35
5.7	Oppsummering Roots of Fame i iTet .....	37
<b>6</b>	<b>iTets identitet og autokommunikasjon.....</b>	<b>39</b>
6.1	Identitetsuttrykk på iTets nettside.....	39
6.1.1	iTets logo – visuelt identitetsuttrykk .....	39
6.1.2	iTets navn – verbal identitetsuttrykk .....	43
6.1.3	iTets visjon .....	44
6.1.4	iTets verdier.....	48
6.1.6	iTets samfunnsansvar .....	52
6.1.5	Oppsummering identitet og autokommunikasjon .....	58
<b>7</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>60</b>
7.1	De viktigste funnene .....	61
7.2	Videre forskning .....	62
	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>65</b>

## Vedlegg

1: Intervjuguide

2: Samtykkeerklæring

# 1 Tema og problemstilling

## 1.1 Organisasjon, omdømmehåndtering og identitet

I et marked som preges av konkurranse er det viktig å ha et godt omdømme. Organisasjoner må ta bevisste grep for å skille seg ut «fra de andre» samtidig som det skal skapes gjenkjennelse og identifikasjon med egen organisasjon (Fombrun og van Riel 2004). Dette kalles organisatorisk ekspressivitet. Fombrun og van Riel (2004) uttaler at «*by expressiveness we mean a willingness by companies to put themselves out there, to convey what they do, and what they stand for*» (2004:97). I følge Hagen (2007) utvikler organisasjoner seg i dag til å bli mer ekspressive på grunn av et press for å fremstå som unike, samtidig som de skal gjenspeile samfunnets verdier. I dette ligger at en organisasjon bør bruke ulike ekspressive virkemidler for å vise omgivelsene, som gjerne er kunder, potensielle kunder- og ansatte, samt egne ansatte, hvem organisasjonen er. Dette gjøres ved hjelp av symbolske uttrykk som gjenspeiler det som gjerne kalles virksomhetsidentitet. Virksomhetsidentitet defineres som den identiteten organisasjonen kommuniserer eksternt gjennom ekspressive virkemidler som visjoner, verdier, logo, fargevalg og liknende, og oppfattes ofte som noe ytre og overflatisk. Dette til forskjell fra organisasjonsidentitet som refererer til de mer indre, varige og stabile trekkene ved en organisasjon (Kvåle og Wæraas 2006). Fombrun og van Riel (2004) uttaler videre i forhold til ekspressivitet at «*the more employees and customers identify with the company, the more they are likely to engage in supportive behaviour toward the company*» (2004:97).

Denne oppgaven er en casestudie av hvordan selskapet iTet presenterer seg overfor omgivelsene på sine nettsider. Jeg vil se på de identitetsuttrykk det kan tenkes at iTet bruker for å bygge sitt omdømme og sin identitet, både i forhold til omgivelsene og internt i organisasjonen. Disse drøftes i forhold til teorier om organisatorisk identitet, samt Fombrun og van Riel (2004) og deres anbefalte teknikker for å bygge et godt omdømme og en analyse på hva iTet gjør sett i forhold til disse. Jeg vil også drøfte hvilken betydning iTets ekspressivitet har internt i selskapet i forhold til sin virksomhetsidentitet. Da som organisasjonsidentitet med bakgrunn i begrepet autokommunikasjon, som betyr å kommunisere med seg selv (Christensen 2004). Autokommunikasjonsbegrepet bygger på at all ekstern kommunikasjon, selv om den i utgangspunktet er eksternt orientert, har en virkning på avsenderen selv.

Min problemstilling er derfor todelt og formulert slik:

*Hvordan kan iTets ekspressivitet gjenkjennes i forhold til Fombrun og van Riels «Roots of Fame» som god omdømmehåndtering? Har iTets ekspressivitet en autokommunikativ effekt på de ansatte?*

Det finnes et utall av teorier på områdene organisasjonsidentitet og omdømmehåndtering, og jeg har vært nødt til å gjøre et utvalg i min fremstilling. Mitt faglige utgangspunkt er blant annet hentet fra teorier hos Kvåle og Wæraas (2006). Ifølge dem finnes det to ulike teoretiske hovedtilnærminger til fagfeltene som omhandler organisasjoners identitets- og omdømmehåndtering. Disse tilnærmingene har utviklet seg over tid og er på hver sin side påvirket av ulike faglige disipliner som har vært med på å prege tilnærmingene på sine ulike sett. Jeg vil gi en kort redegjørelse for de ulike hovedtrekkene som jeg mener har relevans for min oppgave.

Den *organisasjonsteoretiske tilnærmingen* kobles gjerne til begrepet organisasjonsidentitet (Kvåle og Wæraas 2004) og er opptatt av at en organisasjons identitet som fenomen vokser fram naturlig og utvikler seg over tid. Utviklingen er ikke nødvendigvis styrt og planlagt, men er gjerne et resultat av utviklingen i «det indre liv» i organisasjonen. Denne tilnærmingen har mye til felles med teori om hvordan en organisasjons *kultur* utvikles. Den er opptatt av å forstå og forklare utviklingen av «vi – følelsen» i organisasjonen og forklare hvordan de ansatte selv fortolker organisasjonsidentiteten og utviklingen av den. Den prøver også å forklare hvordan identiteten påvirker og spiller inn på de daglige aktivitetene i organisasjonen. Den *bedriftsteoretiske tilnærming* kobles derimot til begrepet virksomhetsidentitet hvor organisasjons identitet ofte er nært knyttet til begrepene image og omdømme. Ifølge denne tilnærmingen kan organisasjonen selv skape og styre utviklingen av sin identitet. Identiteten blir da gjerne sett på som rene «ytre» trekk ved organisasjonen som «*ledelsen utformer strategisk for å signalisere hvem og hva organisasjonen er*» (Kvåle og Wæraas, 2006:20). Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen til organisatorisk identitet har fokus på identitet som noe rasjonelt, noe som kan styres og brukes som et virkemiddel for å nå organisasjonens mål, hvor for eksempel et godt omdømme kan være et mål. I tillegg hevdes det at det innenfor en vitenskapelig tilnærming til identitet utpeker seg tre paradigmer som kan bidra til tolkningen av organisatorisk identitet. I henhold til et funksjonalistisk paradigme kan organisatorisk identitet tolkes som et naturgitt og objektivt fenomen, som kan



studies ut fra fastsatte regler og hypoteser. Identiteten kan i henhold til dette paradigmet «*styres og formes etter et konkret formål*» (Kvåle og Wæraas, 2006:25). Det fortolkende paradigme, derimot, betrakter organisatorisk identitet som noe meningsskapt blant organisasjonens medlemmer. Ved forsøk på å avdekke en organisasjons identitet må man «*se nærmere på hvordan de tilsette oppfatter seg selv som gruppe og organisasjon*» (Kvåle og Wæraas, 2006:25). Det siste fortolkningsparadigmet kalles det postmoderne paradigmet, og har ifølge Kvåle og Wæraas, liten forankring i studiet av organisasjoner identitet. Her trer identiteten frem som en samling av ulike meninger og illusjoner som preges av liten stabilitet og stadige skiftninger.

Det er ikke primært viktig om iTet er en omdømmevinner eller ikke, det ligger utenfor denne oppgaven å bedømme hvorvidt iTet har et godt omdømme eksternt. Mitt faglig ståsted heller mot en bedriftsøkonomisk tilnærming, slik beskrevet ovenfor, med et funksjonalistisk paradigme i bunn. Dette begrunner jeg med at jeg har valgt å studere iTets ytre identitetsuttrykk primært slik de blir fremstilt på selskapets nettside, men også på andre arenaer som i avisartikler og liknende. Jeg vil ha fokus på om den identiteten som disse uttrykkene representerer gjenspeiler selskapets virksomhetsidentitet og om de bevisst brukes for å styre omgivelsenes oppmerksomhet mot konkret formål. Jeg er opptatt av om og hvordan de grafiske og visuelle uttrykkene påvirker selskapets identitet, og antar at mye av identiteten til iTet ligger i nettopp disse. Jeg undres også over om det finnes en kobling mot den organisasjonsteoretiske tilnærmingen og et fortolkende paradigme. Jeg finner det unaturlig at en organisasjon, i tillegg til en bevisst «ytre» virksomhetsidentitet, ikke kan ha en naturlig utviklet organisasjonsidentitet i bunnen. Jeg vil tørre å hevde at den organisatoriske identiteten reflekteres i de synlige ekspressive identitetsuttrykkene. Jeg oppfatter det skillet som Kvåle og Wæraas (2004) viser til som noe kunstig, og at organisasjoner i virkeligheten kan ha begge deler, både en styrt (virksomhets)identitet og en naturlig utviklet (organisasjons)identitet, uten at det nødvendigvis er diskrepans mellom disse. Jeg vil tørre å hevde at disse to tilnærmingene kan gå hånd i hånd. Kvåle og Wæraas (2004) påpeker at det på begynnelsen av 2000-tallet var flere forfattere som tok til orde for at det er naturlig å integrere ulike deler av disse tilnærmingene til en organisasjons identitet. De viser blant annet til Balmer og Greysers (2002) rammeverk for et *multidisiplinært perspektiv* som integrerer fem ulike tilnærminger til identitet. Soenen og Moingeons (2002) har også argumentert for en integrert tilnærming, men i motsetning til Balmer og Greysers hevder Kvåle og Wæraas at man hos Soenen og Moingeons' integrerte tilnærming finner trekk fra både den

organisasjonsteoretiske og bedriftsøkonomiske tilnærmingen, som igjen kan tilsvare mitt utgangspunkt. Soenes og Moingeons hevder at man i en organisasjons identitet kan finne ulike fasetter og at det er mulig å identifisere disse. De fem fasettene de opererer med er den *erklærte* identiteten, som er hvordan eller hva «*organisasjonen selv erkjenner eller vedgår om seg selv*» (2006:35), den *formidlede* identiteten som er alle de kommuniserte uttrykk i form at symbol, kommunikasjon eller adferd som organisasjonen viser utad, den *erfarte* identiteten som beskriver hvordan de ansatte selv opplever organisasjonens identitet, den *manifesterte* identiteten som er hvordan en organisasjon over tid har utviklet identitetstrekk som kjennetegner organisasjonen, og den *attribuerte* identiteten som «*refererer til trekk ved organisasjonen som eksterne aktører tillegger*» organisasjonen (Kvåle og Wæraas, 2006:35).

I tilknytning til den formidlede og erfarte identiteten trekker jeg veksler på begrepet autokommunikasjon. Ifølge Hagen vil en organisasjon som bruker mye ressurser på eksterne kommunikasjonstiltak for å påvirke omgivelsenes oppfatning av den, «*bidra til å skape sine omgivelser og derigjennom sin identitet*» (2007:14, se også Christensen, 2004). Ekstern kommunikasjon virker slik sett ikke bare «eksternt», både fordi de ytre omgivelsene ikke nødvendigvis har samme interesse for budskapet som avsenderen ønsker at de skal ha, og at den eksterne kommunikasjonen også har effekt internt i organisasjonen, og derfor kalles «autokommunikasjon». Det jeg i dette henseende primært ønsker å undersøke er om iTet, samtidig som selskapet gjør bruk av identitetsuttrykk for å vise seg fram for sine omgivelser og sine interesser eksternt, påvirker de ansattes oppfatning av organisasjonsidentiteten, med andre ord hvem organisasjonen er.

Jeg har valgt å konsentrere meg om et nokså bredt utvalg av identitetsuttrykk som jeg mener iTet bruker for å synliggjøre sin virksomhetsidentitet. Jeg ønsker blant annet å vurdere hvor konsistent iTet er når de bruker ulike identitetsuttrykk til å kommunisere sitt budskap med sine omgivelser. Dette til forskjell fra andre forfattere som jeg registrerer har konsentrert som om utvalgte områder og som har undersøkt for eksempel kun organisasjonens samfunnsansvar. Jeg mener ikke det er noe galt i å gjøre et utvalg for å studere enkelte identitetsuttrykk, men for meg har det vært viktig å se på helheten av iTets identitetsuttrykk, da jeg mener helheten bidrar til å danne det man kan kalle en organisasjonsidentitet. Ifølge Hagen kan autokommunikasjon resultere i identifisering eller fremmedgjøring og konflikt (Hagen 2005). Dersom autokommunikasjon har funnet sted i iTet, er det stor grunn til å anta at de ansatte identifiserer seg med den organisasjonsidentiteten ledelsen kommuniserer eksternt, noe som er essensen i min oppgave.

## 1.2 Videre disposisjon

I kapittel 2 gis en presentasjon i selskapet iTet.

Innledningsvis i kapittel 3 defineres begreper som omdømme, omdømmehåndtering, identitet og øvrige begrepsbruk som vil bli tatt i bruk i løpet av oppgaven, samtidig blir det gitt et historisk bakteppe på omdømmefaget. Videre i kapittel 3 vil jeg drøfte hvordan organisasjonsidentitet kan komme til uttrykk i en organisasjon. Jeg vil så gi en innføring i teoriene i Reputation Management til professorene Charles Fombrun og Cees van Riel, som omhandler «The Roots of Fame», før kapitlet avsluttes med en innføring i teorien om autokommunikasjon.

I kapittel 4 gis en redegjørelse for de metodiske valg og framgangsmåter som er foretatt i løpet av prosjektet. Her presenteres også utvalg av intervjukandidater, teoretisk forankring, samt det gjøres en vurdering av oppgavens reliabilitet, validitet og overførbarhet.

I kapittel 5 vil jeg drøfte hvorvidt iTets omdømmehåndtering er i tråd med de anbefalte teknikker Fombrun og van Riel gir i sin teori på god omdømmehåndtering.

I kapittel 6 presenterer jeg et utvalg av de identitetsuttrykk og teknikker jeg kan finne brukt på iTets nettside. Videre redegjøres og drøftes funn fra intervju med utvalg av ansatte basert på intervjuguide, som finnes som vedlegg bakerst i oppgaven. Det gjøres samtidig en drøfting i forhold til hvorvidt identitetsuttrykkene kan tenkes å ha hatt en autokommunikativ effekt internt i selskapet.

Oppgaven oppsummeres og avsluttes i kapittel 7.

## 2 Presentasjon av iTet

iTet er et nasjonalt selskap innenfor informasjonsteknologi-bransjen, med kjerneområdene innenfor salg, utvikling, leveranse og drift, samt et kundesenter. Fokus for kjerneområdene ligger på forretningsløsninger, infrastruktur, mobilitet, rådgivning og samhandling innenfor IKT. Selskapet har i dag til sammen 120 ansatte fordelt på 9 avdelingskontorer i byene Alta, Tromsø, Stokmarknes, Harstad, Bodø, Mo i Rana, Trondheim, Hamar og Oslo. Hovedkontoret ligger i Bodø. iTets administrerende direktør heter Hans A. Nielsen, han har vært i lederposisjon siden 2002. Historisk kommer iTet fra det gamle Bodø Datasentral, som ble opprettet i 1964, som senere gikk over til å danne selskapet Nordlandsdata. I år 2000 slo Nordlandsdata og Moment Data seg sammen og opprettet selskapet som fikk navnet iTet. Det har i løpet av årene vært opprettelser av datterselskaper, flere oppkjøp og fusjoner. I 2008 kjøpte UMOE IKT, del av UMOE-konsernet opp 91,1 % av aksjene i iTet. Selskapet fikk da navnet UMOE iTet og ble en del av UMOE-konsernet. I 2011 kjøpte investeringsselskapet Kunnskap Invest AS tilbake iTet-aksjene fra UMOE-konsernet, og iTet gjenoppsto som selvstendig selskap. Kunnskap Invest eies nesten utelukkende av de ansatte i iTet, og Kunnskap Invest AS eier i dag 99,8 % av aksjene, mens 0,2 % eies av de ansatte selv. De siste to årene har vært preget av «harde tak» med nedleggelser av avdelingskontorer, bemanningsreduksjon, og en svært nøktern drift. 160 ansatte har blitt til 120. I 2012 hadde selskapet et resultat før skatt på minus 35,5 millioner kroner. For inneværende år budsjetteres det med et resultatet før skatt på 6,2 millioner. 2013 har vært preget av at det *«har vært armer og bein for å få kontroll på økonomien»* som en av mine informanter uttalte det.

iTet er organisert med en relativt flat struktur, med administrerende direktør som øverste leder, med fire ansvarlige ledere under. Selskapet har avdelinger for salg, utvikling og drift, samt support.



Figur 1. Ledelsesstruktur. Lånt fra iTet, PowerPoint-presentasjon «Organisasjon og eierstruktur»

iTet, som IT-selskap befinner seg i en næring med sterk nasjonal og internasjonal konkurranse. Det er konkurranse om kunder, arbeidskraft, og om oppmerksomhet. Det er mange elementer som bør være på plass for å sikre seg en trygg posisjon i dette markedet. Det gjøres stor innsats i iTet, både på lokalt og på nasjonalt nivå for å sikre seg nye kunder, men også for å beholde og videreutvikle forholdet til allerede eksisterende kunder. Det legges ned store ressurser daglig for å skaffe nye kunder, på alle nivå i organisasjonen. En viktig del av fremtiden sikres gjennom å delta i store anbudsrunder, i et forsøk på å sikre seg en del av markedsposisjonen, samt oppsøkende virksomhet mot nye kunder for å gjøre iTet kjent i et forsøk på selge inn sine tjenester. En særdeles viktig arena for salg er kundepleie, noe alle ansatte i selskapet gjør hver dag, i møte med allerede eksisterende små og store kunder. Dette er en viktig arena for omdømmehåndtering i praksis. iTets administrerende direktør deltar også i ulike næringsfora som Bodø i Vinden, Bodø Næringsforum og ITforum. Dette er med på å danne nettverk, samt gi selskapet en positiv oppmerksomhet. iTet deltar også i ulike nettverk med fokus på å utvikle kommende generasjoner arbeidskraft. Det kan nevnes at iTet i samarbeid med andre lokale it-selskaper har bidratt til å få i stand et nytt dataingeniør-studium ved UiN hvor studenter sikres jobb i etterkant av studiet ([http://itforum.no/?a\\_id=2950&ac\\_parent=1](http://itforum.no/?a_id=2950&ac_parent=1)).

### 3 Teoretisk bakgrunn og tilnærming

I de påfølgende underkapitlene vil jeg presentere de teoriene jeg har valgt som grunnlag for å belyse min problemstilling. Jeg finner det nødvendig med en redegjørelse og begrepsavklaring for å tydeliggjøre faglig bakgrunn for drøftingene i min oppgave.

#### 3.1 Omdømme, omdømmehåndtering og identitet

Omdømmehåndtering som en anerkjent faglig vitenskapelig disiplin innenfor academia er relativt nytt. I 1983 publiserte det anerkjente amerikanske økonomiske bladet Fortune Magazine den første omdømmemålingen i USA i en spesialutgave av bladet ved navn «Americas Most Admired Companies». Dette var startskuddet for en trendsettende popularitetsmåling som siden har spredt seg verden over. I dag gjøres årlig undersøkelser både blant private og offentlige organisasjoner i «alle» land, med den hensikt å kåre en omdømmevinner. Begrepet «omdømme» defineres av Fombrun som «*The overall estimation in which a company is held by its constituents*» (1996:37). Wæraas definerer omdømme som «*Summen av omgivelsenes oppfatning av organisasjonen*» (2004:63). Som vi ser definerer både Fombrun og Wæraas et omdømme som helheten av den oppfatning omgivelsene har av en organisasjon. I 1990 kom Fombrun & Stanly med den første vitenskapelige artikkel innen fagfeltet, hvor de presenterte nærmere studier av de kårede fra «Americas Most Admired Companies». Professor Charles Fombrun presenterte i 1993 første gang begrepet «omdømme», eller reputation som det heter på engelsk. Sammen med Dr. Cees van Riel har han gjort mye for utviklingen av fagretningen «Reputation Management» internasjonalt, blant annet via utgivelser av bøkene «*Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*», «*Essentials of Corporate Communication*», og «*Fame & Fortune: How the World's Most Successful Companies Build Winning Reputations*».

Det er i sistnevnte bok at vi finner modellen «*The Roots of Fame*». Fombrun og van Riel er grunnleggerne av Reputation Institute, som i dag betegnes som verdens fremste fagmiljø innen omdømmehåndtering (<http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute>). Reputation Institute er en rådgivnings- og forskningsvirksomhet som blant annet står bak omdømmeundersøkelsen RepTrak®. Konsulentselskapet Apeland Kommunikasjon er deres norske partnere, og de står bak en av de norske omdømmemålingene som årlig utføres her til lands. Omdømmemålingene eller kall det gjerne synlighetsundersøkelser, som utføres her hjemme, kalles RepTrak og gjennomføres i et samarbeid mellom Handelshøgskolen BI og

Apeland. Deltakerne som blir målt er gjerne store nasjonale organisasjoner som, i en eller annen sammenheng er velkjente navn for store deler av befolkningen. Målingene er basert på befolkningsundersøkelser, hvor spørsmålene er basert på de sosiale og kulturelle forventinger respondentene har på hvordan de utvalgte organisasjonene opptrer i forhold til bestemte variabler. Ifølge Brønn og Ihlen (2009) vil RepTrak måle «*graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser som interessentene har for organisasjonen*» (2009:90). Dette gjøres ved å måle respondentenes holdninger til organisasjonene på områdene økonomi, produkter og tjenester, innovasjon, ledelse, arbeidsmiljø, etikk og samfunnsansvar. Kåringene presenteres årlig og «vinneren» presenteres som «omdømmevinneren». Vinneren er den som har høyest «score» totalt i undersøkelsen, og er dermed den organisasjonen som kan sies å ha best omdømme i den norske befolkning. Å bli kåret som «vinner» medfører mye medieomtale og «gratis» reklame, og bare det faktum at organisasjonen er en «omdømmevinner» kan tenkes å være med på å prege dens omdømme i positiv retning. Det som presenteres i media er totalinntrykket av målingene og omhandler dens gjennomslagskraft, økonomi, effektivitet, kompetanse og fagkunnskap, ledelse og samfunnsansvar. De siste to årene har selskapet Stormberg vært kåret til årets omdømmevinner (<http://www.apeland.no/stormberg-har-norges-beste-omdomme>).

Det har utviklet seg et sterkere fokus på hvordan omgivelsene opplever og vurderer organisasjoner basert på de erfaringer de har med dem. Det snakkes om en trend som sees både i nasjonalt og internasjonalt næringsliv, kanskje spesielt i det private, men også mer og mer i det offentlige. I følge Røvik (2007) kan man snakke om en «*tung samtidstrend*» hvor man ser det «*tydelige ekspressive aspektet; det handler om ideer og grep for å presentere organisasjonen på best mulig måte overfor ulike aktører i omgivelsene*» (2007:195). Omdømmemålingene brukes som et verktøy for å analysere hvordan omgivelsene vurderer organisasjonen i lys av de nevnte kriteriene, og kan gi organisasjonen en pekepinn på hvilke områder man trenger å jobbe strategisk med og sette inn tiltak ovenfor. Dette vil da i så måte være dersom organisasjonen har et fokus internt på å jobbe strategisk med omdømmehåndtering. Røvik presiserer at det innenfor feltet omdømmehåndtering definerer seg tre ulike hovedgrupper, som jeg finner det hensiktsmessig å presisere her. Han hevder at omdømmehåndtering kan utføres som merkevarebygging eller branding av en organisasjons identitet eller navn, videre som storytelling, det vil si å fortelle «historien om oss» og siste hovedgruppe finner man innenfor hvordan organisasjoner håndterer sitt samfunnsansvar, det man kaller Corporate Social Responsibility (CSR). Det er flere teorier på hvorfor

omdømmehåndtering har fått en mer fremstående posisjon i offentlig organisasjonsliv. Blant annet omhandler diskusjonen en antatt forventning som rettes spesielt mot de statlige etater og institusjoner. Forventningene omkring det faktum at disse er forpliktet til å forvalte lov- og regelverk og at de er avhengig av å ha moralsk troverdighet i sin myndighetsutøvelse, dvs. at de skal oppleves som sannferdige, at de overholder løfter, sikrer rettferdighet og solidaritet. I det private næringsliv har det vi i dag kaller omdømmehåndtering tidligere vært knyttet mot begreper som «branding» og «image». Men som nevnt har fokus dreid seg mer mot å presentere sin organisasjon sett i lys av begrep som troverdighet og tillit. Siden fagfeltet «omdømmehåndtering» har fått en større plass i organisasjonsteori, har det naturligvis også blitt utviklet flere «oppskrifter» på hvordan organisasjoner kan tilrettelegge sin strategiske virksomhet rundt omdømmehåndteringen. Haldor Byrkjeflot (2010) påpeker følgende:

*«Forskningen i forhold til trender viser at de som kommer først kan ha gode grunner til å innføre en trendy oppskrift og at det for disse kan være klare effekter av oppskriftene, men at de som kommer senere gjør det mest fordi de må tilpasse seg de andre og for å bli oppfattet som legitime. Oppskriftene blir på dette stadium mer konserverende, snarere enn virkningsfulle.» (2010:18).*

Sett i forhold til dette standpunktet vil for eksempel Fombrun og van Riels modell «Roots of Fame» ikke ha noen særlig effekt utover å det å belyse hvordan iTet håndterer sitt arbeid med omdømmehåndtering eksternt og identitetsskapende arbeid internt i selskapet. Men Byrkjeflot påpeker videre at en oppskrift likevel kan bidra til utvikling og institusjonalisere omdømmehåndtering internt i organisasjoner, og at omdømmemålingene jeg tidligere nevnte samt Fombrun og van Riels oppskrift på denne måten likevel kan bidra til «*etablere omdømmestyring som et mer varig innslag i organisasjoner*». (Byrkjeflot, 2010:19).

### **3.2 Omdømmehåndtering**

Fagfeltet omdømme/omdømmehåndtering har i løpet av de siste tyve årene vokst og er i dag et anerkjent fagfelt for forskning og undervisning i det vitenskapelige miljø verden over. I mange organisasjoner har omdømmehåndtering fått aksept som en del av organisasjonens ledelsesstrategi, mange virksomheter har erstattet tidligere «informasjonsmedarbeidere» med kommunikasjonsmedarbeidere/avdelinger som strategisk jobber for å styrke virksomhetens omdømme både internt og eksternt. Det finnes mange ulike definisjoner på omdømmehåndtering. Jeg velger å vise til denne definisjonen av Røvik:



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

Kvåle og Wæraas (2006) bruker betegnelsen «styring av identitet» og de definerer begrepet som

*«Ei medviten handtering av egne og omgivnadene sine forventingar til kva ein er, og kva ein står for som organisasjon.» (2006:111).*

Vi ser at definisjonen er nokså lik Røviks definisjon av omdømmehåndtering. Begge definisjonene viser at en organisasjon må gjøre noen valg i forhold til å sørge for at omgivelsenes oppfatning av organisasjonen ikke preges av tilfeldigheter, men er styrt av det organisasjonen selv velger å fortelle om seg selv. Omdømmehåndtering er den aktive forvaltningen av en organisasjons omdømme. De tiltakene organisasjonen setter i gang har som hensikt å styrke interessentenes oppfatning av organisasjonen – man ønsker altså å skape en *positiv oppfatning av organisasjonen*. Det påpekes at et godt omdømme skapes over tid, det er vanskelig å kontrollere og det er omtrent umulig å sikre at alle interessenter oppfatter organisasjonen likt. Trenden i dag er at organisasjonens hjemmeside brukes mer og mer til å publisere informasjon om egen virksomhet. Dette er i tråd med at organisasjonene skal være mer transparente, altså vise åpenhet overfor publikum og øvrige interessenter, for på denne måten gjøre et forsøk på å bygge tillit og skape legitimitet for sin virksomhet. Og det er dette som er kjernen i all omdømmehåndtering. Organisasjonen må forsøke å sikre at den har troverdighet og legitimitet i befolkningen og at spesielt brukergruppene har tiltro og tillit til at de får den tjenesten de har krav på og at de blir behandlet med respekt. Wæraas (2011) hevder at *«en transparent organisasjon er en ekspressiv organisasjon som informerer omverdenen om hva den er, gjør og står for» (2011:104)* og at dette har medført økt bruk av symboler for å signalisere transparens, som blant annet verdigrunnlag, visjoner og andre ekspressive uttrykk som kan formidle for omverden organisasjonens organisasjonsidentitet (Wæraas 2011).

### **3.3 Identitetsuttrykk**

Identitetsuttrykk i form av symboler og logo har tidligere stort sett tilhørt faget markedsføring og da gjerne blitt forbundet med navnet «branding». I forbindelse med utviklingen av faget omdømme og omdømmehåndtering/reputation management har organisasjonens identitet og hvordan den kommer til uttrykk fått større fokus som selvstendig disiplin. En organisasjons

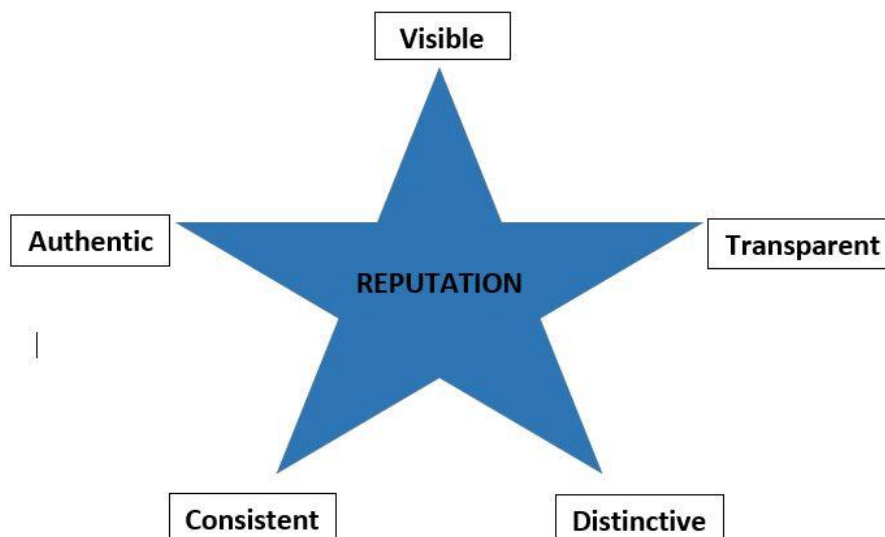
identitet defineres av Kvåle og Wæraas (2006) som: «*Sentrale, distinkte og varige eigenskapar ved ei verksemd*» (2006:14). I denne sammenhengen er jeg altså opptatt av om og hvordan identitetsuttrykkene symboliserer organisasjonsidentiteten.

I forlengelsen av den utviklingen man har sett innenfor faget organisasjonsteori, hvor det har utviklet seg et stadig større fokus på organisasjonens identitet og hvordan den kommer til uttrykk, ser man altså et økt fokus på hvilke virkemidler som kan tas i bruk for å kommunisere en organisasjons identitet. Det skal være noe som kan uttrykke det du ønsker å kommunisere i forbindelse med organisasjonens identitet, gjerne noe som står for noe annet eller «mer enn» det som først møter øyet. Det skal gjerne være følelsesladet og representere noe annet. Symboler er i utgangspunktet tomme og blir tilskrevet mening, de er «elastiske». En organisasjons leder regnes å ha sterk symboleffekt. Kvåle og Wæraas (2006) kaller sitt perspektiv for «symbolisme», i og med deres opptatthet av symbolbruk i forbindelse med organisasjoners identitet. De understreker imidlertid at i begrepet symbolisme legger de også symbolverdien i organisasjoners handlinger, slik at når en organisasjon er aktiv på området CSR, er symbolverdien og oppmerksomheten rundt vel så viktig for organisasjonen som selve handlingene.

En organisasjon kommuniserer med sine omgivelser både verbalt og visuelt. I forhold til omgivelsene er nettsiden den naturlige plass hvor organisasjonen kan kommunisere det den har å formidle. Øvrige arenaer er selvsagt aviser, men da er organisasjonen som oftest avhengig av tredjepart – journalisten – i forhold til ord- og bildevalg. Derfor regnes egen nettside evt. sosiale medier som den arena hvor organisasjonen med letthet kan nå sine omgivelser. Tidligere var det mer vanlig med tidvis trykte utgivelser, men i dagens nettsamfunn er nok internt – og eksternt nettsted samt sosiale media mer og mer organisasjonen treffsted i forhold til sine omgivelser. Identitetsuttrykk deles gjerne i verbale og visuelle uttrykk. Det verbale er ofte det nedskrevne ord, mens visuelle virkemidler finnes i navn, logo, fargevalg og skrifttyper. En organisasjons navn regnes som det overordnede identitetsmerke/symbol den kan ha. Det finnes navnetrender også blant organisasjoners navn, og navneskifter er særdeles vanlig, spesielt ved fusjoner/oppkjøp. Trenden i tiden er internasjonale navn eller navn uten lokal tilknytning evt. navn med historisk betydning men som likevel lar seg uttale uavhengig av språk. En organisasjons logo skal gjerne være lett gjenkjennelig. Den er ofte organisasjonens fremste identitetssymbol (Kvåle og Wæraas, 2006). Ofte ser man et skille mellom logo og navn, men det forekommer også at navnetrekket er en del av logoen.

### 3.4 The Roots of Fame

Fombrun og Van Riel (2004) hevder at et godt omdømme kan knyttes til både økonomisk gevinst og utbytte. De hevder at organisasjoner som har et godt omdømme ofte er ansett som økonomisk solide og som regel assosieres positivt med stikkord som inntjening, soliditet, pengestrøm, vekstrate og markedsverdi. Imidlertid er dette alene ikke nok til å kunne hevde at en organisasjon har et godt omdømme, og at dette heller ikke kan benyttes som forklaring på hvorfor noen organisasjoner ansees å ha et bedre omdømme enn andre. Teorien rundt «The Roots of Fame» er et resultat av Fombrun og Van Riels forskning fra 2004. De undersøkte de høyest rangerte selskaper i RQ-prosjektet (RQ=Reputation Quotient) i ulike land for å finne likheter og ulikheter mellom disse. Dette gjorde de gjennom å se på intern og ekstern kommunikasjon på selskapenes hjemmesider, reklamekampanjer og pressemeldinger. Samtidig undersøkte de hvilke aktiviteter organisasjonene gjennomførte internasjonalt med hensyn til borgerrettigheter og lignende. De undersøkte også hvordan media rangerte dem og hvilke artikler de figurerte i. Til slutt baseres rangeringen på intervjuer med utvalgte ledere fra noen av selskapene. Resultatene viste at de høyt rangerte selskapene skilte seg betraktelig fra sine dårligere rivaler langs fem ulike dimensjoner. Disse fem utgjør Fombrun og Van Riels «The Roots of Fame». Fombrun og van Riel hevder at man langs disse fem dimensjonene kan finne trekk ved organisasjonenes ekspressivitet som er avgjørende for hvorvidt den kan kalles en «omdømmevinner» eller ikke. Jeg vil i det følgende presentere de fem dimensjonene i Fombrun og van Riels modell «Roots of Fame». I kapittel 5 vil jeg redegjøre for hvordan i Tet følger Fombrun og van Riels «oppskrift». De fem dimensjonene i modellen «Roots of Fame» er Visibility – synlighet, Distinctive – annerledes, Authentic – ekte, Transparent – åpenhet, og Consistent – konsistent stilles opp som en stjerne, se modellen i Figur 2 under. Jeg finner at mange av dimensjonene går i hver andre og at det ikke alltid er naturlig å kunne kategorisere ulike tiltak innenfor kun en enkelt dimensjon, i den forstand at noen trekk går igjen i de ulike dimensjonene.



Figur 2. Fombrun & van Riels «The root of fame» (2004:86)

### 3.4.1 Visibility

Den første dimensjonen Fombrun og van Riel stiller opp i sin «Roots of Fame» er Visibility – synlighet. Med synlighet menes at det er viktig for en organisasjon å være synlig i media, og i omgivelsene. Uansett hvor godt omdømme en organisasjon har, vil det være uvesentlig dersom den ikke viser dette fram for omgivelsene. Likevel stiller Fombrun og van Riel spørsmålet om det virkelig er slik at det er de organisasjonene som er mest synlige, som åpent deler info om virksomheten, som har best omdømme? Eller vil slik åpenhet kunne medføre motstand og forakt? Et godt omdømme/rykte er mer enn bare å være synlig, men det hjelper betraktelig. Fombrun og van Riel hevder at organisasjoner i dag lever i et marked som kjennetegnes av globalisering, hvor media har stor innflytelse på den informasjon som tilflyter en organisasjons interessenter, og hvor det ikke er noe valg å «gjemme seg bort». I dette ligger bl.a. at positiv synlighet og omtale i media er mer troverdig og lettere å omsette i et godt omdømme enn kjøpt reklameplass. Så hevdes det likevel at organisasjoner som vurderes som mer anerkjente enn andre, som altså har et bedre omdømme, har lettere for å få «god» omtale i media – og dermed er mer synlige. Så hva gjør man? Ifølge Fombrun og van Riel vil kommunikasjon om, til og fra organisasjonen og dens interessenter, altså klassisk toveis kommunikasjon om dens aktiviteter, det seg være aktiviteter som understøtter organisasjonens økonomiske liv eller øvrige aktiviteter, som f.eks. CSR, spesielt bør synliggjøres via nettsider og media. Organisasjonen bør imidlertid være oppmerksom på at «the media act as magnifiers» (Fombrun og van Riel, 2004:88), og at det den kan få igjen i

form av godt omdømme avhenger av hvilken type oppmerksomhet/eksponering man har fått. Selv om uttrykket heter «all PR er god PR» så kan oppmerksomhet være et tveegget sverd. CSR, Corporate Social Responsibility har fått en viktig plass i flere og flere organisasjoner i løpet av de siste ti-årene. Omgivelsenes oppfattelse av en organisasjons CSR og andre liknende engasjement (nærmiljø/sosialt) kan forsterke omgivelsenes oppfattelse av organisasjonen. CSR er et felt som i dag brukes aktivt i dagens organisasjonsliv for å vise fram de positive sider ved organisasjonen.

### **3.4.2 Distinctive**

Neste dimensjon er Distinctive – annerledeshet. Fombrun og van Riel hevder at blant de organisasjonene som kan kalle seg for omdømmevinnere finner man at de har klart å bygge sitt rykte/omdømme rundt sin *kjernevirksomhet*. Ved å vise fram hva organisasjonen holder på med vil det være større sjanse for å bygge et sterkere og mer troverdig omdømme. Dersom organisasjonen klarer å trekke fram og fremheve det som er spesielt og annerledes ved nettopp deres virksomhet sammenliknet med andre, vil denne ekspressiviteten fungere som effektiv omdømmebygging eller branding. Det er med andre ord viktig er å klare å vise fram for omgivelsene hva organisasjonen gjør for å «skille seg ut» i markedet. Omdømmehåndtering og selvpresentasjon bør fokuseres rundt det som er kjernevirksomheten, nettopp da er sjansen større for at det bygges et sterkere og mer troverdig omdømme.

Det som skiller omdømmevinnerne fra «de andre», i tillegg til slagord, logo, corporate story og måten de kommuniserer den på, er imidlertid også avhengig av andre elementer. Fombrun og van Riels undersøkelser viste blant annet at hos omdømmevinnerne gjenspeilte omdømmeplattformen den strategiske virksomheten i organisasjonen, slik at ved å f.eks. se logo/lese slagord er det nærmest opplagt hvilken virksomhet det er snakk om. Videre er det positivt for omdømmet dersom man klarer å vekke emosjonelle følelser eller gjenkjennelse. I dette ligger at folk har lettere for være positive til noe de liker. Og dersom organisasjonens omdømmefremstøt i tillegg klarer å vekke folks nysgjerrighet ved å være overraskende, f.eks. ved å gjøre bruk av overraskende ord, uttrykk eller vendinger, vil den tjene på dette.

Det er flere måter en organisasjon kan vise sin «annerledeshet». Det anbefales å gjøre bruk av karakteristiske «slogans» eller slagord/motto som er lett å huske. I Norge ser man som oftest dette i form av korte setninger som er formulert som organisasjonens visjon. Fombrun og van Riel sier at for at slagordet skal ha best mulig effekt i omgivelsene bør det være laget slik at det er rettet mot interessentene, er realistisk og lett å huske, om mulig si litt om dens historie

og samtidig vise lederskap. Videre bør den ha et kjent varemerke og logo. Og det bør ikke være en tilfeldighet hvordan logo/varemerke er utarbeidet. Undersøkelsene som Fombrun og van Riel viser til tyder på at logo og organisasjonens navn er lettere å huske dersom det er et bilde eller bruk av symbol sammen med navnet. Videre er et viktig virkemiddel organisasjonens historie som anbefales å presenteres på nettsiden. Det bør heller ikke være noen tilfeldig fremstilling av historien. «Storytelling» er i dag en viktig del av omdømmehåndtering, hvor hensikten er å designe essensen i historien etter bestemte oppskrifter. Man skal blant annet fremheve unike elementer i organisasjonens historie som har vært med på prege dens identitet, vektlegge spesielle skjellsettende hendelser (kalt plot), og dette bør helst gjøres i en unik presentasjonsform som skiller organisasjonen fra konkurrerende virksomheter. Lykkes man med slik storytelling vil hensikten være å oppnå oppmerksomhet fra interessenter og knytte sterkere bånd med de ansatte.

### **3.4.3 Authentic**

Fombrun og van Riel hevder videre at ved å være Authentic eller vise autentisitet og/eller ekthet i kommunikasjon, vil organisasjonen kunne skape emosjonell tilknytning mellom seg selv og interessentene. Når interessentene opplever at den informasjon som blir gitt er ekte, autentisk, reell, pålitelig og til å stole på, vil det automatisk skapes emosjonelle bånd til organisasjonen som er vanskelig å bryte med letthet. Det er særdeles viktig at kunder, aksjeeiere, ansatte og andre opplever organisasjonen som ekte og troverdig. Den informasjon som gis må være autentisk, den må omhandle det organisasjonen bedriver, og den må ikke overdrive det organisasjonen kan klare å overholde. Det er derfor særdeles viktig at den informasjon som gis om virksomheten må bygge på fakta om kjernevirksomheten og at den oppleves som autentisk. Fombrun og van Riel sier at «*Good intentions aren't enough – companies should be judged on their actions and behaviors*» (2004:165). Som dette sitatet viser er det viktig at omgivelsene ikke opplever at det er gap mellom det organisasjonen kommuniserer om sine handlinger og det den faktisk gjør. Resultat av det ville være at omgivelsene mister tiltro til organisasjonen og at den risikerer å oppleve tap av omdømme.

### **3.4.4 Transparent**

Neste dimensjon er Transparent eller åpenhet. Det er ansett som viktig å ha en prominent og synlig posisjon i det offentlige rom. Det er også viktig å ha en positiv rolle, både i media og på andre arena, også i det daglige, det som gjerne kalles «street exposure». «Ikke-kjøpt» oppmerksomhet betyr veldig mye mer for omdømmebyggingen enn betalt reklameplass. Blant

annet vil redaksjonell oppmerksomhet bety mye for en organisasjon, spesielt dersom den har positive fortegn. Det er derfor viktig at den er «på hugget» og danner nettverk, sørger for mediedekning når det finnes gode historier å fortelle. Et sterkt rykte/omdømme kan bygges ved åpenhet om organisasjonens tilstand, hvor ingenting skjules, verken for allmennheten, kunder eller ansatte. Det er viktig å legge til rette for at all informasjon gjøres tilgjengelig, først da vil omgivelsene oppleve den som åpen og at den ikke holder noe skjult. Åpenhet og transparens skaper tillit. Det er flere omstendigheter i en organisasjons omgivelser som vil kunne påtvinge åpenhet om dens interne anliggende. Både markedskrefter og sosialt press vil påvirke en dens valg i hvor åpen den må være. Samtidig kan en organisasjon bli påtvunget mer, og kanskje uønsket åpenhet av både politisk myndigheter og lovreguleringer. Som oftest vil dette være i allmenhetens interesse. Fombrun og van Riel setter opp fem plattformer for åpenhet som en organisasjon bør etterfølge for å lykkes. Disse kommer jeg tilbake til i min drøfting i kapittel 6.

### **3.4.5 Consistent**

Siste dimensjon er Consistent eller konsistent. Fombrun og van Riel (2004) mener at identitetsuttrykkene må være så konsistente som mulig. Med dette menes at uttrykkene bør kommunisere et budskap som er så samstemt og konsistent som mulig i ulike sammenhenger. Videre ligger det i dette blant annet at all kommunikasjon bør være helhetlig og enhetlig og samtidig komme fra en person eller fra en avdeling. All bør kommunikasjon henge sammen, i den forstand at det bør være en gjennomtenkt strategi bak. Informasjonen må være konsistent og sammenhengende, og det må ikke gis ulik info til ulike grupper. Informasjon som kommuniseres bør peke i samme retning, med det menes at organisasjonens logo/visjon og verbale formuleringer i budskapet må være helhetlig og enhetlig. Det er spesielt viktig at alle ansatte får lik info på lik tid. For å lykkes å være konsistent i sin omdømmehåndtering er det anbefalt å utvikle en felles omdømmeplattform som alle ansatte forenes om. Fombrun og van Riel bruker uttrykket «*Top down and all around*» (2004:240) for å beskrive hvordan kommunikasjon i en organisasjon ideelt sett bør være. Jeg synes det illustrerer på en god måte hvordan en omdømmeplattform bør utvikles og gjennomsyre det strategiske arbeidet. Den må være troverdig, relevant og realistisk for alle interessenter, både i omgivelsene og internt i organisasjonen. Den må nedfelles i en kommunikasjonsstrategi som danner grunnlag for det praktisk arbeidet. Videre er anbefalingen at logo og andre symboler som visjon/verdier bør gjenspeiles i alle synlige treffpunkt, som nettsider, powerpointpresentasjoner, visittkort, bagger/vesker, kopper, veggdekorasjoner, osv. Å lage sin «corporate story» hører også med til

de gode råd for å gjøre omdømmeplattformen så konsistent som mulig, gjerne bruk bilder; «et bilde sier mer enn tusen ord».

Jeg vil som nevnt komme tilbake til «Roots of Fame» i kapittel 5, hvor jeg drøfter hvorvidt iTets ekspressivitet er i overensstemmelse med Fombrun og van Riels modell. I følgende underkapittel vil jeg presentere teori om autokommunikasjon, som jeg bruker for å drøfte hvorvidt iTets ekspressivitet har en autokommunikativ effekt på de ansatte. Denne drøftingen kommer jeg tilbake til i kapittel 6.

### **3.5 Autokommunikasjon**

Omdømmehåndtering omhandler med enkle ord hvordan en organisasjon kommuniserer med og forsøker å påvirke sine omgivelser, det være seg allerede eksisterende kunder, potensielt nye kunder og ellers øvrige aktører som på en eller annen måte kommer i kontakt med organisasjonen. Når en organisasjon tilrettelegger sine kommunikasjonstiltak i forhold til sine omgivelser er det ikke innlysende å tenke at man også «snakker» til sine egne ansatte samtidig. Jeg vil i det følgende redegjøre for tankegangen bak begrepet autokommunikasjon og hvorfor jeg trekker dette fram i mitt prosjekt. Autokommunikasjon defineres som:

*"...self-referential communication through which the organization recognizes and confirms its own images, values and assumptions; in short, its own culture" (Christensen, 1997:199).*

Som vi ser vil autokommunikasjon opptre når en organisasjon kommuniserer eksternt om seg selv om eksempelvis sine verdier og holdninger, og dette medfører intern gjenkjennelse og bekreftelse hos de ansatte. Begrepet autokommunikasjon har tidligere primært vært assosiert med markedsføring og reklame. I utgangspunktet var begrepet et lingvistisk begrep presentert av lingvisten og semiotikeren Yuri Lotman (Christensen 2004). I følge Christensen hevder Lotman at avsender og mottaker av et budskap i en kommunikasjonsprosess er en og samme person. Tankegangen i omdømmehåndtering er å kommunisere til sine eksterne omgivelser. I forhold til organisasjoners kommunikasjon med sine omgivelser stiller fenomenet «autokommunikasjon» en organisasjons kommunikasjon i et noe annet lys. Christensen hevder at når organisasjoner kommuniserer via omgivelsene, bekrefter de sin egen identitet også for seg selv og at den faktisk eksisterer. Slik skaper organisasjonen også sine omgivelser. Ekstern kommunikasjon blir derfor ikke nødvendigvis kun «ekstern», både fordi omgivelsene



ikke nødvendigvis har samme interesse for budskapet som avsender ønsker at de skal ha, og fordi den eksterne kommunikasjonen har effekt internt. Derfor kalles denne formen for kommunikasjon «autokommunikasjon»; å kommunisere med seg selv. Autokommunikasjon skjer hver gang ansatte selv trekker mening ut av organisasjonens egen kommunikasjon (Christensen 2004).

Med andre ord er de fremstøt en organisasjon gjør overfor omgivelsene like virksomme og ofte mer overfor de interne omgivelsene, de ansatte, enn overfor de eksterne. Når en organisasjon gjør bruk av eksterne nettsider eller presenterer seg og blir presentert i avisartikler, er disse med på å bekrefte og verifisere det inntrykket den ønsker at omgivelsene skal ha av den. Men dette skjer først og fremst internt og ikke eksternt der den først og fremst er ment å ha sin effekt. Autokommunikasjon inntreffer hver gang et budskap blir kommunisert eksternt selv om det ikke er planlagt, og blir dermed oppfattet av de ansatte som mer troverdig eller reelt nettopp fordi det har vært kommunisert eksternt. Hagen (2007) mener at organisasjonsteoriens behandling av forholdet mellom organisasjon og omgivelser er interessant vedrørende autokommunikasjon. Han trekker fram Weicks begrep om enactment som omhandler at verken organisasjoner eller individer er nøytrale og objektive, men forutinntatte og preget av sine kognitive forestillinger. På grunn av dette har de en tendens til å *«vektlegge informasjon som bekrefter eksisterende forestillinger og som setter en selv i godt lys»*. Dette kan ha *«både en selvoppfyllende og forførende effekt»* (2007:14), spesielt i forhold til merkevarebygging, men også i forhold til hvordan organisasjoner presenterer seg selv.

## 4 Metode

### 4.1 Teoretisk forankring av kvalitativ metode

Prosjektet er gjennomført som en case-studie med bruk av kvalitative metoder. Dels er det tatt i bruk dokumentanalyse av hovedsakelig nettsiden til iTet, dels en kvalitativ spørreundersøkelse av et strategisk utvalg av ansatte i selskapet. Som hovedkilder for oppgaven refereres det til ekstern nettside, avisartikler og intervjuer av 7 ansatte. Jeg har også fått tilgang til powerpointpresentasjoner utlevert av selskapet og dets intranettsider, hvor jeg blant annet har fått tilgang til filmer hvor administrerende direktør kvartalsvis snakker med de ansatte om selskapets status. Jeg kan også nevne at jeg har fått tilgang til lokaler ved hovedkontoret i Bodø for å studere de identitetsuttrykk som jeg kunne finne i lokalitetene der. Jeg finner det nødvendig å nevne at jeg også har hatt samtaler med ansatte som nok har vært med på å prege både utformingen av problemstilling og min oppfatning av iTet. Jeg kommer tilbake til min posisjon i forhold til selskapet i avsnitt 4.4.

Jeg finner det hensiktsmessig å referere til alle de utsagn og uttrykk jeg finner relevant, uavhengig hvor jeg har hentet de fra, men vil selvsagt påpeke kildebruk underveis i oppgaven. Årsaken til at jeg velger å referere til øvrige kilder er at jeg underveis i min studie blant annet oppdaget interessante funn som jeg mener kan ha effekt på ansattes oppfatning av blant annet selskapets identitet.

De spørsmål jeg stiller i min problemstilling er typiske for case-studier, blant annet ønsker jeg å besvare spørsmålet «hva». Yin sier at «case studies are the preferred method when (a) «how» and «why» question are being posed» (2009:2). Kompleksiteten i problemstillingen og mengden av variabler for innsamling forutsetter den frihet en case-studie gir, frihet til å både å beskrive og forklare mine funn.

### 4.2 Studie av iTets nettside

En sentral datakilde i oppgaven min har vært studie av iTets eksterne nettside, men også til dels selskapets intranett. Ifølge Thagaard (2013) kan studier av nettsider «*gi grunnlag for analyse av hvordan firma presenterer seg selv gjennom tekst og bilder*» (2013:151). Når jeg presenterer identitetsuttrykkene i de følgende kapitlene, vil jeg presisere nærmere når funnene er gjort på den interne nettsiden, og når de ikke er å finne på den eksterne. Studie av nettsiden til iTet har vært foretatt som rent nettsøk. Jeg var ikke spesielt godt kjent med nettsiden på

forhånd og mener derfor at jeg ikke var preget av forhåndsinntrykk da jeg satte i gang å analysere mine funn. Det har gått med en del tid på å «surfe» gjennom siden, jeg har lest innhold, studert bilder, sett på logo. Jeg har brukt min intuisjon og «smak og behag» samt mine kunnskaper om symbolbruk. For å tolke nettsiden har jeg anvendt teori om organisasjonsidentitet og branding samt merkevarebygging. Jeg har notert ned de inntrykk jeg har hatt underveis, og presenterer i oppgaven noen av de viktigste funnene, hvor viktigheten er vurdert ut fra problemstilling og omfang på oppgaven. Siden har jeg fulgt opp noen av de funn jeg gjorde i min kvalitative undersøkelse gjennom intervju med utvalgte ansatte, for eventuelt å få bekreftet eller avkreftet den delen av min problemstilling som omhandler autokommunikasjon.

I kapittel 5 skal jeg gå gjennom noen av iTets identitetsuttrykk og vurdere de opp mot Fombrun og van Riels modell «Roots of Fame». Mange av de ulike trekkene i dimensjonene går litt i hverandre og jeg skal i kapittelet redegjøre for noen av de funn jeg har gjort som, i tillegg til å representere den dimensjonen av «Roots of Fame»-modellen den representerer, også kan være bevis på andre dimensjoner i modellen. Jeg har valgt å ikke utdype alle funn i alle kapitler, da det vil bli unødig oppramsing og gjentakelser, og henviser til eksempler i andre dimensjoner. Blant annet kan jeg nevne at jeg i kap. 5.1 henviser til iTets synlighet i media, mens kildereferansene jeg henviser til, som avisartikler og uttalelser fra administrerende direktør Hans A. Nilsen, vises i de øvrige underkapitler.

Når jeg i kapittel 6 presenterer svarene fra mine informanter, har jeg vekslet litt på hvordan jeg presenterer svarene. Noen ganger har jeg funnet det hensiktsmessig å presentere svarene fortløpende og umiddelbart etter at jeg presenterer mitt spørsmål, andre steder kommer jeg med drøftinger underveis.

### **4.3 Intervjuer**

Jeg har valgt å foreta semi-strukturerte intervjuer, basert på vedlagte spørreskjema (Vedlegg 1), samtidig som jeg løpet av min samtale med informanten prøvde å være fokusert mot bestemte områder hvor jeg hadde laget spørsmål på forhånd. Jeg oppfordret til at informanten kunne snakke fritt rundt de tema jeg tok opp. Jeg hadde i noen tilfeller laget oppfølgingsspørsmål for lettere å kunne utdype problemstillingen. Jeg gikk inn i intervjuene med åpent sinn og ønsket å være lyttende og følge overraskende spor dersom slike skulle dukke opp underveis. I utgangspunktet hadde jeg satt av en ytre ramme på én time til hvert intervju, og det var rom for å bruke den tid vi måtte ha behov for, men det viste seg å variere

hvor mye tid vi trengte. Noen av informantene hadde mye på hjertet, slik at intervjuet tok opp mot en time, mens andre brukte bare en halv times tid. Jeg hadde på forhånd vurdert hvorvidt det var nødvendig å behandle forskningsprosjektet i henhold til etiske retningslinjer i forhold til personopplysninger og behov for meldeplikt til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) jf. Thagaard: «*Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltagerens informerte og frie samtykke*» (2013:26). Jeg har vurdert at mine spørsmål ikke nødvendigvis er av en slik karakter at de inneholder personopplysninger, men jeg har likevel valgt å melde prosjektet til Personvernombudet for forskning. Det innebærer at samtlige informanter undertegnet Samtykkeerklæring før intervjuet. Skjema for samtykkeerklæring ligger vedlagt (se vedlegg 2). De innledende spørsmålene jeg stilte er kun brukt av meg som forsker for å i ettertid kunne identifisere informantene under transkribering, men jeg finner det hensiktsmessig å gi en oversikt over tittel for å presentere mitt utvalg, uten å gi identifiserbare kjennetegn som for eksempel avdeling på mine intervjuobjekter. I oppgaven vil jeg gjøre bruk av anonymiserte sitater.

Selve intervjuet er tatt opp på lydbånd med min mobiltelefon, og ble umiddelbart etter intervjuet overført til min private pc, hvor alle intervjuene ble oppbevart passordbeskyttet til transkribering ble utført. Jeg har valgt å ikke transkribere hele intervjuet, men gjøre de uttrekk jeg finner formålstjenlig. Selve transkriberingen forgikk slik at jeg lyttet til intervjuet og noterte ned i hovedsak sitater basert på de tema jeg har for oppgaven, slik at de transkriberte intervjuene ikke inneholder en fullverdig transkribering. De transkriberte intervjuene vil bli oppbevart til oppgaven er levert, for så å bli slettet.

Når det gjelder utvalg av intervjukandidater til mine intervjuer, ble det foretatt et såkalt strategisk utvalg etter mønster av tilgjengelighetsutvalg, det vil si at seleksjon av informanter ble foretatt ut fra kjennskap til deres stilling i selskapet. Utvalget ble foretatt strategisk med den begrunnelse at jeg hadde behov for deltakere som hadde kunnskap og kvalifikasjoner som var strategiske i forhold til min problemstilling (Thagaard 2012). Utvalget ansees likevel som representativt fordi informantene representerer bredden av de ansatte i iTet. Utvalget besto opprinnelig av 8 ansatte, strategisk utvalgt på bakgrunn av min kjennskap til selskapet og i samarbeid med min kontaktperson. En av informantene meldte frafall på grunn av sykdom, men jeg anså at jeg hadde tilstrekkelig materiale å jobbe med, slik at dette ikke utgjorde noe problem i forhold til oppgavens validitet.

## Oversikt over informanter og stillingstittel.

Informant 1	Salgsrådgiver
Informant 2	Salgsrådgiver
Informant 3	Leder
Informant 4	Salgsrådgiver
Informant 5	Prosjektleder
Informant 6	Seniorkonsulent
Informant 7	Seniorkonsulent

Selve intervjuet ble gjennomført på et lite møterom i iTets lokalteter som jeg fikk anledning til å disponere. Jeg finner det her nødvendig å bemerke at iTets lokalteter er utformet med åpne landskap og store vindusglassflater som gir åpent innsyn til alle rom, riktignok med litt foliert avskjerming, men ikke nok til at man sitter «bak lukkede dører». Dette innebærer også at man kan se både ut og inn av det møterommet jeg disponerte. Jeg har ingen forutsetning for å mene noe om hvorvidt intervjuobjektene mine lot seg påvirke av dette, enten i form av forstyrrelser, at de følte seg beklemt av å bli intervjuet eller at de på noen måte var preget av dette i forhold til å si sin oppriktige mening i intervjusituasjonen i «fare» for å bli identifisert i min oppgave. Jeg vil i så måte påpeke at jeg på forhånd hadde sendt ut både et orienteringsskriv om hva oppgaven min omhandlet samt skjema for samtykkeerklæring, hvor jeg presiserte hva og hvordan intervjuet skulle foregå. Jeg innledet også intervjuet uformelt med å orientere om bruk av mobil som båndopptaker, og gjorde oppmerksom på min prosedyre for videre behandling av opptaket.

## 4.4 Kvalitet i forskningen

### 4.4.1 Reliabilitet

For å synliggjøre forskningens troverdighet, altså reliabilitet, må jeg vise at dataene jeg har samlet inn er til å stole på i betydning at andre kan gjøre samme undersøkelse under samme forhold og komme fram til samme resultat. Jeg må redegjøre for om mitt prosjekt kan regnes som troverdig og pålitelig. Dette kan gjøres ved blant annet å tydeliggjøre når jeg kommer med egne vurderinger og når jeg viser til hvilke data jeg har funnet. Dette er i tråd med uttalelsen Thagaard sier når hun hevder at reliabilitet er å kunne «*argumentere for reliabilitet ved å redegjøre for hvordan data er utviklet*» (2013:202). Først da kan jeg forhåpentligvis

vise leser de faktiske funn jeg har gjort, med det formål at leser selv kan gjøre sin egen vurdering av disse, sammenlikne sine vurderinger med mine vurderinger, og danne seg en egen mening om det jeg argumenterer for og/eller imot. I forhold til oppgavens reliabilitet er det avgjørende og naturlig at jeg redegjør for mine relasjoner til det jeg forsker på, altså iTet. Dette kan prege min troverdighet som forsker, noe som igjen kan påvirke prosjektets validitet. Jeg kommer tilbake til dette under avsnittet om oppgavens validitet.

Dataene som ligger til grunn for oppgaven er studier av iTets nettside (kapittel 6), samt kvalitativ undersøkelse i form av intervju med et strategisk utvalgt ansatte i iTet, samt diverse øvrige kilder som intern nettside, PowerPoint-presentasjon, avisartikler o.l. Dette innebærer at store deler av datamaterialet jeg har brukt er offentlig tilgjengelig, slik at det er mulig for andre å «gå meg etter i sømmene.» Dette styrker min oppgaves reliabilitet. Intervjuene er som tidligere nevnt tatt opp på bånd med mobil og transkribert i ettertid. Når jeg presenterer mine funn i kapittel 6 har jeg valgt en struktur på min presentasjon som skal være leservennlig. Jeg har valgt å vise til min tolkning innledningsvis før jeg presenterer mitt spørsmål til mine informanter. Deretter vil jeg presentere sitater og redegjøre for hvordan jeg tolker svarene jeg fikk fra informantene. Jeg ønsker å vise hvordan mine informanter tolker og vurderer de ulike identitetsuttrykkene jeg har valgt å ta med i min oppgave. Jeg finner det hensiktsmessig å gjøre nettopp dette for lettere å kunne vise til hvordan ulike tolkninger kan ligge til grunn for hvordan man kan oppfatte ulike identitetsuttrykk. Jeg synes det er viktig for helhetsinntrykket å ta med både spørsmål og alle relevante sitater, i et håp om at dette kan bidra til at leser selv lettere kan danne seg en oppfatning av stoffet jeg presenterer og gjøre sine egne vurderinger.

#### **4.4.2 Validitet**

Begrepet validitet defineres som gyldigheten av de tolkningene man kommer med. Med intern validitet menes at jeg måler det jeg har tenkt å måle i min oppgave. Validiteten knyttes til hvorvidt «*analysen av fortolkningene av de fenomenene vi studerer*» kan betegnes som «*gyldige i forhold til de omgivelsene vi har studert*» (Thagaard, 2013:204/205). Jeg finner det her nødvendig å si noen ord om hvordan jeg har operasjonalisert eller målt de to begrepene jeg har brukt i min problemstilling; ekspressivitet og autokommunikasjon. Dette er abstrakte begreper og i utgangspunktet kanskje ikke så lett å måle. For å måle iTets ekspressivitet har jeg valgt å bruke iTets identitetsuttrykk for å måle ekspressiviteten. Autokommunikasjon er et langt vanskeligere begrep å operasjonalisere. Men siden jeg antar at organisasjonsidentiteten gjenspeiler seg i den kommuniserte virksomhetsidentiteten, altså i de ekspressive

identitetsuttrykkene, har jeg valgt å måle hvorvidt Itet autokommuniserer nettopp gjennom identitetsuttrykkene og ved å vise hvordan de ansatte opplever disse.

Jeg må redegjøre for hvordan jeg vurderer min analyse av mine funn sett i forhold til hvor valide de er, hvorvidt jeg klarer å tydeliggjøre grunnlaget for mine konklusjoner. Når jeg presenterer mine funn, altså mine egne tolkninger, gjør jeg det klart i teksten at dette er mine egne tolkninger. Når jeg refererer til mine informanter, stiller jeg sitater fra informantene i kursiv, med innrykk samt at disse kildehenvises. Dette gjøres for hvert av de punktene jeg viser til, slik at det til enhver tid skal være klart for leser hva som er mine tolkninger og hva som er referert til som sitat fra informant og hva som kildehenvises fra nettside og øvrige kilder.

Det er som sagt viktig også i forhold til prosjektets validitet, at jeg vurderer og redegjør for hvilken posisjon jeg har i forhold til iTet. Dette er fordi min posisjon i utgangspunktet kan tenkes å prege min tolkning av de funn jeg har gjort, og også hvordan jeg har valgt å presentere dem. Min kjennskap til iTet går flere år tilbake. Min mann er ansatt som seniorkonsulent i driftsavdelingen. På den måten kan det sies at jeg har et indirekte nært forhold til iTet. Da jeg valgte å spørre HR – og kvalitetsleder om tillatelse til å skrive om iTet, hadde jeg på forhånd gjort meg opp noen tanker om hvordan dette faktum kunne prege mitt prosjekt. Det er flere forhold jeg i så måte finner det nødvendig å påpeke, med det formål å belyse validiteten i min oppgave. Det bør påpekes at jeg muligens kan være forutinntatt i min holdning til iTet, i og med at jeg har kjent til iTet over mange år. Men jeg velger å tro at disse to årenes studier innen fagfeltet HR og organisasjon og ledelse har gjort meg i stand til å «ta på den andre hatten», at jeg klarer å løfte blikket fra å være en pårørende til å være forsker. Samtidig er det et faktum at jeg allerede kjenner til iTet, og det har gitt meg en annen forståelse for selskapet som en utenforstående ikke ville kunne fått så lett, kanskje ikke uten å måtte bruke andre metoder for å studere selskapet. Jeg har imidlertid bestrebet meg på å gjøre mine funn basert på den kunnskap jeg har tilegnet meg gjennom mine studier de siste to årene, og har vært kritisk til mine egne funn i lys av denne bevisstheten rundt mitt forhold til iTet.

Min relasjon til informantene kan også ha innvirkning på studiets validitet eller troverdighet (Thagaard, 2002). Det var i utgangspunktet ingen hemmelighet at jeg var «kona til ....». Derfor vil jeg påpeke at min rolle som «min manns kone» kan tenkes å ha preget det forholdet mine intervjuobjekter hadde til meg, dette enten jeg ville det eller ikke. I utgangspunktet

trenger ikke dette å være noe negativt, det kan tenkes at intervjuobjektene faktisk klarte å slappe mer av nettopp av det faktum av at de kanskje opplevde meg som en «ufarlig» og mindre fremmed person. På den annen side kan det være at de følte seg mer presset til å delta på intervjuet kun fordi det var en person de visste av som skulle intervju dem, og at de egentlig ikke ønsket å delta. I begge tilfeller kan dette ha preget de svarene jeg har fått, men jeg anser dette som umulig å påvise, og jeg vurderer det derfor som ikke relevant i forhold til oppgavens validitet. Jeg bestrebet meg på å gjøre utvalget av informanter blant ansatte jeg ikke hadde noe spesielt kjennskap til fra tidligere. Likevel endte jeg opp med å intervju to ansatte som jeg fra tidligere av har møtt i sosiale sammenhenger. Jeg kan ikke si at jeg opplevde dette som problematisk for noen av informantene og jeg bestrebet meg på å opptre så nøytral som mulig i intervjusituasjonen. Det var heller ingenting ved intervjusituasjonen som skulle tilsi at jeg hadde noen fordel eller ulempe ved å ha møtt disse tidligere. Det at jeg er «min manns kone» kan også være en medvirkende årsak til at jeg i det hele tatt fikk innpass i iTet. I forhold til dette kan jeg ikke se at det kan ha påvirket min oppgave på noen måte, annet enn at jeg faktisk har fått innpass i et privat selskap hvor tid er penger, og at iTet faktisk har latt meg få disponere 7 ansatte i ca. en times tid hver. Jeg har opptrådd korrekt og profesjonelt i min kontakt med iTet og mine intervjuobjekter, jeg har behandlet informasjonen jeg har fått fra intervjuene sett i lys av min problemstilling og de funn jeg selv har gjort som forsker, ikke som «min manns kone». Og selv om jeg personlig hadde et inntrykk av iTet som selskap før jeg begynte på min oppgave, var det med utgangspunkt som student og forsker at jeg tok kontakt med iTet, ikke som «min manns kone». Med dette mener jeg at jeg har belyst mitt forhold til iTet og i hvilken grad prosjektet og oppgavens reliabilitet og validitet kan ha blitt påvirket av dette.

#### **4.4.3 Overførbarhet**

Begrepet overførbarhet knyttes til i hvilken grad mine tolkninger av mine funn kan ha relevans utover mitt eget prosjekt, det som kalles ekstern validitet (Thagaard 2013). Overførbarhet kan også «*knyttes til at tolkningen vekker gjenklang hos lesere med kjennskap til de fenomener som studeres*» (2013:194). Dersom jeg mener at jeg finner trekk som kan være gjeldende også for andre organisasjoner, må jeg kunne vise at mitt prosjekt kan overføres eller generaliseres ved hjelp av argumentasjon. Dette kan kun etterprøves ved annen forskning. En forsker skal «*argumentere for at den forståelsen hun har kommet fram til, også kan være relevant i andre sammenhenger*» (2013:211). Da mitt utvalg består av kun syv av totalt 120 ansatte, kan mine slutninger ikke nødvendigvis gjøres gjeldende for hele



organisasjonen. Data er innhentet ved hjelp av kvalitativ metode, og det er den enkelte informantens meninger som står i sentrum. Jeg forsøker likevel å trekke slutninger basert på disse, men slutningene er ikke ”sannheter”, men er trukket med det formål å gi økt kunnskap om organisasjonen jeg har undersøkt. Dersom mine funn skulle være relevante for hele organisasjonen eller øvrige organisasjoner, kan dette kun testes ved videre forskning. Jeg vil komme noe tilbake til dette i kapittel 7.2.

## 5 The Roots of Fame i iTet

I dette kapitlet drøftes første del av oppgavens problemstilling. Er iTets ekspressivitet i overensstemmelse med Fombrun og van Riels modell «Roots of Fame»? Fombrun og van Riel (2004) gir noen prinsipper som organisasjoner kan bruke i sin kommunikasjon med sine omgivelser. Disse prinsippene går igjen i undersøkelser blant organisasjoner som kan kalles for «omdømmevinnere» i internasjonale undersøkelser. Kan det tenkes at noen av iTets identitetsuttrykk følger de anbefalinger som Fombrun og van Riel kommer med? Og hvis ikke, hva mangler i så fall?

### 5.1 Visibility – Synlighet

Fombrun og van Riel påpeker at en organisasjon har mye å tjene på med tanke på omdømmet dersom den sørger for å være synlig og er «out there». iTet har på sin egen eksterne nettside tydelig vært bevisst i forhold til å tydeliggjøre og synliggjøre hva de holder på med i forhold til enkelte segmenter av sin virksomhet. Vi finner blant annet henvisninger til et nokså sterkt profilert miljø- og samfunnsengasjement, hvor man presenterer ISO-sertifiseringer på miljø, samfunnsengasjement i forhold til samarbeid med damehåndball- og fotball for å bedre rekruttering til IT-bransjen osv. Avisartikler jeg har funnet refererer til at iTet, som IA-bedrift, har tatt samfunnsansvar i forhold til å ansette mennesker med funksjonsnedsettelse. iTet har en egen link på nettsiden som heter Nyheter, hvor man kan finne blant annet slike nyheter som denne avisartikkelen.

*«Simply put, the more familiar you are to the public, the better the public rates you»* (Fombrun og van Riel, 2004:104). iTet har vært flinke til å bruke media og skaffe seg redaksjonell omtale. Jeg foretok et søk i basen Atekst (pr. 01.03.14) og fikk 43 treff kun i Avisa Nordland hvor selskapsnavnet iTet kommer opp. Artikkelen inneholder både omtaler om iTet, mens også artikler hvor administrerende direktør Hans A. Nielsen, som iTets frontperson, i flere ulike sammenhenger uttaler seg om Bodøs næringsliv, bransjesamarbeid, omdømme og framsnakking, for å nevne noen eksempler. Som nevnt er ikke alle artiklene direkte knyttet til selskapet iTet, men hvor Hans A. Nielsen, som iTets administrerende direktør er navngitt med denne tittel. På denne måten vil selskapets navn likevel skape gjenkjennelse og gi en direkte knytning mot iTet. Det faktum at iTets øverste leder er «ute» og mener noe om viktige samfunnsmessige spørsmål og samtidig synliggjør navnet iTet, kan kalles branding, og er et viktig ledd i å gjøre iTet synlig og kjent for omgivelsene.

## 5.2 Distinctive – Annerledes

Fombrun og van Riel hevder at «omdømmevinnerne» er organisasjoner som bygger sitt rykte/omdømme rundt sin kjernevirksomhet. Slike organisasjoner har gjennom sin ekspressivitet klart å fremhevet det som er spesielt og annerledes ved nettopp deres virksomhet. Det er altså viktig for organisasjonen å klare å vise omgivelsene hvordan den «skiller seg ut» i markedet, hva som er annerledes fra andre organisasjoner, hva som gjør nettopp denne organisasjonen spesiell. Så hvordan oppfyller iTet disse kriteriene?

Som Fombrun og van Riel påpeker er logo og organisasjonens navn lettere for omgivelsene å huske dersom det er et bilde eller bruk av symbol sammen med navnet, slik det faktisk er i iTets tilfelle (se Figur 3, side 37). Nå kan jeg ikke fastslå at dette er bevisst i forhold til iTets valg av logo, men det er jo fint å registrere at dette er en anerkjent metode ved valg av logo og navnetrekk og at dette vil kunne gjøre det lettere for omgivelsene å huske denne. Når det gjelder iTets visjon - «*Et sted å vokse*» (<http://www.itet.no/Sider/OmiTet.asp>), er det flere ting å påpeke positivt vedrørende denne. Dette er en kort setning som består av kun fire ord. Den er helt klart formet som et motto som det er lett å huske og som klinker lett i øret. Fombrun og van Riel sier at en visjon (slagord/motto) bør være realistisk og være rettet mot interessentene. Mine informanter sa at «*vi skal jo videreutvikle kunden*» og «*vi skal hjelpe kundene våre å vokse, vi skal jo gjøre de bedre på det de holder på med, ikke bestandig bedre, men gjør det de holder på med mye enklere, det er nå det som er målet.*» (sitat fra informantintervju 05.03.14). Slike utsagn tyder på at visjonen er rettet mot interessentene, som ifølge disse utsagnene er kundene. Andre utsagn som «*alt iTet har er menneskene og kunnskapen som ligger i det, sånn at det er jo viktig at den vokser, det er jo forvaltning av kompetanse og mennesker*» (sitat fra informantintervju 05.03.14) kan tyde på at også de ansatte bør regnes med i gruppen «interessenter» i denne sammenhengen, noe som stemmer overens med teori på området omdømmehåndtering og det man her legger i begrepet omgivelser/interessenter.

Når det gjelder «historien om oss» kunne jeg ikke finne noe slikt på iTets nettside. iTet kan altså ikke sies å følge Fombrun og van Riels oppskrift på området Storytelling. Dette er også i strid mot all annen teori på området. Men det må påpekes at selv om iTet ikke følger «oppskriften» vedrørende storytelling, er selskapet ikke usynlig (jf. kap.5.1 Visibility) på dette området. I mars i år (2014) hadde iTet 50 års-jubileum, noe man kunne lese i artikkelen «*I bakgården før festen*» 08.03.14 i Avisa Nordland. Her fikk man både presentert iTets lange historie samt at iTet presenterte flere ansatte som har vært ansatt i selskapet i mange år, flere

har vært med siden selskapet gikk under navnet Nordlandsdata. Som vi altså ser har selskapet en lang historie og burde derfor ha mye å fortelle. Denne historien har vært med på å skape og prege det iTet er som selskap i dag, både i forhold til sin kultur og identitet. iTets historie er med på gjøre iTet unik og annerledes, og vil kunne bidra til å skille selskapet fra sine konkurrenter. iTet har sin historie å fortelle, og dersom man ved å utnytte dette ved hjelp av teknikker man finner i teori om storytelling, kan det tenkes at «historien om iTet» vil kunne bidra til å fremheve selskapets unike kultur og identitet. Og ifølge Fombrun og van Riel (2004) bør dette helst gjøres i en unik presentasjonsform som skiller organisasjonen ut fra konkurrerende virksomheter i bransjen.

### 5.3 Authentic – Ekte

Jeg har ikke undersøkt hva de eksterne omgivelsene mener om iTet, så jeg kan ikke komme med noen konklusjoner i så henseende. Det jeg imidlertid kan gjøre er å vise et eksempel hvor iTet har fremstått i offentligheten og bydd på seg selv. I avisartikkel «*Jobben er Julians medisin*» som sto på trykk i Avisa Nordland 04.02.14 fortelles historien om Julian, som har Aspergers syndrom (jf. kap.5.1 Visibility). iTets administrerende direktør Hans A. Nilsen kaller Julian «*en viktig ressurs*» for selskapet, og Julians mentor i iTet, Torstein Mellem uttaler at «*nøkkelen ligger i samarbeidet*» mellom iTet og NAV. Arbeidslivscoach Bjørnerud fra Nav Arbeidslivssenter skryter av den jobben iTet har gjort for å inkludere Julian og uttaler at «*Det er en åpenhet, forståelse og raushet i iTet som er veldig viktig for å få til dette.*» (Avisa Nordland, 04.02.14). I samme artikkel presenteres også besøket som iTet hadde av arbeids- og sosialminister Robert Eriksson. Han uttaler seg blant annet slik:

*«Det er veldig inspirerende å besøke en bedrift som tar IA-avtalen så på alvor. Det handler om å tørre å satse. Itet er et eksempel på en slik bedrift. Et av delmålene i IA-avtalen, er å ansette flere med nedsatt arbeidskapasitet. For å nå målet må arbeidsgiver være modig og vise ansvar. Itet har denne bevisstheten. Vi trenger flere som dem.»*  
(Avisa Nordland, 04.02.14)

Vi ser her at iTet byr på seg selv, og at de som er i kontakt med dem oppfatter dem som åpen, ærlig, raus og modig. Slik kommunikasjon kan så absolutt kalles ekte og autentisk, jf. Fombrun og van Riel (2004). Det faktum at de har valgt å la Julian, som har Aspergers syndrom, jobbe i selskapet, kan vekke sympati i omgivelsene nettopp fordi iTet tør å satse på arbeidskraft med nedsatt arbeidskapasitet, som Eriksson uttaler det. iTet har helt definitivt mange gode historier som er fortalt og mye informasjon om sin virksomhet som ligger på

nettsidene. Og når iTet er aktive og deler slik informasjon, samtidig som informasjonen blir bekreftet via slike medieoppdrag og som noen kanskje også har personlig kjennskap, vil omgivelsene lettere finne selskapet troverdig i sin kommunikasjon. Dette er med på å skape emosjonelle bånd, troverdighet og tillit til iTet.

#### 5.4 Transparent – Åpen

Ifølge Fombrun og van Riel er det viktig for en organisasjon å være åpen om de interne anliggende. Anbefalingene omhandler at organisasjonen åpent redegjør for interne anliggende på sine nettsider, samt gjør sitt ytterste for å sørge for å skaffe seg redaksjonell omtale i media. Slik «ikke-kjøpt» oppmerksomhet betyr veldig mye mer for omdømmebyggingen enn betalt reklameplass. Redaksjonell omtale i media vil bety mye for en organisasjon, spesielt dersom den har positive fortegn. Det er derfor viktig at den er «på hugget» og sørger for mediedekning når det finnes gode historier å fortelle. Jeg har allerede henvist til to artikler hvor iTet har fått positiv redaksjonell omtale rundt sin virksomhet. Det finnes flere eksempler på slik oppmerksomhet. Jeg kan blant annet nevne at iTet var en av ti bedrifter som deltok i «Bodøregionen i Vinden» - prosjektet, som var en kampanje for å bedre Bodø og regionens omdømme, og hadde som mål å rekruttere flere unge arbeidstakere til regionen. Det ble laget flere videoer som presenterte de ulike bedriftene og som blant annet ble lagt ut på YouTube (jf. kap.5.1 Visibility). Prosjektleder Linda Dokmo uttalte til NRK Nordland at «*de ti bedriftene som deltok har opplevd å få bedre omdømme og økt søkermasse*» («<http://www.nrk.no/nordland>).

Som tidligere nevnt i kapittel 3.4.4 vil et sterkt rykte/omdømme kunne bygges ved at organisasjonen viser åpenhet og at det legges til rette for at «all» informasjon gjøres tilgjengelig. Først når omgivelsene opplever den som åpen og opplever at ingenting holdes skjult, vil det skapes tillit og troverdighet. Kun gjennom åpenhet og transparens kan en organisasjon skape et tillitsforhold til sine omgivelser.

Fombrun og van Riel setter opp *fem plattformer for åpenhet*. Disse «plattformene» er alle gode råd til en organisasjon som ønsker å lykkes i sitt forsøk på å være åpen og vise transparens overfor sine omgivelser.

1. Det er viktig at organisasjonen viser åpenhet rundt de produkter og tjenester den leverer. Det må være samsvar mellom det som formidles og det som faktisk leverer. Jo mer

detaljert, jo bedre. Det vil bidra til at potensielle kunder ikke opplever at organisasjonen holder informasjon skjult, noe som i igjen vil være tillitsskapende.

iTets nettside tilbyr mye og variert informasjon om hvilke tjenester og leveranser de har å tilby sine kunder. I tillegg til informasjon man finner på nettsiden, har iTet utarbeidet en bedriftspresentasjon om seg selv, som jeg har henvist til tidligere. Denne brukes aktivt når iTet er ute hos nye og gamle kunder. Her presenteres blant annet selskapets struktur, visjon, verdier, historie, løsningsområder, og hvilke tjenester iTet har å tilby. I tillegg presenteres også iTets fokus på miljøvennlig IT og det samfunnsansvar som iTet tar. Jeg har ikke undersøkt opplysningene som ligger offentlig på nettsiden i forhold til selskapets produkter og leveranser. Derfor kan jeg ikke uttale meg om det er overenstemmelse mellom de løfter selskapet gir og det selskapet faktisk leverer. Jeg kan bare anta at iTet som selskap ikke hadde overlevd i bransjen dersom det ikke «leverte varene», for å bruke et slikt uttrykk.

2. Det er viktig at organisasjonen er åpen om sin økonomiske tilstand og ikke holder skjult for offentligheten den til enhver tid gjeldende økonomiske status. Fombrun og van Riel understreker at det er svært varierende hvor åpen de ulike organisasjoner er på dette området, alt fra «bare» å presentere sin årlig omsetting og resultat til å offentliggjøre sitt årsregnskap. Et av de selskapene de referer til som en av omdømmevinnerne på område informasjon presenterte tidvise finansielle rapporter.

Jeg kan ikke registrere at iTet har presentert noe om sin økonomiske status på sine nettsider. Det eneste jeg notert i denne forbindelse er en avisartikkel, hvor det er ytret av administrerende direktør at iTet har vært gjennom noen år med turbulens og underskudd.

3. Åpenhet rundt organisasjonens ledelse er særdeles viktig. Rollen til CEO, Chief Executive Officer, eller administrerende direktør som vi kaller personen på norsk, står i en særstilling, i henhold til Fombrun og van Riels undersøkelser. En administrerende direktør med et godt rykte vil kunne betyr mye for omdømmet generelt. Dette gjelder da spesielt dersom denne er en aktiv person utad og gjerne deltar i den offentlige debatt. Dersom en administrerende direktør ofte er «ute» og uttaler seg positivt om ting som er aktuelle og på dagsorden, vil dette ha god signaleffekt også på omdømmet til den organisasjonen han/hun representerer, selv om han/hun uttaler seg om noe som ikke omhandler organisasjonen spesielt. Faren ved en slik leder er at han/hun gjerne tar med seg sitt gode rykte dersom han/hun slutter. Og fallhøyden for organisasjonens omdømme er høy dersom denne personen

blir avslørt for ulovligheter, spesielt dersom omdømmeplattformen i all hovedsak er bygd på leders rykte og personlighet.

iTets administrerende direktør Hans A. Nielsen har mange jern i ilden. I tillegg til å være leder for selskapet iTet er han blant annet styremedlem i Bodø Næringsforum og styreleder i Bodøregionen i Vinden og er ofte referert i nyhetssaker i tilknytning til disse selskapene. Blant annet uttalte han i Avisa Nordland at «*Framsnakking er omdømmebygging som frigjør energi. Ønsker du, som jeg, en arbeidsplass med godt omdømme, begynn å framsnakk den.*» (Avisa Nordland 07.01.14). I denne artikkelen representerer han i utgangspunktet ikke iTet, men Bodø i Vinden. Likevel er han titulert som adm.dir i iTet Hans A. Nilsen og han knyttes derfor til selskapet. Dette er bare ett av mange eksempler på hvordan iTets adm.dir bruker sin unike posisjon i Bodøs næringsliv til å fronte både sitt eget selskap, Bodø som by og regionen som sådan. Og det er interessant å se hvordan iTets leder snakker om å bruke framsnakking i forbindelse med omdømmebygging.

4. Åpenhet rundt det ansvaret organisasjonen tar på seg å være som en del av samfunnet, både lokalt, nasjonalt og globalt. Dette knyttes gjerne til begrepet CSR, Corporate Social Responsibility. I dag er det mer og mer vanlig at organisasjoner er seg bevisst sin posisjon som en del av samfunnet, både i forhold til miljø, samfunnsutvikling, arbeidsliv generelt, økonomisk utvikling osv. og både selv deltar i/er igangsetter av prosjekter som skal bidra positivt. Det er blitt nokså vanlig at organisasjoner da gjerne synliggjør sine bidrag til slik virksomhet på sine nettsider i dag. Dette gjøres bevisst både for å synliggjøre dette overfor sine interessenter i omgivelsene, men også som en del av det identitetsskapende arbeid internt i organisasjonen.

Jeg har tidligere vært inne på at iTet har en ganske sterk profil i forhold til det som kan kalles CSR. Selskapet har en sterk miljø- og samfunnsprofil som det er svært dyktig på å profilere utad. Selskapet har mye informasjon om nettopp dette på sine nettsider, samt at slik informasjon gis i disse bedriftspresentasjonene som jeg har omtalt tidligere.

5. I et konkurranseutsatt arbeidsmarked er det ofte sterk rift om arbeidskraft. Det er i dag veldig vanlig at en organisasjon bruker sin nettside for å synliggjøre seg overfor nye potensielle arbeidstakere. Her kan de fritt kommunisere hvem de er, hva de står for, hva de kan tilby av ulike goder, hvilke jobbmuligheter som finnes, evt. traineeprogram osv., og fortelle hvordan det er å jobbe hos nettopp dem. Dette kalles «employer branding» og

«corporate branding». Noen organisasjoner kan gå enda lengre og åpent publisere resultatene på sine medarbeiderundersøkelser, helt uavhengig av hva de viser. Dette vil vise åpenhet og i teorien innby til tillit ovenfor omgivelsene.

Som jeg allerede har vist til i forbindelse synlighet (kap.5.1), er iTet aktiv i forhold til å markedsføre eller «brande» seg utenfor Bodøregionen, dette i forhold til rekruttering, men også i et ledd som omdømmebygging for hele regionen som sådan. På iTets nettside finner vi følgende budskap:

*«Vil du vokse med oss? Et sted å vokse. iTet skal være et sted å vokse for våre kunder, medarbeidere og samarbeidspartnere. Som kunnskapsbedrift er vi avhengige av kompetansen hos våre medarbeidere, derfor er det viktig for oss å tiltrekke oss de beste og forvalte deres kompetanse på best mulig måte. Vi vektlegger kompetanseutvikling og investerer årlig i kursing og sertifiseringer. Alle medarbeidere i iTet har en utviklingsplan for å sikre personlig og faglig utvikling. Dette fokuset gjør at vi med trygghet kan levere den kompetansen som kundene etterspør.»*  
(<http://www.itet.no/Sider/Mennesker.aspx>)

iTet prøver med disse uttalelsene å tiltrekke seg potensielle arbeidssøkere ved å fortelle hva de vektlegger hos sine nye medarbeidere, som er kompetanse og at det for iTet er viktig å «tiltrekke seg de beste». Videre sies det at det vektlegges og med andre ord tilbys kompetanseutvikling via kursing og sertifisering. Vi ser her et typisk eksempel på «employer branding», hvor selskapet prøver å gjøre seg attraktiv overfor nye potensielle arbeidstakere ved å vise at de vektlegger og verdsetter den ansattes kompetanse og videreutvikling av den. Dette kan forhåpentligvis bidra til at iTet ansees som en attraktiv arbeidsgiver og dermed er i stand til å rekruttere «nytt blod».

## **5.5 Consistent – Konsistent**

Da jeg tok kontakt med min kontaktperson i iTet, HR- og kvalitetsleder for en kort samtale rundt mitt prosjekt, hadde jeg innledningsvis noen spørsmål til ham. Jeg var blant annet interessert i få å vite hvorvidt iTet hadde en strategisk kommunikasjonsplan hvor omdømmehåndtering var satt på dagsorden, noe som ble avkreftet. Jeg ble orientert om at iTet hadde hatt en slik tidligere, før oppkjøpet av Umoe-konsernet, og at det i tiden under Umoe-konsernet var noe fokus på dette. Men da iTet i 2011 ble kjøpt tilbake og igjen ble selvstendig selskap, ble all fokus lagt i å få selskapet opp og gå som selvstendig selskap og strategisk



kommunikasjon ble et nedprioritert område. Jeg ble noe overrasket over dette faktum. Jeg vil anta at nettopp i en slik situasjon kan en organisasjon ha mye å tjene på å ha noe fokus på hvordan man å kommuniserer med omgivelsene. Det er mulig at selskapet, til tross for at det ikke har dette nedfelt i en kommunikasjonsplan, faktisk har fokus på å kommunisere med omgivelsene. Nettsiden kan kanskje være et uttrykk for nettopp dette. På nettsiden finner man mange tanker rundt hvordan iTet ønsker å fremstå utad, blant annet i forhold til satsing på miljøprofil og samfunnsengasjement og fokusområdet EKT. Og jeg ble fortalt at iTet har lagt ned mye arbeid i bedriftspresentasjonen, som jeg tidligere har nevnt, som brukes mye blant annet i kontakt med nye kunder.

Men i forhold til helhetlig kommunikasjon finner jeg at iTet ikke er helt konsekvent. Som jeg skal vise i kap. 6 er iTets verdier ikke å finne på den eksterne nettsiden. Disse finnes kun på intranett, i bedriftspresentasjonen og på veggen i iTets lokaler, i hvert fall på hovedkontoret i Bodø. Dette anser jeg som en svakhet. Når en organisasjon skal presentere seg for omgivelsene og fortelle hvem «de» er og hva «de» står før, bør verdiene være det naturligste å ha med. Verdiene bidrar til å fortelle hvem organisasjonen er og er med på å gi den dens identitet. En av mine informanter utalte at «*Du finner ikke identiteten på nettsiden*» (sitat fra informantintervju 05.03.14). Det vi derimot finner på nettsiden og som også går igjen i all kommunikasjon med omgivelsene er logo og navnetrekket (som er del av samme symbol). Vi ser også at visjonen «*Et sted å vokse*» går igjen flere steder, i tillegg til fokusområder som EKT, og uttalelser som «*Der iTet går foran – spares miljøet for de som kommer etter*». Dette er uttrykk som finnes i mange av de kontaktflatene iTet har med omgivelsene sine.

## **5.6 iTets nettside**

Da jeg oppdaget hva jeg velger å kalle en inkonsekvens på iTets nettside vedrørende verdiene, finner jeg det hensiktsmessig å redegjøre for nettsiden i et eget kapittel. Jeg fikk også en del overraskende svar fra mine informanter som jeg ønsker å vise til i samme kapittel. Når jeg velger å ta med en vurdering av iTets nettside under hovedoverskriften «Roots of Fame» er det begrunnet i det faktum at en organisasjons nettside kan brukes som et verktøy for å synliggjøre dens organisatoriske egenskaper for omgivelsene, og kan bidra til at organisasjonen oppleves som synlig, annerledes, ekte, åpen og konsistent. Tove Thagaard sier at studie av nettsider kan «*gi grunnlag for analyse av hvordan firma presenterer seg selv*» (2013:151). Dette er nært knyttet til Fombrun og van Riels teori «Roots of Fame» og dimensjoner som blant annet synlighet, åpenhet og konsistens, og jeg finner det derfor

hensiktsmessig å gjøre en slik redegjørelse. Jeg opplevde at motstanden mot nettsiden hos mine informanter var veldig sterk. Dette faktum er særdeles interessant når jeg skal vurdere hvordan iTet autokommuniserer.

Jeg spurte mine informanter følgende spørsmål om hva de mente om nettsiden til iTet:

«Til sist lurer jeg på om du kan si noen ord om **ditt inntrykk av nettsiden** til iTet. I hvilken grad mener du den er oversiktlig, hvilket bilde gir den av iTet som kunnskapsbedrift.»

*«Jeg synes ikke nettsiden gjenspeiler iTet.»* (sitat fra informantintervju, 05.03.14)

*«Jeg kan ikke stille meg fremst i køen på fanbasen, jeg synes den er rotete og uoversiktlig.»* (sitat fra informantintervju, 06.03.14)

*«Jeg synes den er litt vanskelig å navigere seg i ... den er lite intuitiv om hva vi gjør og hva vi holder på med, og når du må drive å grave deg langt ned for i det hele tatt finne noe vettug informasjon...»* (sitat fra informantintervju, 05.03.14)

*«Jeg har sett på den og jeg synes ikke den er særlig bra. Jeg har brukt veldig lite tid på å navigere noe særlig i den ... jeg har ikke lyst til å uttale meg noe særlig om den, det var en frisk satsing til å lage noe helt nytt, synes den kan være litt for nyskapende i forhold til å finne informasjon man trenger, så jeg vet ikke om budskapet på weben er så bra som det burde vært....personlig synes jeg siden er veldig dårlig, men for all del, det var et forsøk på å være innovativ, i spissen og nytenkende og ...det skulle vært artig å sett målinger i forhold til kundeundersøkelser, hva de sier om nettsiden kontra den vi hadde før eller andre tilsvarende aktører i bransjen, jeg tror ikke vi scorer så veldig høyt på den nettsiden vi har i dag, og jeg tror dette her med å kjenne seg igjen når man kommer inn på en nettside, veldig mange nettsider er bygd opp på lik måte, med menyer og så man finner fram, får tak i kontakter som man er vant med og ikke minst hva er det iTet er og står for som er viktig....»* (sitat fra informantintervju, 05.03.14)

Disse uttalelsene vitner om at de ansatte ikke synes nettsiden til sin arbeidsgiver er bra. De mener at den ikke gjenspeiler iTet, at den er veldig dårlig, at den ikke er gjenkjennbar i forhold til andre liknende nettsider, at den ikke viser hva iTet er og står for. Det hevdes at «budskapet på nettsiden er ikke så bra som det burde være» (sitat fra informantintervju, 05.03.14). En annen av mine informanter uttaler at «Den ser jo veldig fancy ut, men den er veldig vanskelig å finne fram på. Men den var jo laget med tanke på å være annerledes» (sitat fra informantintervju, 05.03.14). Det er ikke lett å finne informasjon om hva iTet egentlig

driver med, sies det. Den oppleves som annerledes og fancy. Det er mye bruk av fine bilder og store ord. Samtidig er det vanskelig å manøvrere seg fram på siden, og den oppleves rotete. En informant sier at *«Etter hvert som jeg egentlig begynte å ta den vekk fra pc-en og ta den i bruk på et nettbrett eller en mobil, så ble den faktisk lettere å bruke enn hva den er å bruke på pc. Den er egentlig optimalisert for en touch-skjerm»* (sitat fra informantintervju, 06.03.14) Dette kan tyde på at intensjonen bak å designe nettsiden slik den fremstår i dag var å være fremtidsrettet og med et ønske om å skille seg ut fra mengden. Men som jeg tidligere har nevnt i oppgaven, kan faren ved ønsket om å være annerledes ligge i nettopp dette at man gjør seg så annerledes at man gjør seg utilgjengelig og ikke gjenkjennbar. Et annet element som ble påpekt fra en av informantene var at *«Den kunne vært utnytta litt bedre. Den er mye bedre enn det den var før, den forrige, litt knotete på enkelte områder, men den sender ikke nok informasjon ut til søkemotorene»* (sitat fra informantintervju, 05.03.14). Vi ser her at denne ansatte synes nettsiden er bra, men at den ikke er optimalisert i forhold til de mulighetene som ligger i en nettside. Og jeg er overbevist om at iTet innehar kompetanse til å sørge for nettopp dette. Og til tross for at de ansatte i utgangspunktet er negative til sin egen nettside, så kanskje denne uttalelsen oppsummerer tankegangen bak dagens nettside:

*«Det var vel et valg å gå bort fra det her ... å promotere hardware, altså boksene, til å promotere selskapet, du er ikke en bedrift som selger bokser, du selger kunnskap og mennesker.»* (sitat fra informantintervju, 05.03.14)

## **5.7 Oppsummering Roots of Fame i iTet**

I dette kapitlet har jeg henvist til noen eksempler jeg mener understøtter min antakelse om at iTets ekspressivitet er i overenstemmelse med Fombrun og van Riels sin teori. Jeg har vist at iTet aktivt bruker sin nettside for å presentere informasjon og nyheter om sin virksomhet, samt at jeg har vist til flere eksempler på at selskapet er synlig i media. Blant annet er administrerende direktør ofte referert i Avisa Nordland, samt at det ofte publiseres artikler hvor iTet får positiv redaksjonell omtale. Videre har jeg funnet at iTet har klart å skape seg en virksomhetsprofil som er tydelig og konsis, og som samtidig kan sies å være annerledes.

Skal man være 100 % tro mot «oppskriften» til Fombrun og van Riel bør det påpekes at iTet ikke har en strategisk plan for sitt arbeid med kommunikasjon eller har en omdømmeplattform. Det er ifølge Fombrun og van Riel særdeles viktig for at en organisasjon skal bli i stand til å skape et helhetlig og konsistent arbeid på dette området. Jeg har også vist at iTet i tillegg «mangler» det som i fagterminologien kalles storytelling eller historien om

oss. Dette gjelder i hvert fall koblet mot nettsiden. Men det er påpekt at iTets kronologiske historie likevel fortelles via avisartikler og pr. i dag på nettsiden som nyhetssak.

Oppsummert mener jeg at iTet har mange trekk ved sin ekspressivitet som, etter Fombrun og van Riels oppskrift, kan bidra til å synliggjøre selskapet og fange omgivelses interesse. Som tidligere nevnt er det utenfor min oppgave å vurdere hvorvidt iTet er en omdømmevinner eller ikke. Det er i likevel mulig å fastslå at iTet har gjort mange grep i henhold til Fombrun og van Riels «omdømmeoppskrift» som skal til for å skape et positivt omdømme i sine omgivelser, selv om selskapet mangler en strategisk kommunikasjonsplan på området.

## 6 iTets identitet og autokommunikasjon

Selskapets ledelse presenterer en nettside som kommuniserer flotte budskap vedrørende iTets visjon, miljø- og samfunnsengasjement, tjenester- og leveranseområder, for å nevne noe. Christensen (2004) hevder at når en organisasjon kommuniserer utad om blant annet sine verdier, holdninger, kultur og identitet, vil budskapet som kommuniseres fungere som en selvoppfyllende profeti hos de ansatte, nettopp fordi det er formidlet eksternt. Christensen refererer til semiotikeren Lotman (1977) som hevder at sender og mottaker av et budskap er en og samme person. I mitt prosjekt er jeg opptatt av hvordan de ansatte i iTet tolker identitetsuttrykkene som iTet kommuniserer eksternt. I denne sammenhengen ønsker jeg å finne ut om det er noen tegn på autokommunikasjon i iTet, med andre ord om iTet «egentlig» kommuniserer like mye med seg selv og sine egne ansatte som med omgivelsene, slik Christensen (1997) hevder når han uttaler at «*many organizations communicate with themselves when they believe they interact with the environment*» (1997:211). Det er andre del av oppgavens problemstilling som drøftes i dette kapitlet.

I de følgende underkapitler vil jeg presentere noen av de viktigste av iTets identitetsuttrykk og redegjøre for min tolkning av disse. Jeg vil vise hvordan mine informanter tolker de samme uttrykkene, samt gjøre en vurdering om hvorvidt disse identitetsuttrykkene kan sies å ha en autokommunikativ effekt hos de ansatte.

### 6.1 Identitetsuttrykk på iTets nettside

Jeg presiserer innledningsvis at siden iTets logo er sammensatt av det verbale navnetrekket og det visuelle organisasjonssymbolet, finner jeg det naturlig både å redegjøre for tolkning av logo, hvor man også finner selskapets navn og navnet i seg selv, hver for seg.

#### 6.1.1 iTets logo – visuelt identitetsuttrykk

Som det går fram av figur 3 er iTets logo er sammensatt av både et symbol og navnetrekk.



Figur 3 iTets logo, hentet fra iTets nettside: [www.itet.no](http://www.itet.no)

I utgangspunktet var jeg ganske bestemt på hva jeg mente selve symbolet var et bilde av. Men da jeg gjorde mine intervjuer, oppdaget jeg at mine informanter hadde forskjellige oppfatninger om hva de mener figuren er. Først vil jeg si litt om min tolkning, før jeg tar for meg hva mine informanter svarte.

Jeg ser en figur formet som en nokså kraftig markert pil eller pilspiss som har retning mot høyre. Pilen har fargene blå og grå i litt ulike nyanser. Til venstre for pilen er selskapets navn plassert, slik av pilen peker bort fra navnet. Pilens to startpunkter omslutter navnet slik at navnet står inn mot pilens bue. Den grafiske figuren pil har i en eller annen form ofte vært å finne i en rekke varemerker, flagg og våpenskjold. Figuren kan finnes opp gjennom historien og i de fleste land, og har med andre ord en svært universell betydning, uavhengig av landegrensener og språk.

Symbolbruken man ser her er nokså fremtredende. En pil eller pilspiss representerer noe som er på vei fremover, noe som peker ut retningen, noe som går foran. Pilen i denne logoen «tar med seg» navnet på selskapet fremover. I den bransjen som iTet befinner seg i finnes det et utall liknende virksomheter som gjerne vil profilere seg og vise fram sin egenartede identitet. En tolkning av symbolikken i iTets logo kan da altså tenkes å være at iTet er på vei fremover, at iTet er et selskap som viser vei og ønsker å vise at den er ledende innenfor den bransjen den opererer i.

De visuelle virkemidlene finner man i formen på pilen, fargevalg og font, altså skrifttype. Pilen er avrundet og buet, og ser ut til å være sammensatt av flere deler. I og med at den er avrundet gir den ikke et strengt inntrykk, noe som kanskje ville kunne ha virket truende eller avskrekkende. Hovedfargen på pilen er mellomblå i tillegg til grå. Den blå fargen symboliserer vanligvis hav, himmel, natt, kulde. I forbindelse med organisatorisk identitet er fargevalg opptatt av de kulturelt innarbeidede betydningene av farger (Kvåle og Wæraas 2006). I organisasjonslivet brukes blått for å symbolisere noe konservativt og tradisjonelt, noe traust, stabilt og seriøst, samt lojalitet og tillit, mens grått brukes for symbolisere kunnskap, måtehold og nøytralitet (Kvåle og Wæraas 2006). Fargevalget i pilen er ikke blå i tradisjonell forstand, den har en metallisk preg og fargesammensetningen gir et noe moderne preg. Formen på bokstavene, altså fonten som er valgt på bokstavene, er moderne og enkle. Vi ser også at det er forskjell på store og små bokstaver. Jeg skal ikke mene så mye om det, annet enn at slik valget er gjort, har navnet visuelt en letthet som ville ikke ville vært tilstede dersom navnet hadde vært skrevet for eksempel «ITet» eller «ITET».

Da jeg spurte mine informanter om hvordan de tolket og forsto logoen fikk jeg som sagt flere tolkninger. Spørsmålet jeg stilte var følgende:

«Kan du si litt om hvordan **du** oppfatter logoen med tanke på fargevalg, symbolbruk, meningen som ligger bak? Hva betyr logoen for deg personlig?»

*«Logoen er en hake eller bumerangliknende, så det var for å få fram mer at det er noe som beveger seg framover og lager ringvirkninger bakover ... den skulle være mer moderne enn den vi hadde før ... ønskelig å få til en 3d-effekt ... for å skape en bølge ... å bevege seg fremst. Den ble vurdert grønn, miljø, for å få det sterkere fram, men så ble det det at iTet har vært blå, så vi ønsket å fortsette å beholde det» (sitat fra informantintervju 06.03.14)*

*«Jeg synes jo logoen bygger litt på den gamle iTet-logoen med det her jeg kaller Nike-haka eller pilspissen, som vi liker å kalle det. Før var den mer ensfarga, så jeg synes jo den er mer i tiden nå enn den var tidligere.» (sitat fra informantintervju 05.03.14)*

*«Vi skal være ledende, at vi skal være i tet, at vi holder på med IT, og at vi er på vei full fart fremover, det er det jeg får ut av logoen.» (sitat fra informantintervju 06.03.14)*

*«Jeg synes navnet iTet egentlig er et fantastisk navn på en bedrift hvis man forstår hva vi egentlig mener med det. Og så er det det sammen med spydspissen, hvis man kan kalle det det, så jeg synes ... Fargevalget synes jeg er veldig bra og jeg synes også på en måten grafiske layouten og den haka er blitt veldig bra.» (sitat fra informantintervju 05.03.14)*

*«Buen symboliserer fart, at det går fremover, så du får jo litt den Nike-følelsen» (sitat fra informantintervju 06.03.14)*

*«Den stammer egentlig fra et miljøbudskap ... en kort video vi laget en gang ... hvor du får opp jordkloden og så begynner den å gå rundt og så svinger den og så dras den liksom ut ... jeg synes logoen er veldig bra, jeg ...» (sitat fra informantintervju 05.03.14)*

*«Være fremst, buen symboliserer kulen, en pistolkule, fargene er veldig behagelige ... den sier noe indirekte om at du er fremst» (sitat fra informantintervju 05.03.14)*

*«Jeg synes jo denne her symboliserer litt fart, altså at den her går i front, den er jo også litt bumerang-aktig, kommer tilbake, ikke sant, at du kan kaste en bumerang og den*

*kommer tilbake, og det er jo litt sånn i forhold til kundene og, kommer de tilbake til oss, det er min tanke, da» (sitat fra informantintervju 05.03.14)*

Jeg la merke til at de relativt nye ansatte ikke hadde med seg samme historikk rundt logo som de som hadde jobbet lengre i selskapet. Jeg ble fortalt at logoen er en videreutvikling av den gamle logoen som iTet hadde før oppkjøp av Umoe – konsernet, så på den måten kan man si at iTet har holdt på sine tradisjoner når de valgte å lage en ny og modernisert utgave. De ansatte som kjente til den gamle logoen hevder at den nye logoen «*skulle være mer moderne enn den vi hadde før*» og at den «*er mer i tiden*». Dette vitner om at det ble gjort bevisste valg ved utarbeidelsen av ny logo både når det gjelder utforming og fargevalg i forhold til om man skulle gå tilbake til det gamle kjente (bruke gammel logo), lage en helt ny logo (som ville kunne innebære at iTet mistet noe av sin identitet og gjenkjennbarhet i omgivelsene) eller lage en modernisert utgave (som representerte noe nytt, men som samtidig hadde historiske røtter).

Alle utsagnene vitner om at de ansatte er stolte av logoen, de fleste sier at de mener logo og fargevalg er «*veldig bra*». Når det gjelder symbolikk og hva figuren symboliserer ser vi at alle har relativt ulike tolkninger av hva figuren står for, alt fra en pistolkule, pilspiss til en bumerang og en jordklode. Jeg legger ikke så mye i dette, vi er alle individer, og alle kan vi ha ulike meninger. Dette kan for så vidt bekrefte begrepet enactment, om at vi vektlegger informasjon som bekrefter våre allerede eksisterende mentale forestillinger. Det som jeg imidlertid finner interessant er det som er felles i tolkningene. Alle hevder at figuren, hva den nå enn måtte være for den enkelte, symboliserer noe som er i bevegelse, noe som er på vei fremover, noe som er i fart eller i front. Det ser vi av uttalelser som «*Jeg synes jo denne her symboliserer litt fart, altså at den her (buen, min anmerkning) går i front*» og «*Være fremst, buen symboliserer kulen, en pistolkule, fargene er veldig behagelige ... den sier noe indirekte om at du er fremst*» (sitat fra informantintervju 05.03.14). Dette er særdeles spennende når man ser figuren sammen med navnet på selskapet; iTet. Dette sitatet vitner om det jeg vil fram til: «*Vi skal være ledende, at vi skal være i tet, at vi holder på med IT, og at vi er på vei full fart fremover, det er det jeg får ut av logoen.*» (sitat fra informantintervju 06.03.14).

Så hva kan man si om identitetsuttrykkene på bakgrunn av dette? Fargevalget blått og grått er muligens ment å fortelle omgivelsene at selskapet er en moderne og seriøs kunnskapsbedrift som ønsker å gå foran med gode eksempler, som ønsker å være bransjeledende. Jeg er orientert om at det ble brukt ekstern kompetanse på design ved utvikling av logo, slik at jeg er usikker på hvorvidt fargevalg er bevisst brukt av selskapet, men muligens har designbyrået



hatt bevisste tanker bak fargevalg. Når det gjelder betydningen av logoen, er svarene fra mine informanter tydelig. Dette reflekteres også i et av sitatene: «*med den logoen og det navnet så skal vi være ledende med det vi holder på med*» (sitat fra informantintervju 06.03.14) Det samme gjelder for så vidt også for font og layout på pilen. Det at logoen er en sammensetning av både bilde og organisasjonens navn gjør den ytterligere visuell og mer fremtredende.

Jeg vil si at iTets logo, som merkevareidentitet, er unik og innovativ, den skiller seg ut og er tidløs. Logoen er kanskje omgivelsenes førsteinntrykk av selskapet, og det som ligger av identitetsuttrykk i logoen vil gjenspeile iTets identitet. Symbolikken i logoen i seg selv kan antas å ha hatt en autokommunikativ effekt hos de ansatte. Dette hevder jeg med bakgrunn i at alle, uten unntak, oppfatter at den symboliserer fart, noe som er på vei, noe som er fremst og i ledelsen, i tet.

### 6.1.2 iTets navn – verbal identitetsuttrykk

Navnet **iTet** er et kort og lett navn. Min umiddelbare oppfatning av navnet er dets dobbelte betydning. Det ser man straks dersom man plukker det litt fra hverandre.

- iT – symboliserer bransjenavnet IT – som står for informasjonsteknologi
- itet – noe som er i tet eller i ledelsen av noe

Her vil jeg gå ut fra at meningen bak sammenstillingen av disse to enkeltstående delene av navnet– it og itet – satt sammen til navnet iTet – symboliserer at selskapet holder til i IT-bransjen og at de selvsagt ligger i teten av bransjen, eller i hvert fall ønsker å være der. Navnet er kort, og etter mitt skjønn er det lett å uttale og det klinger lett i øret. Jeg tør å påstå at det i tillegg er lett å huske og gir muligens en umiddelbar forståelse av hvilken bransje selskapet befinner seg i. Navnet er også satt sammen av store og små bokstaver, noe som har en visuell effekt.

Spørsmålet jeg stilte mine informanter var følgende:

«Jeg ønsker at du skal si noen **assosiasjoner** du har rundt navnet iTet.»

*«Begrunnelsen er jo å være fremst, det å tørre å være i tet, og det blir tatt opp med jevne mellomrom, at man skal være i tet ... Det er et navn som sier noe om noe, det er ikke bare et navn, det sier noe om hvor vi skal være også»* (sitat fra informantintervju 05.03.14).

*«Navnet betyr jo egentlig veldig mye, du har jo IT, som er jo det vi det vi driver på med, det at du er i tet, det betyr at du er fremst i toget, du følger ikke etter andre, en som er i tet følger ikke i andres fotspor.»* (sitat fra informantintervju 05.03.14).

*«Jeg skjønner jo navnet, og det at man vil være i front og vil være først, og komme ut først med ny teknologi, det er vel det som ligger i bakgrunn for navnevalget»* (sitat fra informantintervju 05.03.14).

Jeg har her valgt å ta med kun tre sitater. Dette skyldes at absolutt alle mine informanter har samme tolkning av navnet iTet, og jeg finner det derfor unødvendig å ta med flere, da disse tre sitatene representerer den felles oppfatningen av navnet. Mine informanters tolkning tilsvarer for så vidt også min egen tolkning av navnet. At vi alle har samme tolkning; at selskapet driver med IT, kan vitne om at selskapet har klart å skape seg et navn som på en god måte representerer og symboliserer den virksomheten selskapet driver med. Navnet symboliserer også på en lettfattelig måte den markedsposisjon selskapet ønsker å ha; de skal være i tet. Utsagnet *«det er ikke bare et navn, det sier noe om hvor vi skal være også»* (sitat fra informantintervju 05.03.14) vitner om at de ansatte identifiserer seg med dette. Et slikt utsagn kan være med på å bekrefte at autokommunikasjon har funnet sted. Som jeg tidligere har nevnt vil autokommunikasjon inntre når budskapet blir kommunisert eksternt selv om det ikke er planlagt. At selskapets navn blir kommunisert eksternt er det vel ingen tvil om. Og utsagnet kan vitne om at det budskapet som ligger i navnet, om at selskapet ønsker å være i tet, er kommunisert til omgivelsene, dermed oppfattes av de ansatte som mer troverdig eller reelt nettopp fordi det kommuniseres eksternt.

### **6.1.3 iTets visjon**

iTet har som alle andre organisasjoner med respekt for seg selv en visjon. En visjon skal være en ledestjerne, et mål, noe organisasjonen skal jobbe for å strekke seg etter. En organisasjons visjon er ofte et uttrykk for dens identitet i korte setninger, eller noe som skal bidra til å gi organisasjonen identitet, da gjerne basert på dens verdier og kultur. Kvåle og Wæraas hevder at en organisasjons visjon *«inneheld ofte mykje informasjon om kven organisasjonen er, og kven han vil være»* (2006:58). De sier videre at en organisasjons visjon eller et slagord kan *«knyttas til hvilke assosiasjonar ein ønskjer at andre skal ha av ein sjølv»* (2006:58).

Jeg skal nå se litt på iTets visjon og prøve å si litt om hvilke assosiasjoner jeg får av denne. iTets visjon er:

*«Et sted å vokse» (<http://www.itet.no/Sider/Mennesker.aspx>)*

Når jeg leser denne korte setningen får jeg assosiasjoner om at iTet er et selskap som ønsker å være i vekst. Jeg tror at iTet ønsker å være et selskap hvor de ansatte kan bruke sin faglige kompetanse og at iTet kan være en arena hvor denne kompetansen kan vokse. Da tenker jeg spesielt på at visjonen tilkjenner at iTet er en kunnskapsbedrift som er avhengig av kompetansen til sine medarbeidere. Jeg er rimelig sikker på at valg av ord ved utforming av visjonen var bevisst og strategisk, og at ordvalg og budskap er valgt for å gi selskapet et konkurransemessige fortrinn i forhold til omgivelsene for å tiltrekke seg nye kunder og potensielle nye ansatte. Under fanen «Et sted å vokse» uttales det at iTet er

*«Et sted å vokse – iTet skal være et sted å vokse for våre kunder, medarbeidere og samarbeidspartnere».* (<http://www.itet.no/Sider/Mennesker.aspx>).

Jeg spurte de ansatte hva de mener om visjonen med følgende spørsmål:

«**iTets visjon** er formulert slik: «*iTet – et sted å vokse*» - kan du si litt om hvordan du identifiserer deg med dette?»

*«Personlig er det jo det å kunne utvikle seg selv i forhold til jobben, det å kunne ta utdanning og komme seg et hakk videre og løfte seg, ta sertifiseringer, kurs du ønsker, ja, det å være «up to date». Vi skal jo videreutvikle kunden, og da er det jo også i forhold til at vi må være sertifisert og være fremst i toget når vi skal rådgi en kunde for å kunne hjelpe han best mulig ut i forhold til teknologi og løsninger.»* (sitat fra informantintervju 05.03.14).

*«Et sted å vokse, det er jo det at skal være mulighet til å utvikle seg selv og mulighet til å bedre og vokse i den jobben man er ... så er man litt ivrig og sertifiserer seg og forbedrer seg, så synes jeg det har vært mulighet for stort sett alle.»* (sitat fra informantintervju 05.03.14).

Som disse utsagnene vitner om, mener de ansatte at visjonen «*Et sted å vokse*» betyr at det i iTet er tilrettelagt for faglig utvikling og kompetanseheving for alle ansatte. Som jeg har påpekt tidligere er den bransjen iTet har sin kjernevirksomhet innenfor i løpende utvikling, det som er aktuelt i dag, trenger ikke nødvendigvis å være det i morgen, for å sette det på

spissen. iTet har skjønnt at dersom de skal klare å være i teten i denne bransjen, trenger selskapet å ha ansatte som er «*up to date*», som en ansatt uttalte det. Dette aspektet er tosidig. iTet forholder seg til sine kunder og potensielle nye kunder og for at iTet skal klare å levere et godt produkt til sine kunder, må de ansatte være oppdaterte på det de skal levere. Jeg har lyst til å ta med to sitater fra mine informanter som jeg synes illustrere dette poenget på en god måte:

*«iTet et er sted å vokse er jo både for at vi skal hjelpe kundene våre å vokse, vi skal jo gjøre de bedre på det de holder på med, ikke bestandig bedre, men gjør det de holder på med mye enklere, det er nå det som er målet. Sånn at for kundene sin del ... det er to akser av den, det er jo kundene våre, å få de større og bedre, og det igjen gagnar jo butikken vår, at kundene blir større. Og så er det jo den menneskelige faktoren, med de ansatte, som igjen er at iTet ikke er enda en duppeditt, egentlig, vi eier ikke noe bygg, vi eier ikke serverne vi kjører på, de er leaset og alt er lånt, alt iTet har er menneskene og kunnskapen som ligger i selskapet, sånn at det er jo viktig at det vokser, det er jo forvaltning av kompetanse og mennesker. Sånn at det er litt viktig at folk får vokse og jeg føler jo at folk får lov til det her, det gjør de, sånn etter eget ønske.»* (sitat fra informantintervju 06.03.14).

*«Vi har jo også det at vi skal gjøre våre kunder bedre, og det er jo det at vi skal vise fremtidsrettet tjenester til de for å gjøre deres hverdag lettere, både når det gjelder arbeidsflyt og, ja at ting skal gå fortere og lettere, enklere hverdag for kundene våre.»* (sitat fra informantintervju 06.03.14).

Visjonen til iTet inneholder mye informasjon om hva iTet er som selskap, hvem de ønsker å utvikle seg til, i hvilken retning de ønsker å gå, hvilken identitet selskapet har. Jeg oppfattet i løpet av intervjuene at stort sett alle informantene hadde samme oppfatning av visjonen. Jeg er klar over at i et selskap med opp mot 120 ansatte kan det finnes ulike tolkninger av visjonen og ulike meninger om hvorvidt iTet virkelig er et sted å vokse. Det kan nok helt klart forekomme at ansatte ikke deler den oppfatningen som har hittil har kommet fram. Dette kan skyldes personlige erfaringer på det motsatte, som nok en gang vil bekrefte begrepet enactment, at man vektlegger fortolkninger som bekrefter de forestillinger man allerede har om budskapet. Jeg ønsker derfor å ta med et sitat fra en av mine informanter som kan belyse nettopp dette:

*«Hva er det egentlig vi gjør for at kundene skal vokse ..... La oss kalle en spade for en spade ... vi selger til en kunde fordi vi vil ha mersalg ... vi bør stille spørsmålet, hva har vi gjort for kundene, hva holder vi på med, har vi utvikla kunden til å vokse? Vi har holdt et seminar, de kommer for gratis kaffe og litt vafler, vi spanderte lunsj, er det et sted å vokse? Gi meg et typisk eksempel på at en kunde har vokst .... Det er store potensialer der ...» (sitat fra informantintervju 06.03.14).*

Samme ansatt uttalte *«Det betyr mye for meg hva de der ute tenker om iTet fordi det er mitt levebrød»* (sitat fra informantintervju 06.03.14) som oppfølging på forrige uttalelse. Dersom jeg tolker disse uttalelsene ut fra et omdømmeperspektiv, tenker jeg at denne ansatte skjemmes litt over iTets visjon, muligens fordi denne har en oppfatning av at iTet ikke er oppriktig når selskapet hevder at det ønsker å bidra til vekst og utvikling for sine kunder. Informanten hevder at iTet ikke utnytter de potensialer som ligger i det å «utvikle sine kunder», at iTet kun «tenker penger». Uttalelsen om at det betyr mye hva omgivelsene tenker om iTet, vitner om en ansatt som er opptatt av iTets rykte og omdømme, en ansatt som oppriktig ønsker å være stolt av å representere sin arbeidsplass i møte med kunder eller potensielle kunder, og at det faktisk at informanten opplever at visjonen ikke er ekte, muligens hindrer denne i å være oppriktig i sitt møte med kunder.

Da jeg studerte nettsiden til iTet gjorde jeg meg noen refleksjoner rundt hvordan det på denne kommuniserer det jeg vil karakterisere som «store ord». Man finner blant annet under fanen «Samfunnsperspektiv» ytterligere tre underfaner om miljø, kvalitet og samfunnsansvar. Jeg får et inntrykk av at ledelsen i iTet ønsker å vise fram iTet som et selskap som har reflekterte tanker om mennesker, om samfunnet og miljøet de er en del av og at de ønsker å vise at de faktisk har tatt bevisste grep for å bidra positivt på veldig mange områder. Mette Morsing (2006) hevder at organisasjoner ofte bruker sine nettsider til intens kommunikasjon og formidling av sine indre anliggende, uten at de nødvendigvis er sikre på om det er noen «der ute» som faktisk er interessert i å lese det de formidler. Hun hevder at det er de ansatte/organisasjonen selv som er den faktiske mottaker av budskapet, slik at det budskapet som formidles på nettsiden er med på å bekrefte og styrke organisasjonens identitet.

Vi ser på hva iTet blant annet skriver om sin visjon «iTet – et sted å vokse»:

*«I iTet har vi erkjent at IT handler om mennesker, derfor er mennesket i sentrum hos våre kunder, våre samarbeidspartnere og våre medarbeidere»*  
(<http://www.itet.no/Sider/Mennesker.aspx>)

Da jeg spurte mine informanter hva de reflekterte rundt visjonen fikk jeg blant annet denne uttalelsen:

*«Det er jo en kunnskapsbedrift, så når folk går hjem så er det jo ingenting igjen i iTet... Den personlige relasjonen til den (kunden, min anmerkning), den betyr utrolig mye for iTet, for har du en god personlig relasjon til kunden, så beholder du kunden nesten uansett hva du gjør... det er noe som pusher på deg, det er noen som er der for å hjelpe deg med å bli bedre» (sitat fra informantintervju 06.03.14).*

En annen av mine informanter uttalte følgende

*«Det er jo på en måte «krimskramset» som jeg kaller det, det er jo på en måte ikke det som betyr noe, for det er jo liksom deg som er i sentrum som er viktig .... Hvis du kan få noe som på en måte kan hjelpe deg som kan gjøre ting effektivt, raskere, bedre, billigere, så på en måte føler jeg jo at vi setter mennesket i sentrum, da. Og det er klart at IT handler jo om egentlig om mennesker, det handler ikke om det her krimskramset.» (sitat fra informantintervju 05.03.14).*

Det er tydelig at de ansatte har tolket det budskap som iTet har kommunisert på sine nettsider og lagt sin mening i den. Den er også i overensstemmelse med det iTet kommuniserer på sine nettsider. For de ansatte handler budskapet altså om hvilken relasjon iTet ønsker å ha til kunden og at hos iTet handler ikke IT om maskinvare, men om menneskene som opererer den. Dette er i tråd med hva Christensen hevder når han uttaler at *«virksomheden ... fortæller samtidig sig selv, hvem den er, hvor den er på vej hen, og hvad dens rolle er eller burde være.»* (2004:17). Denne uttalelsen er riktignok uttalt i forbindelse med reklame som autokommunikasjon, men jeg velger å se på iTets uttalelser på nettsiden som reklame i utvidet forstand. Christensen hevder at når virksomheten «reklamerer» om seg selv er det reklamens autokommunikative formål å påvirke holdninger internt i virksomheten. I og med at budskapet i iTets visjon på en så tydelig måte har preget holdningene til de ansatte vil jeg tørre å påstå at budskapet i visjonen er autokommunisert.

#### **6.1.4 iTets verdier**

Veldig mange organisasjoner har synliggjort sine verdier på sine eksterne nettsider. Derfor overrasket det meg veldig da jeg ikke kunne finne slike uttalt på iTets eksterne nettside. Jeg spekulerte noe over dette, lette ekstra nøye på sidene og lurte på om det var jeg som ikke klarte å finne verdiene. Jeg ble så oppmerksom på noen ord som sto trykket på en vegg inne i

iTets lokaler da jeg var på besøk for å snakke med min kontaktperson. Den dagen fikk jeg også overlevert noen powerpointpresentasjoner av samme person. Jeg ble fortalt at disse presentasjonene ble brukt som bedriftspresentasjon overfor nye, potensielle kunder. Der dukket de samme ordene opp, med overskriften «Vi er». Disse ordene er:

*Modig - Åpen - Pålitelig – Ansvarlig*

(iTets PowerPoint-presentasjon «Organisasjon og eierstruktur»)

Dette var straks gjenkjennbart og er noe jeg ofte har sett på andre organisasjoners nettsider. Da er ordsammensetningen kalt verdier. Derfor ble jeg veldig forundret over at iTet ikke har «fulgt samme oppskrift». Jeg har undret meg over om det er et bevisst valg fra selskapets side å utelate dette eller om det ikke er tenkt på det. Kan det være slik at ønsket om å være annerledes har medført at iTet har valgt å la være å følge «oppskriften» som alle andre tilsynelatende følger?

Det jeg imidlertid kunne finne uttalt på nettsiden under fanen «Om oss» er iTets fokusområder;

*EKT som står for Effektivisering, Kostnadsutt, Tidsbesparelse*  
(<http://www.itet.no/Sider/OmiTet.aspx>)

Dette er områder som kobles sammen med iTets visjon «Et sted å vokse». Jeg velger å ta med et sitat fra hjemmesiden for å illustrere dette:

*«Hver dag går vi på jobb for å gjøre våre kunder bedre. Vi skal gjøre våre kunder bedre med å tilføre EKT. Våre løsninger skal Effektivisere, redusere Kostnader og Tid. Dette skal vi gjøre gjennom faglig kompetanse kombinert med innsikt i våre kunders verdikjede, og gjennom å være det ene kontaktpunktet kunden trenger for alle sine IT-relaterte behov. Vi tror denne tilnærmingen vil lede oss, våre kunder, samarbeidspartnere – våre omgivelser til å oppfylle vår visjon: Et sted å vokse.»*  
(<http://www.itet.no/Sider/OmiTet.aspx>)

Det er uttalt på nettsiden at iTet ønsker at de ulike kundegrupper og samarbeidspartnere, og omgivelser, ved å bruke iTets ulike løsninger, sammen med iTet, skal bidra til å oppfylle visjonen. Jeg finner dette særdeles interessant. Her kobler iTet, med hele selskapet, med all sin kunnskap og kompetanse, sin daglige produksjon og service inn i sine kunders og samarbeidspartneres hverdag. Det brukes begrepet «våre omgivelser» som sammen med iTet

skal bidra til å oppfylle iTets visjon ved hjelp av iTets fokusområde. Det er ikke bare en tjeneste iTet selger, noe iTet kan bidra til på vegne av sine kunder og samarbeidspartnere. Dette er noe iTet hevder selskapet og omgivelsene skal oppnå i fellesskap. Min umiddelbare oppfatning av dette er at dette enten er et utrolig godt salgsargument, eller så er det et ønske om å vise troverdighet i relasjonsbyggingen. iTet byr på seg selv for å effektivisere sine kunder og samarbeidspartneres hverdag og sørge for kostnads- og tidsbesparelser, samtidig som de mener at dette vil bidra til at iTet vil oppfylle sin visjon.

Så da kan det jo være interessant å se på hva de ansatte i iTet faktisk mener om sine verdier og hva de betyr for dem, her representert ved mine informanter.

Mitt spørsmål til mine informanter var formulert slik:

«**iTets verdier** er Modig, Pålitelig, Åpen og Ansvarlig. I hvilken grad identifiserer du deg med disse verdiene? Hva betyr dette for deg som ansatt i iTet?»

*«Det er verdier som vi lever etter hver dag, vi er modig og tør å prøve oss på nye ting, vi er åpen og ærlig ovenfor kundene våre, vi er pålitelig og vi leverer det som kundene ønsker til avtalt tid, og vi tar ansvar ... Det er jo den måten vi prøver å fremstå utad og også internt, det er jo faktisk noen verdier som når vi får nye ansatte ... det er de kjerneverdiene her vi skal leve etter i selskapet.»* (sitat fra informantintervju 06.03.14).

*«De er veldig greie å ha der, du kan ta beslutninger basert på de. Skal man gå ut med beslutninger, f.eks. klimaregnskapet ..... og det går dårlig ... jo, det skal man, fordi man skal være åpen. Skal man tørre å satse på produkt som folk kanskje ikke ... som er nytt og som man er usikker på .... Jo, det skal man fordi man er modig. Skal man møte opp hos kunden, ikke fordi kunden forventer det og fordi det er god butikk, men fordi man er pålitelig.»* (sitat fra informantintervju 06.03.14).

Disse utsagnene kan vitne om at verdiene ikke bare er fine ord, men representerer leveregler for de ansatte, at de faktisk blir brukt i hverdagen, mer eller mindre bevisst. En ansatt uttalte at «*verdiene ligger litt under huden*» (sitat fra informantintervju 05.03.14), noe som kan tyde på at de er blitt en del av «slik gjør vi det hos oss», de er blitt en del av identiteten i iTet. En annen informant utalte at

*«Det at vi står for kvalitet og får fram våre verdier og på en måte lever etter de selv og ikke bare forteller om dem, men at det faktisk er noen vi faktisk gjør i hverdagen, og da er*



*det viktig at vi både oppfører oss sånn i forhold til kundene og at vi på en måte prøver å levere litt mer enn det de forventer.» (sitat fra informantintervju 05.03.14).*

Alle disse utsagnene kan være vitnemål om at de ansatte faktisk er seg bevisst verdiene betydning og hva de står for. Det kan innebære at verdiene er autokommunisert til de ansatte. Men jeg fant også utsagn som tydet på det motsatte når informanter uttalte «*Jeg er ikke så veldig bevisst verdiene*» og

*«De er brukt noe i markedsføring av og til ..... vi hadde jo en periode her hvor vi skulle kunne de her på rams utenat og det ble terpa på hvert eneste møte, og det er jo ulike ord som vi drar med i salgøyemed i dialog med kunden.» (sitat fra informantintervju 05.03.14).*

Slike uttalelser kan kanskje tyde på at verdiene blir oppfattet som noe påtvunget og at de er lite brukt som «leveregler», slik man kunne få et inntrykk av at andre informanter gjorde. I og for seg kan man vel si seg enig i denne uttalelsen:

*«De er jo veldig vide de verdiene, de er jo ikke veldig konkrete, man kan jo legge veldig mye i de forskjellige, så sånn sett er det jo ikke noe vanskelig å bruke de, du kan jo som oftest stikke ett eller annet under en av de. Men ja, det å være pålitelig og ansvarlig er jo veldig viktig overfor kunder og danne en god relasjon, sånn at kunden stoler på deg og tror på deg og vet at, okei ... når vi kontakter de, så er vi der. Og så er det å være åpen, jeg legger kanskje litt mer sånn åpen, så er det ærlighet for min del, kan si ting som det er og av og til må man være modig for å være ærlig.» (sitat fra informantintervju 05.03.14).*

For meg oppsummerer denne uttalelsen veldig godt hva verdier for en organisasjon bør være. Den ansatte har reflektert over hva verdiene betyr og hvordan de kan brukes i hverdagen, enten man nå velger å kalle det for modig, ærlig, åpen, pålitelig eller hva det måtte være. Det viktigste er vel at man har ansatte som faktisk reflekterer over hvordan man opptrer i møte med andre ansatte, overfor kunder, hvordan man representerer sin organisasjon, og hvordan man ved hjelp av verdier kan være med på å skape en identitet på sin arbeidsplass.

Som jeg tidligere har påpekt vedrørende iTets verdier, ligger disse ikke kommunisert eksternt på iTets nettsider. Men de blir aktivt brukt i markedsføring i forbindelse med salgsmøter, da på PowerPoint-presentasjoner. En av mine informanter uttalte at «*De er brukt noe i markedsføring av og til ... og det er jo ulike ord som vi drar med i salgøyemed i dialog med*

*kunden.»* (sitat fra informantintervju 05.03.14). Sitatet gir muligens et noe uklart svar på hvor viktig den ansatte mener verdiene er. I dette kan man kanskje tolke at siden verdiene ikke er kommunisert «offentlig» på de eksterne nettsidene, vil den ansatte ikke tillegge verdiene særlig stor vekt. Den ansatte hevder at verdiene «er grei». Kan det faktum at verdiene ikke er kommunisert ut på ekstern nettside medføre at den ansatte ikke legger mer vekt på verdienes betydning? I tråd med teori om autokommunikasjon vil ansatte internt verdsette budskapet dersom det er kommunisert eksternt. Verdiene brukes kun på salgsmøter i markedsføringssammenheng, og er dermed ikke med på å prege iTets identitet på internettsiden. Dette kan bekrefte Christensens uttalelse «*Intern kommunikasjon får simpelthen en større gjennomslagskraft, når den sendes ud af huset... kan anspre medarbejdere til korpsånd og hensigtsmæssig adferd i «sannhedens øjeblik» - mødet med kunden*» (2004:14). Samtidig ser vi at den ansatte likevel bruker verdiene i sitt møte med kunden, slik at man kan anta at det er lagt ned arbeid internt i selskapet vedrørende å skape verdigrunnlag i iTet. En annen uttalelse fra mine informanter kan muligens bekrefte denne tankegangen, selv om denne mener at verdiene burde være synlige også på nettsiden:

*«Vi bør jo stå for de verdiene vi har, tenker jeg, og da bør de jo også være på nettsiden. Jeg er godt kjent med de ... i hvert fall for min egen del, at jeg jobber ut fra de... Syns alle skal leve etter, for å si det sånn, man kan stå for det. Verdiene ligger litt inn under huden. Jeg syns jo det er veldig greit at de (verdiene, min anmerkning) har kommet på veggen, sånn at folk kan ha et forhold til det og at det er synlig»* (sitat fra informantintervju 05.03.14).

Dette var bare noen få eksempler på hvordan jeg mener iTet til en viss grad kan sies å autokommunisere. Man kan velge å tro at i og med at verdiene faktisk blir kommunisert utad, om så er «bare» via direkte markedsføring, faktisk har en autokommunikativ effekt internt hos iTets ansatte. Verdiene er kommunisert utad til kunder, og de ansatte hevder at de etterfølger verdiene og lever etter dem hver dag i sitt møte med kunden. Med bakgrunn i dette kan man anta at verdiene gjennom autokommunikasjon er blitt en integrert del av iTets kultur og identitet.

### **6.1.6 iTets samfunnsansvar**

For mange regnes Corporate Social Responsibility (CSR) eller organisasjoners samfunnsansvar som det kalles på norsk for det ultimate uttrykket for organisatorisk ekspressivitet. Ifølge Hagen (2005) sees en trend i dagens utvikling, i tillegg til en økende

kommersialisering og markedsorientering, at samfunnsansvar er «*bakt inn i merkevarens mange identitetslag*» (2005:4). I dette ligger at en organisasjons samfunnsansvar, og herunder også miljøansvar, kan regnes som del av en dens identitet. Ifølge Hagen handler CSR om at organisasjoner har behov for å vise at de driver sin virksomhet forsvarlig og samfunnsansvarlig og at deres virksomhet ikke har behov for sterk regulering og kontroll fra offentlige myndigheter. Det er utviklet ulike standarder og sertifiseringsordninger som har til hensikt å vise at organisasjoner følger god forretningskikk innenfor de ulike område, hvor for eksempel ISO 14000 er et anerkjent miljøsertifiseringssystem. Det er bransjene selv som har utviklet disse standardiseringsordningene og det finnes en rekke sertifiseringsordninger både på miljø og kvalitet.

Jeg registrerer at iTet på sine nettsider har en sterkt miljø – og samfunnsprofil. iTet har blant annet vært ISO-sertifisert på miljø siden 2005. Selskapet har sterk miljøprofil i forhold til resirkulering av elektronisk utstyr (noe de for så vidt er lovpålagt, siden de også selger elektronisk utstyr), det brukes videokonferanse bevisst for å redusere både reiseutgifter samt kjøper miljøkvoter for å forhindre CO<sub>2</sub>-utslipp i forbindelse med fly og andre kommunikasjonsmidler. iTet var også tidlig ute med bruk av el-biler. I 2009 inngikk selskapet leasingavtale på 14 el-biler fordelt på noen av sine avdelingskontorer, med det formål at konsulenter som brukte bil i jobbsammenheng i stedet skulle bruke el-bil for å redusere skadelige miljøutslipp. Disse bilene leases privat av utvalgte ansatte utenom arbeidstid. Jeg finner det interessant å bemerke i denne sammenheng at bilene er foliert med påskriften «*Powered by nature iTet - Der iTet ligger foran – spares miljøet til de som kommer etter*» samt at iTets logo selvsagt er påtrykt. Personlig synes jeg dette er en flott måte både å synliggjøre iTet, samtidig som selskapet synliggjøre at de faktisk tar miljøet på alvor. Bare i Bodø, hvor jeg har foretatt min undersøkelse, kjører det 9 el-biler rundt med denne påskriften. Og med å kjøre denne bilen har man en også en forpliktelse. For å si det med Hans A. Nielsen, adm.dir. egne ord:

*«Av og til kjører vi også profilerte biler. Cluet her er at vi må tenke på at vi faktisk er veldig synlig og at vi er representanter for selskapet når vi er ute og kjører, og at vi oppfører oss i henhold til verdiene våre, tenkt omdømme i den sammenhengen.»*  
(intranett, PitStop 16.05.12).

Da jeg valgte å ta med iTets miljø- og samfunnsengasjement i min oppgave, var det både fordi jeg så at dette var et sterkt identitetsuttrykk for iTet, men også for å undersøke hvordan

den eksterne kommunikasjonen rundt dette tema virker tilbake på og fortolkes av de ansatte. Hvilken oppfatning har de av iTets engasjement? Tolker de iTets engasjementet som reelle tiltak som viser hvem iTet er eller tolkes det som tiltak iverksatt for å kunne vise fram en ideell eller en ønsket identitet fordi omgivelsene krever en slikt engasjement?

Før jeg ser på hva mine informanter svarte på mitt spørsmål rundt dette tema, har jeg valgt å vise noen av de uttalelsene selskapet iTet har lagt ut på sin nettside for å synliggjøre hva selskapet selv sier om temaet. Uthevingene er også kopiert fra nettsiden.

*«Vi **erkjenner** at vi er en del av et globalt samfunn og at vi må samspille med omgivelsene rundt oss. Derfor må vi være bevisst våre handlinger, og konsekvensene av våre beslutninger slik at vi **bidrar** til en bærekraftig økonomisk utvikling. Når dagen er omme skal vi kunne **stå til regnskap** for vår innvirkning på samfunnet og være et positivt bidrag til en bærekraftig utvikling.»* (<https://itet.no/Sider/Samfunn.aspx>)

*«Vi er en virksomhet i vekst som erkjenner det ansvaret vi har til både menneskene i virksomheten, men også menneskene og miljøet i våre omgivelser. iTet skal være en aktør i næringslivet som legger til rette for at vi, våre kunder, samarbeidspartnere, eiere og samfunnet for øvrig utvikler seg i positiv retning. Der iTet ligger foran - spares miljøet til de som kommer etter.»* (<https://itet.no/Sider/Samfunn.aspx>)

Mine spørsmål til mine informanter rundt dette tema lyder som følgende:

«iTet viser fram sitt sterke miljø- og samfunnsengasjement på nettsiden, samt el-biler med logo kjørende rundt. Kan du si litt om hva du tenker om dette?»

Samt oppfølgingsspørsmål:

«På nettsiden uttales det at «*der iTet ligger foran – spares miljøet til de som kommer etter*». Kan du si litt om hva denne uttalelsen betyr for deg.»

*«Jeg synes det er viktig, det er jo en fin måte vi kan fronte oss selv med, dette her med at vi kjører el-biler, det er en fin reklameplakat og at vi på en måte har en tanke og er bevisst det vi gjør. Det som kanskje ikke kommer fram er kanskje at vi i alt det vi gjør i reiser utover alt det her betaler co2-kvotest ... at vi betaler for alt det vi bruker av miljø. Og så er det jo det å være bevisst i forhold til kunder som vi pusher mye hardware, det er jo egentlig litt forsøpling ... men samtidig er bevisst å anbefale løsninger som ikke, på*

*minst mulig måte angriper miljøet ... løsninger som produserer mindre strøm, der har vi et ansvar ovenfor miljøet.» (sitat fra informantintervju 05.03.14).*

Som vi kan se ut fra denne uttalelsen, mener den ansatte at iTet har et ansvar ovenfor miljøet, noe som er i overensstemmelse med uttalelsen på nettsiden. Den ansatte ser ut til å ha en bevisst holdning i både i forhold til miljøkvote og til det faktum at iTet også selger mange elektroniske løsninger, som i seg selv genererer strøm og som over tid vil generere avfall. Den ansatte er også opptatt av at el-bilene er «reklameplakater» for iTets miljøengasjement og mener at disse viser at iTet er «bevisst det vi gjør».

*«Til å begynne med, da vi startet det løpet, så var det jo på grunn av at vi så at vi kunne være litt i tet, for det var ikke vanlig innenfor IT å ha alle de tankene rundt miljø, og så regnet vi også med at det kom til å koste oss en del ... det kom til å koste oss mer enn hvis vi ikke gjorde det. Men så har det jo vist seg det at det jo faktisk ikke kostet så mye penger som det vi trodde, og det har gitt oss mange andre ... både positiv omtale og positive ting og mye gode tilbakemeldinger på at vi faktisk gjør det. Så det har egentlig vært en suksess, det med miljø, det koster ikke så mye som man tror, egentlig.» (sitat fra informantintervju 05.03.14).*

Denne uttalelsen vitner om at da iTets miljøengasjement ble iverksatt, var det en bevisst strategi på at selskapet ønsket å være tidlig ute med satsning på miljøengasjement i IT-bransjen. Selskapet gjorde også planmessige økonomiske grep som det var klar over kunne komme til å medføre store utgifter. Men som uttalelsen vedrørende «*positiv omtale ... og gode tilbakemeldinger*» viser, har selskapet likevel fått noe tilbake i form av godt omdømme.

*«Jeg synes det er flott at vi viser fram at vi også skal være ledende på det at vi tar miljøet på alvor.» (sitat fra informantintervju 05.03.14).*

*«Jeg synes jeg det er viktig at iTet jobber med miljø og tør å gå fremst for å vise den biten.» (sitat fra informantintervju 05.03.14).*

Disse uttalelsene fra to av mine informanter kan bety at de ansatte er opptatt og stolt av at selskapet faktisk har en slik sterk miljøprofil som de faktisk har og ikke minst at de viser det fram på den måten de gjør. Det at en ansatt mener at «*det er viktig at iTet jobber med miljø*» (sitat fra informantintervju 05.03.14) kan tolkes i forhold til at den ansatte mener at dette er etisk og moralsk riktig å gjøre det. Dette er selvsagt preget av en individuell holdning til miljø, og man kan ikke se bort fra at det i samme selskap kan finnes ansatte som ikke er like

opptatt av miljø, og dermed ikke legger like stor vekt på at iTet har så stor fokus på sin miljøprofil. Denne uttalelsen kan være et argument for å bekrefte dette:

*«Jeg synes jo det er positivt. Men personlig sett så har jeg ikke noe sterk knytning til miljø i så måte, så at .... Men det er jo en nødvendighet .... Men for min del, så tar jeg det ikke så fryktelig sterkt.»* (sitat fra informantintervju 06.03.14).

Den ansatte er tydelig ikke utelukkende negativ til miljøprofilen, men uttaler at siden denne ikke har noe personlig sterkt miljøengasjement, har det ikke noen spesiell betydning for vedkommende. En annen av mine informanter uttaler seg slik:

*«Det er jo positivt at iTet tar ansvar, det er jo viktig at noen tar ansvar, men hva får vi igjen for det? Miljøprofilen er mer image, vi kan skryte av det, slå oss i brystet av det og si at vi gjøre det, men har det gitt oss alle de pengene vi bruker for å kjøpe oss kvoter ..... vi har brukt mer penger enn det vi har fått igjen, men det er jo positivt, hvis alle tenker sånn at vi får jo ikke noe igjen for det ...»* (sitat fra informantintervju 06.03.14).

Her har den ansatte noenlunde tilsvarende holdning som foregående informant, at det er positivt at iTet har tatt et miljøansvar, men hevder at dette er mer et image. I den sammenheng kan det tenkes at iTet så et potensiale i å være miljøengasjert og bevisst valgte å satse på et sterkt miljøengasjement nettopp for å ha et fortrinn i markedet.

Christensen hevder at *«virksomheder benytter faktisk ofte omgivelsene, når de taler med sig selv»* (2004:16) og at selvovertalelsen virker sterkere når budskapet er uttalt eksternt. *«På samme måte som nyttårsforsætter virker mer forpligtende, når de udtales offentlig, har holdninger, løfter og planer en særlig betydning for virksomheden og den medarbejdere, når de annonceres i eksterne medier.»* (2004:16) En serviceerklæring eller et løfte som iTet uttaler på sine nettsider omhandler deres sterke miljøprofil: *«der iTet ligger foran – spares miljøet til de som kommer etter»* (<http://www.itet.no/Sider/Samfunn.aspx>). iTet hevder med denne uttalelsen at de *«ligger foran»*, at de har tatt en ledende posisjon innenfor miljøbevissthet og samfunnsengasjement, og at iTet selskapet, ved dette er en aktiv bidragsyter til å *«spare miljøet til de som kommer etter»*. Som jeg har vist mente mine informanter blant annet at *«det er flott at vi viser fram»* og *«tør å gå fremst for å vise den biten.»* (sitat fra informantintervju 05.03.14). Disse to ansatte hevder at de syns det er viktig at iTet både aktivt jobber med miljø og at selskapet viser fram sitt miljøengasjementet på sine nettsider. En av de ansatte sier at *«vi tar miljøet på alvor»* (sitat fra informantintervju

05.03.14), noe som kan tyde på at budskapet på nettsiden er tolket av den ansatte som et bevis på at iTets miljøprofil ikke bare er fine ord, men faktisk er noe iTet lever etter i hverdagen. Er det med dette mulig å hevde at budskapet har hatt en autokommunikativ effekt? De ansatte er opptatt av veldig opptatt av at iTets har en sterkt miljøprofil. Nesten uten unntak svarte alle mine informanter at det miljøengasjement iTet opererer med er særdeles viktig på alle områder i virksomheten, samtidig svarte de at de mente det var viktig at dette var synliggjort på nettsidene. Uttalelsen «*jeg synes det er flott*» kan også tyde på at den ansatte er stolt av sin arbeidsplass nettopp på grunn av dette.

Budskapet som er kommunisert vedrørende selskapets miljøprofil har stor plass på nettsiden, og det er brukt mange ord, flotte bilder og fine formuleringer om dette tema. Det er tydelig at dette er noe som betyr mye for ledelsen i selskapet. Dette er signaler til omgivelsene, men da også til de ansatte. De ansatte opplever at miljøbudskapet er viktig, også fordi det er så stor fokus på dette på nettsiden. Da en av mine informanter uttalte følgende om miljøprofilen: «*Jeg synes det er viktig, det er jo en fin måte vi kan fronte oss selv med,*» (sitat fra informantintervju 05.03.14) registrerer jeg at de ansatte er positive til budskapet, at de opplever det som svært viktig at selskapet har denne miljøprofilen, og at dette er noe de faktisk er opptatt av i hverdagen. Og at jeg på bakgrunn av dette kan anta at budskapet om miljøet er autokommunisert.

Jeg ble likevel litt forundret da en av min informanter at «*personlig sett så har jeg ikke noe sterk knytning til miljø i så måte.*» (sitat fra informantintervju 06.03.14). Det gikk opp for meg er at vi alle er individer, og at vi alle har forskjellige meninger om det meste. For denne ansatte er ikke miljø så viktig, slik at budskapet som iTet kommuniserer vedrørende dette ikke har noen stor betydning for denne. Så selv om man kan mene at budskapet er autokommunisert internt i selskapet, trenger ikke det å innebære at alle ansatte har samme oppfatning av viktigheten av budskapet. Derfor bør man heller ikke være blind for ikke alle er like lojale mot budskapets innhold. Dette er i tråd med begrepet om enactment, som nevnt i kapittel 3.5, som innebærer at vi ikke er nøytrale eller objektive observatører, men er preget av både våre egne holdninger og organisasjonens historikk til bestemte områder. Siden både organisasjon og individ har en tendens til å vektlegge informasjon som bekrefter de allerede eksisterende forestillinger vi har, kan slik kommunikasjon virke selvbekreftende, altså budskapet er autokommunisert. I motsatt fall vil man oppleve diskrepans mellom budskapet som formidles og den holdning man opplever at den ansatte har, slik vi så var tilfelle hos sistnevnte informant.

### 6.1.5 Oppsummering identitet og autokommunikasjon

Diskusjonen rundt organisatorisk ekspressivitet omhandler hvorvidt bevisste ordvalg i blant annet verdi- og visjonsutforming i seg selv er retoriske virkemidler, slik at de påvirker vår oppfattelse av dem når vi hører eller leser dem. I organisasjonsteoretisk sammenheng diskuterer man hvorvidt utforming av verdier og visjoner er noe som kun tilhører ledelsen, «top-down»-styrt, noe som «prakkes på» de ansatte og som de ikke har noe forhold til. Her menes at verdier og visjon kun er «fine ord» som ikke har noen innflytelse på det arbeid man utfører i hverdagen eller som preger den holdningen de ansatte har til sin jobb/arbeidsplass/tilhørighet osv. Jeg har ikke gjort utdypende undersøkelser på hvorvidt de ansatte har vært med på å utforme noen av de identitetsuttrykkene jeg har undersøkt. Mitt fokus har vært på hvorvidt de kan sies å ha en mening for de ansatte. Jeg har i dette kapitlet prøvd å underbygge min hypotese om at iTet autokommuniserer med sine ansatte. Jeg har besvart mitt spørsmål som omhandlet på hvilken måte iTet bruker ekstern kommunikasjon av sine identitetsuttrykk til å gjøre nettopp dette. Dette har jeg gjort med bakgrunn i Christensens (1997, 2004) og Morsings (2006) tolkning av Lotmans teori om autokommunikasjon. Jeg har ved å henvise til noen få eksempler tydeliggjort hvordan ekstern kommunikasjon av disse identitetsuttrykkene og deres betydning kan antas å ha autokommunikativ effekt hos de ansatte.

Jeg har vist at iTets verdier ikke er kommunisert på iTets nettside, med andre ord er de ikke offentlig kommunisert til omgivelsene. Man kan diskutere hvorvidt dette har medført at budskapet rundt verdienes betydning og viktighet ikke er autokommunisert til de ansatte. Men som jeg viste til i avsnitt 6.1.4 sier mine informanter at de opptrer i henhold til verdiene i sitt møte med kundene i det daglige, at de opplever at «*verdiene ligger litt under huden*». Så når budskapet om iTets verdier kommuniseres til kundene, vil dette være med på å påvirke hvor mye vekt de ansatte faktisk legger i verdienes betydning i hverdagen. Så til tross for at verdiene ikke er kommunisert på nettsiden, men «bare» kommunisert via salgsmøter, kan jeg tørre å påstå at verdienes budskapet er auto-kommunisert til de ansatte. Dette bekrefter Christensens påstand om at internt kommunikasjon har større effekt når budskapet sendes ut av huset, uansett på hvilken måte det gjøres i iTet. Når en av mine informanter sier at «*våre verdier og ... på en måte lever etter de selv og ikke bare forteller om dem men at det faktisk er noen vi faktisk gjør i hverdagen*» kan dette vitne om at verdiene både har en indre mening og faktisk også er levere regler som etterfølges og preger samhandlingen både internt i selskapet, men også i relasjon med kundene. Sitatet «*Verdiene våre, 100 % at det har stor betydning i*



*forhold til den daglige kontakt med kundene våre ...»* vitner om det samme, nemlig at de ansatte faktisk er opptatt av iTets verdier i det daglige, at verdiene ikke bare er løse ord uten betydning for de ansatte. Jeg mener derfor at jeg har funnet det bevist at iTets virksomhetsidentitet som den kommuniseres utad, gjenspeiles i den interne organisasjonsidentiteten. Det kan virke som om de ansatte oppfatter blant annet budskapet om miljøprofilen som særdeles viktig. Dette er noe som er kommunisert intenst på nettsiden, men er også å finne på andre offentlige treffpunkter, som el-biler.

## 7 Avslutning

I et svært konkurranseutsatt marked må iTet ikke bare være i stand til å vokse økonomisk, de må også vise at de klarer det, utad, til sine omgivelser. De må vise at de klarer å skaffe seg nye avtaler og nye kunder. De må vise at de prioriterer å utvikle sine ansatte og at de verdsetter den kompetansen disse innehar. De må vise at de er i stand til å rekruttere ny kompetent arbeidskraft i et arbeidsmarked hvor det er sterk konkurranse om arbeidskraften. De må vise at selskapet er til å stole på og at de leverer det de lover. Dette er viktig for å danne et godt rykte og omdømme, men i bunn og grunn er det viktig for å overleve som selskap. Jeg har vist at iTet gjør mange grep for å presentere seg selv, både på sine nettsider og i bedriftspresentasjoner, i aviser og øvrige media. Mange av de identitetsuttrykkene jeg har studert har vist seg å være «etter boka», dersom de sammenliknes med Fombrun og van Riels (2004) oppskrift på hvordan «omdømmevinnerne» identitetsuttrykk bør være.

Dette med noen unntak. Som jeg har påpekt har iTet ikke kommunisert sine verdier på de eksterne nettsidene. iTet har i tillegg laget en nettside som få av mine informanter kjente seg igjen i og var fornøyd med. De ansatte påpeker at de ikke syntes nettsiden utnytter de potensialer som finnes i en nettside, og at den oppleves som rotete. Samtidig mangler gjenkjennelsesmoment fra andre tilsvarende sider. iTet har blant annet ingen presentasjon av sin historie eller sin kultur. Det selskapet derimot har er en presentasjon av sine satsningsområder. Dette er elementer som muligens ikke gjør det så lett å bli kjent med folkene «bak» iTet. En av de ansatte sier at det er viktig *«å få løfta bedriften i forhold til at de ansatte har det bra, for det vises ikke noen plass, sånn pr. i dag.»* (sitat fra informantintervju 05.03.14). Det er vanskelig å si om det har vært en bevisst strategi å være annerledes i forhold til det som er valgt å kommuniseres på nettsiden. Nettsiden er relativt ny, slik at det er naturlig å tenke seg at den primært er gjennomtenkt og designet med tanke på å fremstå som annerledes enn andre organisasjoners nettside. Jeg har tidligere påpekt at det ligger en balansegang i dette med å «være annerledes», i den forstand at man skiller seg ut fra mengden. Et selskap som iTet ønsker muligens å skille seg ut og vise at det står for noe eget som kanskje få andre organisasjoner gjør. Men faren kan ligge i at selskapets ekspressivitet kan bli så «annerledes» at omgivelsene ikke kjenner seg igjen og at selskapet i stedet blir fremmedgjort. Jeg ønsker å påpeke at selv om iTet har ikke en formell og skriftlig kommunikasjonsstrategi, noe Fombrun og van Riel (2004) hevder er viktig for at kommunikasjonen med omgivelsene skal være konsistent, gjør iTet mange små skritt i det

daglige i riktig retning i forhold til å bygge gode relasjoner til sine omgivelser. For å sitere Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011):

*«Omdømmehåndtering handler om strategi, men også om de mange dagligdagse kommunikasjonshandlingene som bidrar til å påvirke oppfatninger i organisasjonen og omgivelsene på kortere eller lengre sikt.» (2011:18).*

Jeg er overbevist om at iTet som selskap og de ansatte er seg sitt omdømme bevisst i det daglige, i sitt møte med kunder, når de kjører el-biler preget med iTet-logo, når de sørger for fortløpende kontakt med media, for å nevne noen områder. Jeg har vist til mange eksempler hvor iTet har vist seg å være gode, sett i forhold til mitt teoretiske utgangspunkt.

I tillegg til at iTet kommuniserer med sine omgivelser på sin nettside, har jeg vist at iTet også autokommuniserer med sine ansatte via nettsiden. Med dette som bakteppe er det viktig at iTet som selskap er seg dette bevisst, både i henhold til innholdet i budskapet som publiseres på nettsiden og i forhold til layout. Dersom siden oppleves negativt er sjansen større for at de ansatte opplever den informasjonen som gis på nettsiden som mindre viktig. Dette skyldes at de ser på den via omgivelsens øyne. Likevel opplever de ansatte at de kjenner seg igjen i de øvrige identitetsuttrykk og budskap som iTet kommuniserer eksternt og de opplever at disse er i tråd med hvordan de ansatte selv opplever iTets indre identitet. Dette mener jeg bekrefter min teori om at de ytre identitetsuttrykkene reflekterer iTets virksomhetsidentitet og disse samtidig reflekteres i organisasjonsidentiteten. Dette er bekreftet gjennom mine intervjuer med de ansatte i Tet og som jeg har vist i kap. 6. Dette forsterker mitt poeng som jeg introduserte innledningsvis om at det er unaturlig å skulle skille mellom en «ytre» virksomhetsidentitet og en «indre» organisasjonsidentitet. Når en organisasjon bruker ressurser på eksternt kommunikasjon vil den også autokommunisere internt i organisasjonen, noe jeg har vist effekten av. Jeg vil påstå begrepet autokommunikasjon kan brukes for å bygge bro mellom disse to identitetene, altså den ytre og den indre, slik at de gjensidig påvirker og forsterker hverandre for å befeste og skape konsistens i identitetsarbeidet og omdømmehåndteringen.

## **7.1 De viktigste funnene**

Med bakgrunn i dette vil jeg si at et av de viktigste funnene jeg har gjort i min studie er at jeg mener å ha bekreftet at iTet, i tillegg til å ha en «ytre» virksomhetsidentitet, har en organisasjonsidentitet i bunn. Jeg har vist hvordan denne reflekteres i de synlige ekspressive

identitetsuttrykkene som organisasjonen presenterer via sine nettsider. For meg har det vært særdeles interessant å finne at selskapet, som ikke har noen strategisk omdømmeplattform, likevel har hatt slik «suksess» på dette området. Jeg opplevde iTets identitet som veldig sterk, både blant de ansatte, på nettsiden og da jeg besøkte lokalene i Bodø. På bakgrunn av dette synes det naturlig å anta at dette er et resultat av planmessig arbeid. Jeg må i så fall undres over hvilken effekt et identitetsskapende arbeid ville hatt dersom man var seg bevisst den autokommunikative effekten og brukte den bevisst.

Videre mener jeg å ha tydeliggjort at iTet langt på vei følger Fombrun og van Riels oppskrift «Roots of Fame» i forhold til god omdømmehåndtering. Jeg har vist hvordan selskapet, bevisst eller ubevisst, er ekspressive og tydelig i forhold til å presentere seg selv og sine organisatoriske egenskaper eksternt overfor sine omgivelser. Som Byrkjeflot (2009) påpeker vil en slik oppskrift kunne bidra til utvikling og institusjonalisering av omdømmehåndtering internt i organisasjoner. Spørsmålet jeg må stille er hvorvidt mitt arbeid vil ha noen effekt utover å det å belyse hvordan iTet håndterer sitt arbeid med omdømmehåndtering eksternt og identitetsskapende arbeid internt i selskapet. Jeg har imidlertid koblet disse funn sammen med teori om autokommunikasjon og vist hvordan iTets ekspressivitet vedrørende sin virksomhetsidentitet har hatt autokommunikativ effekt hos de ansatte. Når jeg mener å ha bekreftet at autokommunikasjon har funnet sted i iTet, er det stor grunn til å anta at de ansatte identifiserer seg med den organisasjonsidentiteten ledelsen kommuniserer eksternt, noe som har vært essensen i min oppgave. Dette innebærer en antagelse om at en organisasjons ekspressivitet vedrørende sin virksomhetsidentitet vil kunne brukes strategisk som verktøy for å autokommunisere organisasjonsidentitet internt i en organisasjon.

## **7.2 Videre forskning**

Jeg ønsker å være forsiktig med å være konkluderende i forhold til videre forskningsområder. Fagfeltet «omdømmehåndtering» er helt klart er felt som vil få fortsatt stor oppmerksomhet innenfor akademia i årene som kommer. Det finnes et utall ulike teoretikere, både nasjonalt og internasjonalt, som på hver sin måte vil komme til å bidra til forskning på omdømme og omdømmehåndtering. Det stor grunn til å anta at fagfeltet vil kontinuerlig være i vekst og utvikling, noe som kan bidra til at organisasjoner og kommende generasjoner fagfolk kan trekke læring ut av forskning som gjøres i dag. Som jeg innledningsvis påpekte er det i et marked som er preget av konkurranse viktig å ha et godt omdømme. Det gjelder for så vidt i alle bransjer, enten man konkurrerer om kunder, arbeidstakere eller troverdighet og tillit i

omgivelsene. Røvik (2007) påpeker at organisasjoner må gjøre grep for å presentere seg på en så fordelaktig måte som mulig. Det kreves at organisasjoner i dag er ekspressive og viser seg fram for omverden. Men hva ligger egentlig i dette? Som jeg har påpekt anbefales det at organisasjoner må ta bevisste grep for å skille seg ut «fra de andre». Samtidig skal det skapes gjenkjennelse og identifikasjon med egen organisasjon (Fombrun og van Riel 2004). I min oppgave har jeg forsøkt å påvise relasjonen mellom en organisasjons ekspressivitet og dens organisatoriske identitet, og hvordan autokommunikasjon gjør seg gjeldende når organisasjonen kommuniserer med sine omgivelser. Jeg har tidligere påpekt at i forhold til omdømmeperspektivet ligger det en balansegang i dette å «være annerledes», i den forstand at man ønsker å skille seg ut fra mengden og være unik. En organisasjon ønsker gjerne å skille seg ut og vise at den står for noe eget, å vise hva som er spesielt med nettopp sin organisasjon. Som Fombrun og van Riel (2004) har påpekt kan organisasjonens forsøk på gjøre seg spesiell og annerledes medføre at organisasjonen kan bli så «annerledes» at omgivelsene ikke kjenner seg igjen og at de ansatte i stedet føler seg fremmedgjort. Videre forskning på hvordan organisasjonsmedlemmer tolker slik kommunikasjon kan muligens medføre økt kunnskap om hvordan ansatte forholder seg til sin arbeidsplass i forhold til for eksempel tilhørighet, lojalitet og turnover. Dette er særdeles viktig i et arbeidsmarked som er sterkt preget av konkurranse om arbeidskraft og kompetanse. I forlengelsen av min studie kan det være interessant med ytterligere studier som kan bekrefte eller avkrefte min hypotese om at autokommunikasjon kan brukes som et verktøy for å bygge eller forsterke identitet i en organisasjon. Dette gjelder muligens primært for ekspressive organisasjoner som naturlig er «out there», men også for organisasjoner som har mindre fokus på sin ekspressivitet. Det er en interessant tanke å se på om og hvordan offentlige institusjoner med lovpålagt forvaltningsmyndighet eventuelt autokommuniserer med sine ansatte. Og dersom man kan anta at slike organisasjoner, som for eksempel NAV eller Skatteetaten autokommuniserer, hvilke budskap blir i så fall kommunisert?

«Oppskriften» som Fombrun og van Riel gir i «Roots of Fame» kan følges og den regnes som «*en av de mest gjennomslagskraftige oppskriftene på omdømmebygging*» (Kvåle 2011:160. Det finnes også en rekke konsulentselskaper som i dag mer enn gjerne bidrar til å skreddersy kunders selvpresentasjon (Røvik 2007, Wæraas 2004). Jeg kan blant annet nevne at konsulentfirma Apeland Informasjon bidro da Tinglysningen ønsket å arbeide aktivt med sitt omdømme (Kvåle 2011). Kvåle påpeker, som andre teoretikere, at det i dagens organisasjonsliv er en trend å koble arbeidet med en organisasjons identitet til

«omdømmebygging». Dette til tross for det naturlige skille mellom organisasjoner som har sin kjernevirksomhet innenfor *forvaltning*, for eksempel NAV, hvor man finner verdier som rettferdighet, tydelig og løsningsdyktig, og organisasjoner som har sin kjernevirksomhet innenfor *forretning*, da for eksempel iTet eller DIPS, som uttaler verdier som åpen, modig og ambisiøs. En sammenlikning og drøfting av hvordan opplevd identitet i organisasjoner av slik ulik karakter kan muligens gi organisasjonen tanker og ideer om mulige arena for forbedringsarbeid i forhold til sin omdømmehåndtering.

## Litteraturliste

Angell, S.I., Byrkjeflot, H. og Wæraas, A. (2011) *Substans og fremtreden - Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Universitetsforlaget.

Brønn, P. og Ihlen O. (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal forlag.

Byrkjeflot, Haldor (2010). *Omdømmebygging – drivkrefter, kritikk og paradokser 12 (1/2): 3-24. [Offentlig förvaltning. Scandinavian Journal of Public Administration](#). ISSN 2000-8058. 12(1/2), s 3- 24*

Christensen, L.T. (1997). *Marketing as Auto-Communication*, i A. Fuat Firat (red.) *Consumption, markets and culture*, vol. 1, nr. 3, s. 197 - 222 (25 sider).

Christensen, L.T. (2004) *Det forforende mediet - om autokommunikation i markedsforingen*, Mediekultur, nr. 37, s. 14-23 (9 sider).

Fombrun, C. og van Riel, C.B.M (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*. Upper Saddle River, NJ. Pearson Education

Hagen, Ø. (2005). *Skaper samfunnsansvarlige merkevarer samfunnsansvarlige virksomheter?: Om forholdet mellom merkevarebygging og organisasjonsutvikling. Working paper for doktorgradsavhandling. Doktoravhandling NTNU, Trondheim, 2005*

Hagen, Ø. (2007). *Organisasjonsteoriens behandling av forholdet mellom organisasjon og omgivelse*.

Kvale, G. og Wæraas, A. (2006) *Organisasjon og identitet*, Samlaget.

Morsing, M. (2006) *Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification*. *Business Ethics: A European Review* Volume 15 Number 2, s. 171 – 182 (11 sider)

Rovik, K.A. (2007) *Trender og Translasjoner. Idéer som former det 21. århundres organisasjon*, Universitetsforlaget.

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, Fagbokforlaget

Wæraas A., Byrkjeflot, H. og Angell S.I. (2011) *Substans og Framtreden Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Universitetsforlaget AS

Yin, R. (2009) *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications

### Internettkilder

<http://www.apeland.no/stormberg-har-norges-beste-omdomme>, 18.04.14

<http://www.itet.no/Sider/OmiTet.asp>, 26.02.14

<http://www.itet.no/Sider/Mennesker.aspx>, 26.02.14

<http://www.itet.no/Sider/Samfunn.aspx>, 10.04.14

[http://itforum.no/?a\\_id=2950&ac\\_parent=1](http://itforum.no/?a_id=2950&ac_parent=1), 27.04.14

<http://www.nrk.no/nordland/1.10935027>

<http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute>, 28.04.14

### Avisartikler

Avisa Nordland, *Jeg elsker byen min*, 07.01.14

Avisa Nordland, *De tar oppgaven på alvor*, 04.02.14

Avisa Nordland, *I bakgården før festen*, 08.03.14

### Kilder fra iTet

Bedriftspresentasjon utlevert på PowerPoint: PowerPoint-presentasjon «*Organisasjon og eierstruktur*»

PitStop, intranett, 16.05.12



## Vedlegg 1 Intervjuguide for ansatte i iTet

### Innledningsspørsmål

1. Hvilken stilling har du og hvor lenge har du jobbet i iTet?
2. Hvorfor søkte du jobb nettopp i iTet?

### Utdypende spørsmål rundt problemstilling

3. Har du (eller noen av dine nærmeste medarbeidere) vært med på å **utarbeide/påvirke** noen av iTets identitetsuttrykk som f.eks. visjoner, verdier eller andre symboler, som f.eks. logo, fargevalg/ordvalg i presentasjoner/nettside/logo o.l.?
4. Du får nå se et bilde av **iTets logo**. Kan du si litt om hvordan **du** oppfatter logoen med tanke på fargevalg, symbolbruk, meningen som ligger bak? Hva betyr logoen for deg personlig?
5. Jeg ønsker at du skal si noen **assosiasjoner** du har rundt navnet «iTet».
6. **iTets visjon** er formulert slik: «*iTet – et sted å vokse*» - kan du si litt om hvordan du identifiserer deg med dette?
7. **iTets verdier** er Modig, Pålitelig, Åpen og Ansvarlig. I hvilken grad identifiserer du deg med disse verdiene? Hva betyr dette for deg som ansatt i iTet?
8. Hva tror du **omgivelsene** mener om iTets logo og visjon?
9. Hva betyr det evt. for deg **hva andre mener** om iTet?
10. **Mennesker**: Det hevdes på hjemmesiden at «*i iTet er mennesket i sentrum*» - kan du fortelle meg litt om hvordan du kjenner deg igjen i dette utsagnet?

Oppfølgingsspørsmål:

Det hevdes bl.a. at i iTet tilbys hver ansatt vekst og utvikling, at iTet er «*et sted å vokse*». På hvilken måte vil du si at dette utsagnet får deg til å føle deg som en verdsatt medarbeider?

**11. Samfunn:** iTet viser fram sitt sterke miljø- og samfunnsengasjement på nettsiden, samt el-biler med logo kjørende rundt. Kan du si litt om hva du tenker om dette?

Oppfølgingsspørsmål:

På nettsiden uttales det at «*der iTet ligger foran – spares miljøet til de som kommer etter*». Kan du si litt om hva denne uttalelsen betyr for deg.

**12.** Til sist lurer jeg på om du kan si noen ord om **ditt inntrykk av nettsiden** til iTet. I hvilken grad mener du den er oversiktlig, hvilket bilde gir den av iTet som kunnskapsbedrift, osv

## **Vedlegg 2 Informasjon om deltakelse i forskningsprosjekt**

### **Samtykkeerklæring**

#### **Mastergradsprosjekt: IdentiTet**

##### **Bakgrunn og formål**

Tema for min masteroppgave er å studere iTet og hvilke teknikker organisasjonen nyttiggjør seg av for å bygge sitt omdømme. Omdømme defineres som «tiltak rettet mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon ovenfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen». Jeg ønsker i min oppgave å se på hvorvidt iTet kan antas å bruke velkjente teknikker for å styrke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen og samtidig hvordan de ulike ekspressive uttrykkene er med på å prege de ansattes oppfatning av organisasjonen.

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Jeg har foretatt et strategisk utvalg av 8 ansatte i iTet; basert på alder, hvor lenge du har jobbet her (nyansatt vs. «gammel» ansatt) og kjønn.

Datainnsamlingen vil forgå i form av et intervju. Vi bestreber oss på å beholde en uformell setting, hvor jeg ønsker at du skal fortelle meg dine betraktninger rundt noen utvalgte tema. Jeg har utarbeidet et intervjuguide som jeg kommer til å holde øye med underveis for å sikre at jeg får tak i de opplysninger jeg trenger. Spørsmålene vil omhandle noen av de visuelle og verbale identitetsuttrykkene i iTet, samt dine betraktninger rundt disse. Jeg kommer til å gjøre bruk av lydopptaker på min mobil.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Lydopptakene på mobil vil bli overført til min personlige pc så snart intervjuene er ferdig, og slettes så fra mobilen. Det er kun jeg som vil ha tilgang til opptakene, og de vil bli slettet så snart jeg har hentet ut de opplysninger jeg trenger. Jeg oppbevarer lydopptakene passordbeskyttet på min pc.

I selve oppgaven kommer jeg til å gjøre bruk av dine svar i form av anonymiserte sitater, du vil ikke bli navngitt eller skal kunne gjenkjennes.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2014, det er i hvert fall dato for innlevering av min masteroppgave.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ikke ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Eva Kristine Jentoft, 95801523.

**Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.**

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)