



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Heidi Aas
Anne Kristin Slind

Hvordan bygge godt omdømme i kommunale organisasjoner?

Årsstudium i organisasjon og ledelse Studiesenteret – start høst 2009

SSA935 Prosjektarbeid, metode og veiledning Studiesenteret V11

2011

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

FORORD

Denne prosjektoppgaven er avslutningen på studiet Organisasjon og ledelse.

At temaet for vår oppgave skulle bli noe om omdømme hadde vi tidlig klart for oss, men ikke helt hvordan vi skulle gripe fatt i oppgaven.

Etter hvert kom vi fram til en problemstilling som gjorde det enklere for oss både å fordele oppgaver og jobbe strukturert gjennom prosessen.

Vi som skriver denne oppgaven er begge ansatt i Selbu kommune, men på to forskjellige enheter, som hhv sykepleier og personalkonsulent. Vi har dermed i utgangspunktet to forskjellige ståsted, men vi har dratt nytte av hver vår kompetanse og kjennskap til kommunen, og vi har hatt en god og lærerik arbeidsprosess.

Vi ser verdien av det å være ansatt i Selbu kommune, for derfor å kunne identifisere oss bedre med resultatet av de gjennomførte undersøkelsene, og det dette vil medføre i det videre omdømmearbeidet i kommunen. Gjennom å fordype oss i temaet har vi fått god forståelse av omdømmebygging, og vi bidrar gjerne i Selbu kommunes videre omdømmearbeid.

En stor takk til foreleserne ved HIHM, som har gjort fagstoffet interessant for oss, og ikke minst vår dyktige veileder Elisabeth Rønnevig.

Selbu 27.05.2011

Heidi Aas

Anne Kristin Slind

SAMMENDRAG

Oppgavens formål og tema er å belyse og undersøke hvordan man kan få til godt omdømmearbeid i kommunale organisasjoner.

Vi har tatt utgangspunkt i egen kommune, Selbu kommune, og sett på hvilke utfordringer organisasjonen har når det gjelder å bygge og vedlikeholde et godt omdømme.

På bakgrunn av dette ble vår problemstilling:

”Hvordan bygge godt omdømme i kommunale organisasjoner?”

Vi har sett på problemstillingen i sammenheng med relevant teori om organisasjoner og omdømme. Vi har valgt å bruke en teoretisk tilnærming med hovedfokus på organisasjonsteori, identitet, image, kommunikasjon og ledelse. Underveis i oppgaven kommer annen relevant teori naturlig inn. I tillegg bruker vi mye av materialet fra Revisjon Midt-Norge IKS sin rapport om Omdømme og omdømmebygging i Selbu kommune (2011) og trekker inn anbefalinger og verktøy fra KS (Kommunesektorens interesse og arbeidsgiverorganisasjon) sin Arbeidsgiver- og omdømmestrategi mot 2020 – Stolt og unik.

Gjennom å anvende de forskjellige teoriene i drøftinger vi har gjort underveis har vi fått forståelse for, og svar på problemstillingen vår.

Vi konkluderer til slutt med at de viktigste stikkord for å bygge godt omdømme er mål, strategier og arbeidsgiverpolitikk, som forankres i administrativ og politisk ledelse.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2	Formålet med prosjektoppgaven	2
1.3	Problemstillingen og bakgrunn for valg av problemformuleringen	2
1.4	Identitetsjakt og betydningen av mål og strategier	4
1.5	Identitetsjakt og betydningen av visjon og verdiplattform.....	5
2	BEGREPSAVKLARINGER/BEGREPSFORSTÅELSE	6
2.1	Identitet.....	7
2.2	Image.....	7
2.3	Kommunikasjon	7
2.4	Ledelse.....	8
2.5	Kultur, verdier og etikk.....	8
3	TEORI	10
3.1	Innledning.....	10
3.2	Avgrensninger i teori og begreper.....	10
3.2.1	Omdømme og identitet.....	10
3.2.2	Omdømme og image	13
3.2.3	Omdømme og visjoner, formål og slagord.....	15
3.2.4	Omdømme og verdigrunnlag	16
3.2.5	Omdømme og kommunikasjon	16
3.2.6	Omdømme og ledelse	17
4	METODE.....	19
4.1	Innledning.....	19
4.2	Valg av metode.....	19
5	PRESENTASJON OG RESULTAT AV GJENNOMFØRTE UNDERSØKELSER	21
5.1	Presentasjon av undersøkelsene/eksisterende empiri	21
5.1.1	Brukerundersøkelse - <i>Prosjekt "Kommunalt omdømme i Værnesregionen"</i> , og resultatet av denne.....	21
5.1.2	Omdømmeundersøkelse blant ansatte - " <i>Omdømme og omdømmebygging Selbu kommune</i> ", og resultatet av denne.....	22
5.1.3	Medarbeiderundersøkelse gjennomført i 2009, og resultatet av denne.....	23
5.2	Oppsummert resultat av de tre undersøkelsene	24
6	DRØFTING OG ANBEFALINGER.....	28

7	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	36
8	LITTERATURLISTE	39

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det er generell stor interesse for problematikken knyttet til omdømme og omdømmebygging i kommunale organisasjoner. Vi fattet spesiell interesse for temaet omdømme og omdømmebygging da det i den senere tid har vært mye fokus på dette i egen organisasjon, Selbu kommune. Der er det gjennomført både en borgerundersøkelse og en spørreundersøkelse blant kommunens ansatte det siste året. I tillegg ble det for 2 år siden gjennomført en medarbeiderundersøkelse. Disse undersøkelsene er med på å forsterke vår interesse for temaet, og det er med stor glede vi har fått tilgang til å lese resultatene av de gjennomførte undersøkelsene. Dette er noe som gjorde temaet enda mer interessant å belyse for oss.

Tema for vår prosjektoppgave blir derfor;

- *Hvordan bygge godt omdømme i kommunale organisasjoner?*

Kommunale organisasjoner bør skape sitt omdømme gjennom bevisst omdømmestyring i sitt daglige arbeid. Kommunene må arbeide mer strategisk i sitt omdømmearbeid og det er dette vi vil belyse i vår oppgave. Offentlig sektors utfordringer med omdømmebygging skiller seg fra andre virksomheter. Dette skyldes bl.a kompleksitet, variasjon og mangfold i oppgavene som skal løses, og det er interessant å belyse hvilke omdømmeverdier som kan fange opp denne variasjonen og dette mangfoldet. Vi kan dele opp i tre omdømmefaktorer:

- *Virksomhetens omdømme*
- *Produktene eller tjenestenes omdømme*
- *Arbeidsgivers omdømme*

Vi kommer spesielt til å se på egen kommune (Selbu kommune) og da først og fremst på intern omdømmebygging. Til slutt i oppgaven vår vil vi ende opp med noen anbefalinger for hvordan man bygger godt omdømme ved hjelp av undersøkelsene som er gjort og ved bruk av teori. Vi skal arbeide strategisk med prosjektoppgaven og forsøke å ha en god prosess på vei mot å belyse problemstillingen, og se om vi finner svar på denne. Å arbeide strategisk betyr at vi må jobbe i gode prosesser og planlegge godt mot langsiktige mål og tiltak for å nå målene.

Vår egen organisasjon, Selbu kommune, skiller seg ikke ut fra andre kommuner og har i henhold til den gjennomførte borgerundersøkelsen et godt omdømme når det gjelder tjenesteyting, men har en del å ta fatt i når det gjelder det interne omdømmearbeidet, identitet,

image og kommunikasjon, Jfr. spørreundersøkelsen blant ansatte som presenteres som datagrunnlag i kap. 5. Det er store utfordringer med implementering av kommunens visjon nedover i organisasjonen og med å arbeide mer systematisk med det videre omdømmearbeidet i kommunen. Dette er problematikk som gjenspeiler seg i litteratur og materiale som finnes om omdømmebygging.

Underveis i oppgaven vil vi altså trekke inn det materialet vi har fra undersøkelsene i Selbu kommune som datagrunnlag i oppgaven vår. Dette er data vi kan relatere oss til i virkeligheten og som er rettet mot arbeidet med omdømmebygging i Selbu kommune, og belyser de gjennomførte undersøkelsene. Dette blir vår empiri som danner grunnlag for valg av metode og metodebeskrivelse i kap. 4. Anbefalinger og konklusjon fra undersøkelsene belyses nærmere i kap 5 og 6.

1.2 Formålet med prosjektoppgaven

Formålet med oppgaven er å belyse temaet hvordan man bygger godt omdømme i kommunale organisasjoner og videre å gi noen anbefalinger til kommunen om overordna mål for omdømmearbeidet og hvordan man kan systematisere og planlegge arbeidet.

Vi mener å ha god bakgrunn og mye materiale som kan være til hjelp for å trekke nødvendige konklusjoner for videre strategisk omdømmebygging i kommunen.

Det er av interesse å se på om kommunale organisasjoner, herunder også Selbu kommune, har det som trengs av verktøy for å nå et godt omdømme, og gjennom å besvare noen spørsmål i tilknytning til problemstillingen vil vi kunne komme med noen forslag til verktøy og tiltak for strategien med det videre arbeidet med omdømmebygging i kommunen.

1.3 Problemstillingen og bakgrunn for valg av problemformuleringen

Omdømme og omdømmebygging er et tema som i økende grad settes på dagsorden i norske kommuner. Omdømme har stor betydning for kommunene som arbeidsgiver, samfunnsaktører og tjenesteleverandører.

Vår problemstilling gjør det interessant å se på hva som påvirker en kommunes omdømme, hvilke utfordringer norske kommuner har med å skape et godt omdømme og hvordan god omdømmebygging kan gjøres.

Vi vil som nevnt i oppgaven vår i hovedsak ha fokus på intern omdømmebygging, men kommer naturlig nok også noe inn på ekstern omdømmebygging da det henger nøye sammen.

For å klare å framstille og belyse problemstillingen vår på en god måte vil vi i tillegg stille oss noen arbeidsspørsmål, som knyttes til undersøkelsene om omdømmearbeidet i Selbu kommune:

1. Hvilke strategier og virkemidler har kommunen i dag?
2. Hvilken identitet, image og kultur er dominerende? – og er dette forenlig med kommunens visjon og verdier?
3. Hvordan fungerer kommunikasjonen i kommunen?
4. Hvilke mål og hvilken strategi bør kommunen utvikle for å bygge seg godt omdømme, og deretter vedlikeholde det gode omdømmet?

Disse spørsmålene er ikke omtalt særlig i noen av undersøkelsene som vi tar for oss i kap 5 i oppgaven, og er derfor interessante å belyse i tillegg til det som undersøkelsene tar for seg og konkluderer med. Spørsmål 4 blir det mest sentrale spørsmålet og svaret på dette spørsmålet blir også vårt forslag til hva Selbu kommune bør jobbe videre med i sin omdømmebygging. Dette må sees på som en prosess i det langsiktige arbeidet med omdømmebygging i kommunen.

Vi må finne ut hva som kreves av data og teori for å få svar på problemstillingen. Deretter må vi se den relevante teorien opp mot det å belyse problemstillingen, begrepsavklaringene og metoden. Videre må vi knytte til relevant teori i forbindelse med drøfting og analyse av tilgjengelig data i oppgaven vår.

Det er i sammenheng med problemstillingen naturlig å definere hva en organisasjon er. Jacobsen og Thorsvik (2009:13) har følgende teoretiske definisjon; ”en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål”.

En organisasjon består av mennesker som samhandler med hverandre og som skal levere tjenester på en god og effektiv måte. En kommunal organisasjon er en tjenesteytende organisasjon. En tjenesteytende organisasjon er avhengig av ressurser fra omgivelsene for å kunne opprettholde virksomheten, og organisasjonen må være utformet slik at den løser sine oppgaver på mest mulig effektiv måte.

I en tjenesteytende organisasjon er menneskene og den sosiale samhandlingen en viktig faktor. Alle har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen gjennom prosedyrer og retningslinjer som samordner arbeidet på veg mot de felles målene.

Omdømme og omdømmebygging i kommunene har vært et satsningsområde på nasjonalt plan. Distriktssenteret (2010) – Kompetansesenter for distriktsutvikling, fikk blant annet i 2009 i oppdrag å ”inspirere kommunar til å sette omdømmearbeid på dagsorden, og til å kome i gang med utviklingstiltak i eigen kommune.”

Distriktssenteret (2010) har gitt en anbefaling om å starte omdømme/omdømmebygging med en identitetsjakt og sier også at utarbeidelse og forankring av visjon og verdier, tuftet på en bred prosess i organisasjonen, skal sørge for at alle vet hvor man skal og hvordan man skal komme dit. Det er i den sammenheng også viktig å legge vekt på at alle vet hvilken atferd som er akseptert på veien mot målet, altså hvordan man skal opptre i og for organisasjonen. Her kan etiske retningslinjer være med å styrke arbeidet og omdømmet.

1.4 Identitetsjakt og betydningen av mål og strategier

Distriktssenteret (2010), gir som sagt en anbefaling om å starte omdømmebygging med en identitetsjakt som involverer mange. Utarbeidelse og forankring av visjon og verdier, tuftet på en bred prosess i organisasjonen, skal sørge for at alle vet hvor man skal og hvordan man skal komme dit. Dette støttes av flere innen forskningslitteraturen, fordi et omdømme er noe som er varig og skal vedlikeholdes hele tiden.

Organisasjonen (den politiske og administrative ledelse i fellesskap) må altså gjennomføre en identitetsjakt og videre sette seg mål for hvordan man vil være eller framstå. Deretter er det viktig å planlegge hvordan man skal komme dit og lage strategier for det. For en kommune som driver utstrakt tjenesteyting til innbyggerne i kommunen, vil tjenestetilbudet og kvaliteten i dette være sentralt for hvilket omdømme man får. Brønn og Ihlen (2009:99) skriver det på denne måten: "Å kommunisere hva vi gjør, er ikke på langt nær så viktig som å vise i praksis at vi gjør som vi sier. Omdømme bygges over lang tid gjennom konsekvent atferd, og atferden må stemme overens med interessentenes forventninger".

KS (Kommunesektorens interesse og arbeidsgiverorganisasjon), heretter kalt KS, har utarbeidet dokumentet Arbeidsgiverstrategi mot 2020 – Stolt og unik. KS har også en Omdømmeportal og har utgitt et hefte om omdømmebygging.

I sin arbeidsgiverstrategi sier KS:

”Omdømmebygging bør inngå som en del av en arbeidsgiverstrategi. Arbeidsgiverpolitikken sier noe om hvem vi er og hva slags arbeidsgiverkvaliteter vi har. Dette må være utgangspunktet for det budskapet som formidles til omgivelsene i arbeidet med

omdømmebygging. Dersom arbeidsgiverpolitikken og tilhørende tiltak er utviklet gjennom brede prosesser vil også medarbeidere og tillitsvalgte ha et forhold til dette budskapet og de vil lettere kunne være ambassadører for organisasjonen. Å jobbe fram en felles arbeidsgiverpolitikk og en helhetlig arbeidsgiverstrategi vil bidra til at vi jobber mer målrettet og koordinert både med utvikling av kommunens arbeidsgiverkvaliteter og omdømmebygging.”

Dersom identitetsjakten resulterer i at omdømmet ønskes endret eller bedret, må man identifisere noen mål og gjennomføre tiltak som kan antas å påvirke omdømmet i ønsket retning. Omdømmeskolen (2010) i regi av KS gir også anbefaling om at man må legge en strategi eller plan til grunn for arbeidet.

Mål og strategier er etter vår mening helt vesentlig for langsiktig og god omdømmebygging.

1.5 Identitetsjakt og betydningen av visjon og verdiplattform

I et forsøk på å gi et bilde av hvorvidt visjon og verdier er forankret i organisasjonen er det viktig å kartlegge og undersøke de ansattes kjennskap og anvendelse av visjon og verdier. Dette kan bl.a. gjøres ved å gjennomføre spørreundersøkelser blant de ansatte. En vil gjennom slike undersøkelser kunne danne seg et bilde over hvordan disse begrepene har rot i det daglige arbeidet i organisasjonen og hvordan de ansatte omsetter dette til sin atferd, noe som igjen er med på å skape organisasjonens omdømme.

2 BEGREPSAVKLARINGER/BEGREPSFORSTÅELSE

Begrepsbetydningen er selve byggeklossene i teorien og det er viktig å gjøre klart hvordan vi forstår et begrep.

I forskningslitteraturen finnes det forskjellige syn på forklaring av omdømmebegrepet.

Begreper som beskriver ulike tankeganger omkring organisasjoners omdømme forveksles og brukes ofte om hverandre.

Ut i fra tilgjengelig litteratur om omdømme har vi dannet oss et syn på at *omdømmebegrepet* både handler om omdømmebegrepet i seg selv, mens det også handler om hvordan organisasjoner aktivt kan forholde seg til sitt eget omdømme.

Det er hvordan organisasjoner aktivt kan forholde seg til sin egen omdømmebygging og sitt eget omdømme, vi ønsker å se nærmere på i vår oppgave.

Vi tar først for oss begrepene omdømme og omdømmebygging. Etter å ha lest om begrepene i ulik litteratur definerer vi omdømme og omdømmebygging på følgende måte:

- *Omdømme* definerer vi som summen av omgivelsenes oppfattende erfaringer med organisasjonen, og omgivelsenes oppfatning over tid. Definisjonen vektlegger at en organisasjons omdømme kontinuerlig vurderes av omgivelsene, og at omdømmet er noe som til enhver tid er i endring.
- *Omdømmebygging* definerer vi som et begrep som trekker fram det aktive aspektet når det gjelder den interne håndtering av en organisasjons omdømme.

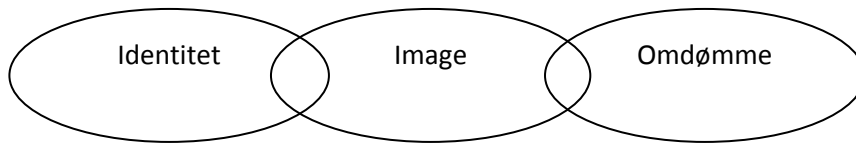
Pkt. 2.1 – 2.5 tar for seg begrepene identitet, image, kommunikasjon, ledelse, etikk, verdier og kultur.

Ut ifra problemstillingen er det naturlig for oss å se på kilder som omhandler omdømmearbeidet i norske kommuner. Vi har sett på datamateriale fra KS og Distriktssenteret.

Distriktssenteret (2010) sier om omdømmebygging:

Skal ein byggje omdømme i ein kommune, er det viktig at rådmann og ordførar, men også politikarar, kjenner til kvifor eit godt omdømme er viktig. Og kva det er som driv omdømmet i positiv retning. Det igjen må påverka kvardagen i handling og ord. Å gjere dette gjennom visjon, verdier og strategi sikrar at alle kjenner til kor ein skal og korleis ein skal jobbe for å kome dit. Ein slik prosess bør byrje med identitetsjakt; - kven er vi?

Brønn og Ihlen (2009:14) har en enkel figur som viser at begrepene identitet, image og omdømme henger nøye sammen:



2.1 Identitet

Begrepet identitet ”Hvem er vi?” innad og utad, er sterkt knyttet til omdømmebegrepet.

Fordi identitet er noe folk opplever når de er i kontakt med organisasjonen kan identitet knyttes til omdømmebegrepet og omdømmearbeidet. Organisasjonens identitet kan utgjøre utgangspunktet for hvordan ledelsen eller andre aktører ønsker at organisasjonen skal fremstå overfor dens omgivelser. Identitet i organisasjoner kan ha flere funksjoner. Blant annet handler det om at omgivelsene kjenner igjen organisasjonen. I tillegg kan en sterk identitet bidra til å skape en fellesskapsfølelse blant de ansatte. Å ha en tydelig identitet handler også om å skape tillit overfor organisasjonens omgivelser.

Viktigheten av at omdømmebyggingen bør forankres internt blant de ansatte, er også at organisasjonen skal kunne vise en helhetlig identitet utad.

2.2 Image

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

I mange tilfeller driver organisasjoner bevisst med å fremme en spesiell image, som også kan defineres som ”et spesielt bilde av seg selv over for andre”. (Jacobsen og Thorsvik 2009:206)

Dette kan være ytre faktorer som organisasjonen ønsker å presentere seg med, men som ikke alltid er den faktiske tilstanden innad i organisasjonen. For at organisasjonen skal oppfattes som troverdig over tid, er det derfor viktig at imaget som uttrykkes har rot i virkeligheten slik at det som kommuniseres utad til enhver tid gjenspeiler det som faktisk oppleves i møtet med organisasjonen.

2.3 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2009:250-251) definerer kommunikasjon i organisasjoner ”som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt.”

Kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler

informasjon. KS viser i sitt Omdømmeprojekt på en god måte forskjellen på kommunikasjon og informasjon: ”En enkel måte å skille dem på er at kommunikasjon betegner prosessen, mens informasjon er produktet eller budskapet”.

Kommunikasjon er også overføring av ideer, holdninger og følelser mellom mennesker, og kan være både verbal og ikke-verbal.

2.4 Ledelse

Det er ikke enkelt å definere ledelse fordi begrepet knyttes til mange ulike betydninger. Det finnes en omfattende og kompleks litteratur om ledelse, men Kaufmann og Kaufmann (2009:333) definerer ledelse i teori og praksis på denne måten;

Uansett ledelsesnivå består lederens sentrale oppgaver i å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen, avdelingen og/eller organisasjonen når sine mål. En vesentlig del av dette arbeidet består i å legge opp strategier, gjerne i form av visjoner, og å tilpasse eksterne strategier til rammebetingelser, marked og konkurrenter.

For at slikt arbeid kan utføres effektivt er det viktig at ledelsen klarer å koordinere eksterne strategier med interne strategier. Slike strategier handler først og fremst om å få en felles ekstern og intern forståelse og formidling av organisasjonens visjon og hva som er det ønskelige i framtida.

Det er naturlig for oss å se på moderne ledelse og en ledelse som vil arbeide for å få medarbeiderne til å slutte opp om felles mål, visjoner og verdier og å motivere og skape eierskap til disse.

2.5 Kultur, verdier og etikk

Jacobsen og Thorsvik (2009:143-144) sier om organisasjonskultur, verdier og etikk:

Organisasjonskultur kan ha stor betydning for hvordan ansatte former en etikk som gir holdepunkter for å skille mellom hva som er rett og galt, og godt og dårlig, og som gir retningslinjer for hvordan man skal opptre både som person og når man representerer organisasjonen. I organisasjoner som har klare verdier med hensynt til etiske spørsmål, og ansatte både kjenner til og forstår hva verdiene betyr, er det en klar tendens til at flertallet av de ansatte vil handle i henhold til de organisasjonsmessige verdiene.

Organisasjonskulturen er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.

Jacobsen og Thorsvik (2009:125) skriver også: ”verdier sier noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta og fremme.”

I organisasjoner vil verdier komme til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes, de planer man legger, og den filosofi som organisasjonen legger til grunn for sin virksomhet. Kaufmann og Kaufmann (2009:285) definerer etikk som ”moralske prinsipper som styrer en persons atferd for hva som er rett og galt i handlemåter og beslutninger”.

Punktene 2.1 – 2.5 omtales nærmere i teorikapitlet, der begrepene kultur, verdier og etikk blir naturlig inn i teoribelysning av identitet, image, visjon, verdier, kommunikasjon og ledelse.

3 TEORI

3.1 Innledning

Johannessen m.fl. (2010:41) har følgende definisjon på teori: ”Teorier er uttrykk for vår generelle kunnskap og våre antakelser om virkeligheten”.

I en teoretisk oppgave vurderes teorier og modeller opp mot hverandre og vi må derfor anvende det relevante teoretiske fagstoffet på en måte som er både kritisk og analytisk. Vi vil som utgangspunkt bruke litteratur om offentlige organisasjoner/demokratisk styrte organisasjoner, og generell teori om hvordan offentlige organisasjoner fungerer.

Organisasjonsteorien setter også fokus på menneskers atferd og kalles derfor ofte en atferdsvitenskap. En generell definisjon på atferd på overordnet nivå inneholder tre elementer; menneskers holdninger (hva de mener og tror), menneskers tenkning (hvordan de vurderer) og deres handlinger (hva de gjør), (Jacobsen og Thorsvik 2009).

Beskrivende teori handler blant annet om å vise hvordan omkringliggende faktorer kan påvirke det som studeres. *Forklarende* teori handler om å trekke slutninger om årsakssammenhenger.

Med bakgrunn i problemstillingen vil vi også presentere teori som skal danne utgangspunkt for å beskrive og analysere det empiriske materialet. Dette vil vi komme tilbake til i kap. 5 under presentasjon av data.

3.2 Avgrensninger i teori og begreper

Når vi går i dybden i teorier vil det dukke opp mange begreper som er sentrale, og som vi har beskrevet i kapittel 2 henger bl.a. begrepene identitet, image og omdømme sammen.

Kommunikasjon og kommunikasjonsstrategi er også viktige begreper vi ønsker å gå mer i dybden på. I tillegg henger begrepene visjon – kultur – image nøye sammen.

Vi har derfor valgt teori som omhandler disse begrepene.

3.2.1 Omdømme og identitet

Det finnes en rekke teorier om identitet, og selv om det er ulike meninger på definisjonen er de fleste enige om at enhver drøfting av omdømme må ta utgangspunkt i identitet. Det er identiteten til organisasjonen folk opplever i kontakt med organisasjonen og det er ut fra identiteten det dannes et inntrykk eller image.

For å forstå hva organisasjonsidentitet er, må man ofte ta utgangspunkt i den individuelle identiteten til hvert enkelt menneske. Brønn og Ihlen (2009:26) skriver at: ”identitet er det som gjør en person til den han eller hun er. Identitet beskrives ofte som det som gjør at vi kan skille en person fra en annen”.

Det er nettopp den individuelle identitetens særpreg som danner grunnlaget når begrepet identitet overføres på organisasjoner. Identitetens hovedroller kan være å skape kjennskap til organisasjonen, skape gjenkjennelse for organisasjonen og fremkalle et allerede etablert image av organisasjonen.

Brønn og Ihlen (2009:25) betrakter identitet ut fra 3 perspektiver:

- Visuell identitet
- Organisasjonsidentitet
- Virksomhetsidentitet

Den *visuelle identiteten* er ofte det første møte med en organisasjon, blant annet gjennom brevpapir, publikasjoner, markedsføring og salg. Her er alle symbolene som organisasjonen bruker, f.eks. kommunevåpen. De bør ikke velges på en tilfeldig måte, men være godt forankret i organisasjonen, da symboler kommuniserer utad hvem organisasjonen er.

Når det gjelder hva *organisasjonsidentiteten* til en organisasjon er, får vi svar gjennom det selvreflekterende spørsmålet ”Hvem er vi som organisasjon?” (Brønn og Ihlen 2009:29).

Organisasjonsidentiteten vil gjenspeile hva som er sentralt, unikt og varig ved en organisasjon. Selve essensen i en organisasjon - organisasjonens viktigste særtrekk er det som er sentralt. Dette er trekk ved organisasjonen som er avgjørende for å forstå hvorfor den eksisterer, med andre ord: organisasjonens mening eller misjon. Det som skiller en organisasjon fra en annen, er det som gjør den unik, og en organisasjon må skape sammenheng eller kontinuitet over tid for at den skal være varig.

Identiteten til en organisasjon vil selvfølgelig være knyttet opp til ulike holdninger og meninger som medlemmene i selve organisasjonen har. Dermed blir kulturen i organisasjonen en viktig del av organisasjonsidentiteten. Gruppeidentitet vil knytte medlemmene sammen, på lik linje som en sterk organisasjonsidentitet vil knytte organisasjonsmedlemmene sammen. Dette vil kunne virke positivt inn på organisasjonen da medlemmene vil legge inn en stor innsats i å nå den identiteten man ønsker å ha i organisasjonen. Organisasjonskultur og identitet kan med dette sies å ha stor betydning gjennom å bidra til å øke medarbeidernes

identitetsfølelse. Og jo klarere verdiene er definert, desto mer føler medarbeiderne seg som en vital del av organisasjonen.”Organizational commitment eller på norsk, deres forpliktende engasjement overfor målene øker, og kulturen klargjør, skaper mening og stabilitet”. Kaufmann og Kaufmann (2009:269).

Jacobsen og Thorsvik (2009:116) sier noe om at empiriske studier har vist at organisasjonskultur kan ha sterke effekter på atferden til medlemmer i en organisasjon, og det er også påvist at organisasjonskultur kan benyttes som et styringsmiddel. Dette kan forstås som at kultur i likhet med struktur kan angi hva som er passende atferd når man skal utføre bestemte oppgaver på vegne av organisasjonen. Hovedpoenget blir da at organisasjonskultur kan fungere som et styringsredskap gjennom at grunnleggende antakelser og verdier og normer gir oppskrifter på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner.

Når det gjelder *virksomhetsidentitet* er den mer eksternt rettet enn organisasjonsidentiteten. Virksomhetsidentitet er med andre ord hvem eller hva forteller vi andre at vi er.

Det kan være vanskelig å skille organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet fra hverandre, og en organisasjon kan få problemer, spesielt hvis fokuset blir for stort på virksomhetsidentiteten. Da vil medlemmene bli fremmedgjort og det vil da være de eksterne som definerer hvem den er.

”Organisasjoner er kompliserte og mangefasetterte enheter med ulike områder som kan ha helt forskjellige interesser. Det vil derfor være logisk at organisasjoner har flere identiteter som kan tilpasses ulike situasjoner og forskjellig publikum” (Brønn og Ihlen 2009:41). For at en organisasjon skal kunne sies å ha flere identiteter, må den romme flere perspektiver på hva som er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen som helhet. Flere identiteter kan gjøre organisasjonen mer attraktiv overfor interesser med ulike interesser og behov, og det kan i tillegg tiltrekke seg en mer heterogen og mer kreativ arbeidsstyrke. Men flere identiteter vil også ha sine ulemper i form av at det kan føre til konflikter og handlingslammelse. Det er ledelsen som må kunne avgjøre om man skal øke, redusere eller beholde antall identiteter.

Identiteten til en organisasjon vil bæres av medarbeidere, tillitsvalgte, ledere og folkevalgte. Identiteten vil først og fremst komme til uttrykk gjennom hverdagssamtalene internt og eksternt. Deretter vil verdigrunnlag og visjoner ha en stor betydning dersom organisasjonen bruker dette til å utvikle en sterkere organisasjonsidentitet og til kommunikasjon med sine omgivelser. Organisasjonens medlemmer som deler organisasjonens mål og verdier, vil

forplikte seg i større grad, også utover personlige interesser. De vil da være gode ambassadører gjennom hverdagsamtaler, og man kan med dette si at identitet da handler om effektivitet, stolthet, trivsel og konkurransevne i markedet for øvrig.

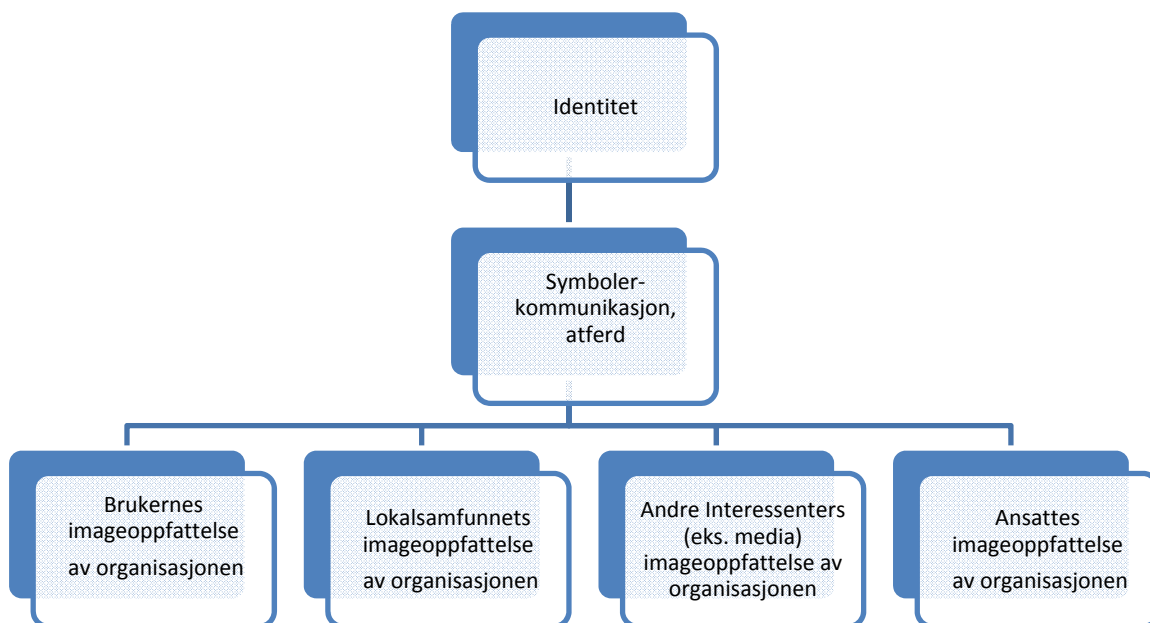
3.2.2 Omdømme og image

Brønn og Ihlen (2009:49) sier at ”enhver drøfting av image og omdømme må ta utgangspunkt i identitet. Ved å forstå sin egen identitet kan organisasjonen få innsikt i hvordan den blir oppfattet (image), og så starter det møysommelige arbeidet med å bygge et varig omdømme”.

Organisasjonen må se på hvordan den bruker begrepet *image* og *hvilke typer image* den har, og det er viktig å se forbindelsen mellom identitetsbegrepet og imagebegrepet.

Imagebegrepet handler altså om hva vi tror at andre mener om oss og det som andre faktisk oppfatter oss som.

Brønn og Ihlen (2009:69) har en god figur som skisserer forholdet mellom identitet, kommunikasjon/atferd og image hos forskjellige interessenter. Vi gjengir figuren på vår egen måte med noe endret tekst avhengig av hvilket forhold vi tenker oss at de forskjellige interessentene har til organisasjonen.



Fritt etter Brønn og Ihlen (2009:69)

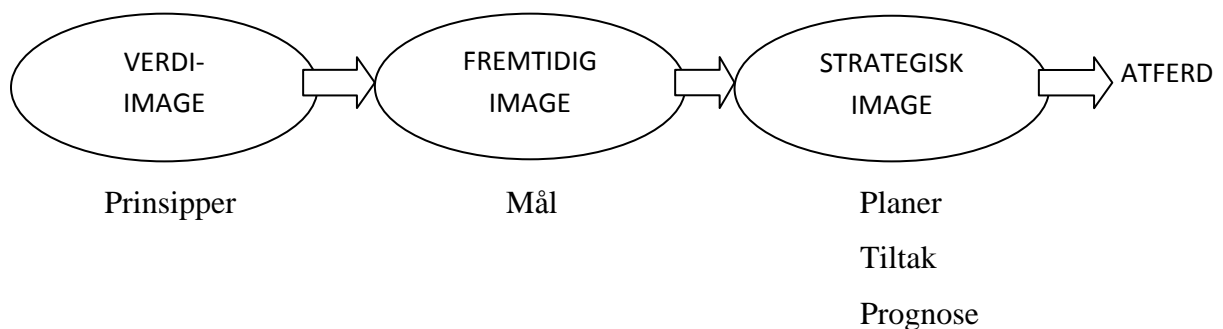
Figuren viser at kommunen som organisasjon kan ha like mange image som interessenter. Ansatte må også oppfattes som interessenter. De ansatte skal leve opp til kommunens visjon og verdier og det som identiteten og merkevaren lover.

”Kommunenes image avhenger også av hvor mye fokus ledelsen har på organisasjonskulturen og kommunikasjonsstrategien. En sterk organisasjonskultur kan bidra til sterk følelse av tilhørighet og fellesskap, noe som er et sentralt behov hos de fleste mennesker”. (Jacobsen og Thorsvik 2009:117)

Brønn og Ihlen (2009:57) belyser begrepet *image teori*, og omtaler fire kilder til imageinformasjon som danner grunnlaget for beslutningstaking:

- Verdi- eller selvimage (*self-image*), ledelsens styrende prinsipper (overbevisninger, verdier, etikk og moral) knyttet til hvordan kommunen drives
- Fremtidig image (*trajectory image*), består av de strategiske målene kommunen etterstreber
- Strategisk image (sammenslått av handlingsimage (*action image*) og Projisert image (*projected image*), inneholder planer og taktikker som ledelsen følger for å oppnå de strategiske målene og spådommer om hvor planer og taktikker vil lede kommunen

Brønn og Ihlen (2009:60) har også en god skisse som symboliserer hvordan de tre image henger sammen.



Dette betyr at visjon, kultur, atferd og image henger nøye sammen og det er derfor av stor betydning at de ansatte og kommunens andre interessenter vet hva kommunens visjon og verdigrunnlag er og tar hensyn til dette i sine ønsker og behov. Kommunens kultur skal understøtte visjon, verdier og mål.

Det blir med bakgrunn i dette interessant å se på om kommunens strategiske visjon står i sammenheng med kommunens kultur og image. Det er med andre ord av stor betydning å ha fokus på *innholdet* i kommunens identitet, image, kultur, atferd, visjon og verdier. Dersom innholdet ikke er på plass har det ingen hensikt å ha fokus på dette. Vi er da tilbake til viktigheten av gode strategier.

3.2.3 Omdømme og visjoner, formål og slagord

Jacobsen og Thorsvik (2009:32) sier at "en visjon skal gi et bilde av hva organisasjonen ønsker å bli en gang i fremtiden". Det er et felles bilde av de fremtidige mål og verdier som organisasjonen aktører skal slutte opp om. Å skape en felles visjon omfatter evnen til å avdekke de felles *bildene av fremtiden* som fremmer ekte innsatsvilje og deltakelse, snarere enn lydighet. Jacobsen og Thorsvik viser til at i følge Senge (1999) finnes ingen felles visjon før den er knyttet til personlige visjoner hos mennesker i hele organisasjonen. Visjonen blir bare en levende kraft når folk virkelig tror de kan skape sin egen framtid. I mye av det som har vært skrevet om visjoner og formål har det vært en sterk tendens til å vektlegge de positive virkningene. "Det påpekes at klare formålsdefinisjoner og sterke visjoner skaper felles verdier, gir en retning for arbeidet, skjerper organisasjonens fokus og fungerer som grunnlag for å prioritere ressurser riktig" (Jacobsen og Thorsvik 2009:48). Det er den grunnleggende forståelsen av hva man driver med som er det sentrale og ikke hvor flott og fengende visjonen er formulert.

Visjoner sier altså noe om hva en organisasjon vil for fremtiden. Ofte kan visjonen være abstrakt i ordbruken, mens et formål eller misjon ofte er mer spesifikk. I disse uttrykkene viser organisasjonen ofte hvilken retning den ønsker å gå. På denne måten kan omgivelsene få et inntrykk av grunnlaget for organisasjonens eksistens. Slagord er noe som ofte beskriver hvordan organisasjonen forholder seg til sine konkurrenter. Begrepene nevnt her går ofte over i hverandre, men de er med på å skape en arena for tolkning fordi uttrykkene er uttrykk som viser en symbolsk handling, enten sammen eller hver for seg.

Jacobsen og Thorsvik (2009:411) sier om utforming av visjon og mål at:

Ledelsen må ta hensyn til både interne og eksterne interesser. En visjon må bygge på organisasjonsmedlemmenes ønsker, interesser og verdier. Kun på denne måten vil man kunne skape engasjement rundt visjonen. Men visjonen må også tilfredsstillere eksterne gruppers interesser og verdier. Kun på denne måten kan ledelsen sikre organisasjonens overlevelse.

Visjonen må altså være utformet slik at de oppnår støtte fra flere grupper, og blir dermed ofte upresis. Jacobsen og Thorsvik (2009:411) sier videre at ”ledelsen vil ha et spesielt ansvar for stadig å tilpasse visjonen til endringer i interne og eksterne interesser”.

Vi vil gå nærmere inn på ledelse i pkt 3.2.6.

3.2.4 Omdømme og verdigrunnlag

(Jacobsen og Thorsvik 2009:125) skriver at:

Verdier sier noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta og fremme. Verdier innebærer iflg Schein at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er dårlig. Slike verdier følger ofte naturlig fra de grunnleggende antakelsene man har. Verdier formidler det som man i organisasjonen mener er bra, og dermed implisitt hva man mener er dårlig. Det antas som regel at det er en tett sammenheng mellom de verdiene man uttrykker, og de grunnleggende antakelsene man har. Denne antakelsen kan problematiseres. Det kan ofte være et misforhold mellom hva en person sier og tror om de verdiene som styrer vedkommendes atferd, og hvilke grunnleggende antakelser som faktisk styrer hans eller hennes atferd.

Verdier og verdigrunnlag kan sees på som en måte å prøve å styre atferden til de ansatte på, og formidler signaler om hvordan organisasjonen ønsker at de selv vil være. Det er selvfølgelig viktig at verdiene har rot i virkelighet og at de er mulig å omsette i det daglige arbeidet.

En verdi som burde hatt mer fokus er verdier som organisasjonen ønsker å oppnå, altså noe som er direkte framtidsrettet. Det bør også være rom for spontane verdier, verdier som like plutselig forsvinner igjen.

En etisk forsvarlig virksomhet trenger medarbeidere som har en forståelse for moralske aspekter ved det de holder på med.

3.2.5 Omdømme og kommunikasjon

Brønn og Ihlen (2009:99) påpeker at det er viktigere å vise i praksis at vi gjør som vi sier enn å bare kommunisere hva vi gjør.

God kommunikasjon kan defineres som ”at den skal være en selvfølgelig del av all planlegging i en kommune og et virkemiddel på lik linje med andre virkemidler kommunen rår over”. (KS- Omdømmeprojekt 2010). KS anbefaler at organisasjonen utarbeider en kommunikasjonsstrategi med det mål at alle skal ha en felles, og en bedre forståelse av de kommunikasjonsutfordringer organisasjonen står overfor og ha et bevisst forhold til hvordan disse møtes.

Jacobsen og Thorsvik (2009:255) skriver at ”kommunikasjon er avgjørende for hvordan moderne organisasjoner fungerer, og er derfor nøkkelen til lederskap, og til samarbeid for å realisere organisasjonens mål”.

En kommune må selv være bevisst på å fokusere på alle slags positive nyheter, både små og store, ut i media. Kommunen bør ha rutiner og strategier på at all omtale til media kommer fra kommunen selv og ikke via andre kanaler. Det er ikke uvanlig at omtale om kommunen i media ofte er av negativ karakter. Dette er nyheter som media har fanget opp selv. Det er mye større sjanse for at mest positiv omtale kommer i media dersom kommunen har klare retningslinjer og strategier på dette. Mest mulig positiv omtale, om det er stort eller smått, er med på å styrke kommunens omdømme.

Det er flere risikofaktorer i hva som kommuniseres ut til media og måten dette kommuniseres på. For eksempel kan et image lett bli oppfattet annerledes enn det som er tenkt med informasjonen som kommuniseres utad fra organisasjonen. Informasjon kan også lett tolkes slik man vil dersom denne er uklar.

3.2.6 Omdømme og ledelse

Omdømmebygging må alltid forankres i ledelsen og det er derfor viktig å se på ledelsesteorier og hva dette kan bety for god omdømmebygging i kommunen. Det er store utfordringer knyttet til administrativ ledelse i demokratisk styrte organisasjoner. Det kan ofte være sprik mellom den politisk vedtatte visjon og det som utøves av ledelsen og de øvrige ansatte.

Verdibasert ledelse fanger vår interesse i forhold til å knytte dette opp mot omdømmebygging og tilknytning til identitet, visjon og verdier. Jacobsen og Thorsvik (2009:410-412) sier noe om dette. For å rekruttere og holde på dyktige medarbeidere, og for å utnytte kunnskap på en best mulig måte kreves det nye ledelsesformer. Ledelse vil i denne sammenheng bety at det blir et spørsmål om å påvirke den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for, og bygge opp legitimitet rundt organisasjonen og dens virksomhet. Ledere vil her velge nøkkelverdier og bygge opp organisasjonen på en måte som er tilpasset verdier, oppfatninger, normer og forventninger som organisasjonens omgivelser er en integrert del av. Og verdibasert ledelse i en organisasjon er, som boka sier, ledere som er eksperter på å formulere, fremme og beskytte verdier.

Verdibasert ledelse sett ut i fra et psykologisk perspektiv i Kaufmann og Kaufmann (2009:285) er en relasjon mellom leder og medarbeider der de skal ha de samme sterke indre verdiene, og at disse blir håndtert og synliggjort av lederen. Mange organisasjoner har etiske

normer og etisk atferd på dagsordenen ved å benytte seg av etiske normer i de formelle organisasjonsstrukturene, men også mer uformelt i organisasjonens arbeidsmiljø og kultur. Strategisk personalledelse er også viktig, men fokuset blir flyttet fra verdier og over til mer systematisk planlegging. Dette kan være planlegging av personalbehov, påvirkning av personalkultur og planmessig kompetansestyring som ledd i en organisasjons strategi. Sett opp i mot omdømmebygging er dette sentralt og viktig, men for vår del blir fokuset på verdibasert ledelse og det unike ved det mer vektlagt.

I forhold til ledelse, er dette med målsettingsteori også viktig. Med det menes at intensjonen om å arbeide mot et bestemt mål gir en helt sentral motivasjonskraft. Målene forteller oss hva vi trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit. Spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, vanskelige mål har større motiverende effekt enn lette mål dersom de blir akseptert, og tilbakemelding om resultat fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding (Kaufmann og Kaufmann 2009:100). Dette er de viktigste prinsippene når det gjelder målsettingsteori og målets kraft.

Lederens rolle i organisasjonskulturen er av stor betydning da lederen skal framstå som rollemodell, formidler og opprettholder av kulturen i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2009:285).

Brønn og Ihlen (2009:16) skriver innledningsvis i sin bok at selv om alle ansatte i organisasjonen er med på å forme omdømmet i egen organisasjon, er det likevel helt sentralt at arbeidet med omdømmebygging til sjuende og sist er et lederansvar og hovedansvaret for omdømmebygging bør ikke delegeres.

KS Arbeidsgiverstrategi (2010:30) sier at:

Ledelsen har en sentral rolle i om kommunen er en etisk forsvarlig virksomhet. En etisk forsvarlig virksomhet bør ha medarbeidere som har forståelse for moralske aspekter, og etisk forsvarlige handlinger skal alltid være en integrert del av den kommunale virksomheten.

Oppsummering

Vi har nå fått en god forståelse av teoriene som vi har knyttet til problemstillingen og de forskjellige begrepsavklaringer som har betydning for arbeidet med god omdømmebygging. Dette hjelper oss i den videre prosessen med oppgaven vår og leder oss videre mot valg av metode.

Vi har gjennom å fordype oss i de ulike teorier fått større forståelse for at identitet, image, visjon, verdier, organisasjonskultur, atferd og kommunens strategier henger nøye sammen.

4 METODE

4.1 Innledning

Metodekapitlet er å betrakte som bindeleddet mellom innledning med problemstilling og resultatene av undersøkelsen.

Begrepet metode kan enkelt beskrives som å følge en bestemt vei mot et mål.

”Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. I empirisk forskning dreier det seg om å samle inn, analysere og tolke data”. Johannessen m.fl. (2010:29)

Den valgte metoden skal fortelles oss noe om hvordan vi ska gå fram for å skaffe oss de data vi trenger for å komme fram til den nødvendige kunnskap. Valg av metode har også sammenheng med hva vi ønsker å undersøke (problemstillingen) og hvem vi skal undersøke. Strategien for hvordan vi skal undersøke er også av betydning. Begrunnelsen for å velge en bestemt metode er at vi mener den vil gi oss gode data og belyse spørsmålet vårt på en faglig interessant måte. Det er undersøkelsens problemstilling som styrer valg av metode. De ulike metodene belyser data på ulik måte.

Johannesen m.fl. (2010:50-51) belyser forholdet mellom empiri og teori på følgende måte:

I samfunnsvitenskapelig forskning er det et mål å integrere teori og empiri. I empirisk forskning går teoretisk referanseramme og data/empiri hånd i hånd. Tilnærmingen fra empiri til teori betegnes som induktiv. Å indusere (fra latin in og ducere, som betyr å føre inn) går i korthet ut på at man trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne.

4.2 Valg av metode

I samfunnsvitenskapen brukes det kvantitativ og/eller kvalitativ metode når forskere skal samle inn data og analysere disse. Johannessen m.fl. (2010:29).

Det er problemstillingen og spørsmålsformuleringen som avgjør valg av forskningsmetode, med hva, hvor og hvordan-spørsmål. Det snakkes om hard virkelighet (udiskutable fakta – kvantifiserbare, ofte tall) og myk virkelighet (ikke direkte målbart, eks. meninger, holdninger).

I vår prosjektoppgave skal vi belyse omdømme og omdømmebygging i kommunale organisasjoner både generelt, men også belyse de undersøkelsene som er gjort om

omdømmearbeidet i organisasjonen Selbu kommune. Jfr. kap. 5 – Presentasjon av datamateriale/undersøkelser.

Vi har sammen med kommuneledelsen vurdert det som uheldig i forhold til omdømmet i kommunen å gjennomføre flere undersøkelser nå, men heller gå inn i det datagrunnlaget vi har fra de tre gjennomførte undersøkelsene og analysere dette nærmere med relevante teorier. Dette blir et alternativ til selv å samle inn data, og blir vår empiri og datastudie.

Kombinasjonen av undersøkelsene som er gjort gir en bred dekning av data, og resultatene sier noe om særpreg i et bestemt miljø. Metoden er hensiktsmessig da vi får en forståelse av et fenomen, men uten å nødvendigvis bruke tall. Vi får fram de spørsmål som er relevante underveis. Det blir også naturlig å bruke teorier som belyser en allmenn tilstand.

Vi har valgt en teoretisk oppgave med tilgang til eksisterende og relevant empiri. Vi kan se på resultatene av undersøkelsene som en kombinasjon av hard og myk virkelighet og vi ser fordelene i denne kombinasjonen da den gir oss en større bredde på datamaterialet.

Negative sider ved denne metoden kan være at vi tar for gitt revisjonens konklusjoner i sin rapport og ikke går dypere inn i empirien selv.

Det positive ved metoden er at vi kan utdype nærmere revisjonens konklusjoner med egne erfaringer og synspunkter og videre trekke konklusjoner som retter seg mot strategiske mål, altså bygge videre på revisjonens anbefalinger.

5 PRESENTASJON OG RESULTAT AV GJENNOMFØRTE UNDERSØKELSER

”Data er konkrete representasjoner av den sosiale virkeligheten”. (Johannessen m.fl. 2010:41).

Vår tilgang på empirisk data om omdømmebygging lokalt er knyttet til de undersøkelser som er gjennomført i Selbu kommune. Det er naturlig for oss å bruke dette datagrunnlaget i stedet for å gjennomføre ny undersøkelse.

Fortolkning og formål henger nøye sammen fordi man i fortolkningen ser på konsekvenser av konklusjonen og kommer med anbefalinger overfor oppdragsgiver eller til videre forskning.

Revisjon Midt-Norge IKS omtaler i sin rapport alle de tre undersøkelsene i Selbu kommune, og legger grunnlaget for vår dataanalyse. Konklusjonen i denne rapporten avviker ikke fra forskning på omdømmearbeidet i kommunale organisasjoner generelt.

Vi vil gjennom analyse forsøke å finne sammenhenger mellom teori og empirien i undersøkelsene som er gjort i egen kommune. Hvilke sammenhenger vi finner er det interessante.

5.1 Presentasjon av undersøkelsene/eksisterende empiri

5.1.1 Brukerundersøkelse - Prosjekt ”Kommunalt omdømme i Værnesregionen”, og resultatet av denne

Denne undersøkelsen, som ble gjennomført av appAreo kommunikasjon og Sentio research norge, er en borgerundersøkelse (brugerundersøkelse) som både omhandler alle kommunene i det interkommunale samarbeidet i Værnesregionen og Selbu kommune som enkeltkommune. Undersøkelsen tar for seg innbyggernes holdninger til 5 temagrupper (indekser): Tjenesteindeks, Bostedsindeks, Trygghetsindeks, Demokratiindeks og Organisasjonsindeks. Gruppene danner to hovedmål; Tjenestetilfredshet og omdømme. Undersøkelsen er gjennomført på telefon av Norstat. Utvalget for undersøkelsen består av beslutningstakere som har et forhold til kommunene i Værnesregionen. De som er definert som beslutningstakere er politikere på alle nivå, ledere i offentlig sektor, ledere og representanter fra lag og foreninger, samt folk innen regionens næringsliv. Rapporten fra Sentio research norge viser både totalresultat for kommunene i Værnesregionen og for hver kommune.

Kort oppsummert er resultatet fra denne undersøkelsen at Selbu kommune oppnår et høyt snitt når det gjelder totalinntrykk og når det gjelder kommunen som sted som kan by på kulturell infrastruktur. Kommunen kommer noe dårligere ut når det gjelder totalinntrykk av tjenestetilbud innen eldreomsorg. Kommunens egne innbyggere gir også et høyt score for om kommunen kan tilby attraktive arbeidsplasser, men noe lavere score på totalinntrykk for hvordan kommunen drives og ledes.

5.1.2 Omdømmeundersøkelse blant ansatte - "Omdømme og omdømmebygging Selbu kommune", og resultatet av denne.

Undersøkelsen er gjennomført av Revisjon Midt-Norge IKS på bestilling fra Kontrollutvalget i Selbu kommune. Bakgrunn for denne undersøkelsen er at Kontrollutvalget i Selbu kommune i 2010 vedtok å gjennomføre en forvaltningsrevisjon med fokus på omdømme og omdømmebygging, og kom med følgende problemstillinger:

- *Arbeider Selbu aktivt, helhetlig og systematisk med omdømmebygging?*
- *Er Selbu kommunes visjon og verdiplattform forankret i organisasjonen?*
- *Hvilken strategi og hvilke virkemidler har Selbu kommune anvendt for å bygge organisasjonens omdømme?*

Metodisk er omdømmeundersøkelsen blant de ansatte gjennomført ved bruk av dokumentanalyse, intervju og elektronisk spørreskjema. I forkant er det gjennomført gruppeintervju med rådmann og hans ledergruppe, intervju med utvalgte konsulenter og med ledelsen i Selbu Næringsforum (SNF). Selbu Næringsforum er en frittstående og selvstendig organisasjon med formål å fremme næringslivet i Selbu. Selbu kommune har inngått samarbeidsavtale med SNF om næringsutvikling og kommunens næringsplan.

I funnene som ble gjort kommer det fram at Selbu kommune har en utfordring i forhold til helhetlig forståelse av kommunens visjon. Visjonen må kommuniseres ut og implementeres i organisasjonen på en måte som er forståelig for alle.

Revisjonsrapporten påpeker at; "rådmannen i Selbu kommune i sitt omdømmearbeid har valgt en strategi med litt teori og mye praktisk tilnærming og at tematikken har bl.a.vært;

- *antatt omdømme – hva synes folk om oss?*
- *hva er det unike med Selbu kommune – hva lykkes vi med?*
- *gode opplevelser og hvem er det som skal dele de gode opplevelsene med oss? Tjenestemottakerne (brukere), media, de ansatte?"*

Revisjon Midt-Norge IKS har i sin rapport om omdømme og omdømmebygging kommet fram til konklusjon og videre anbefalinger for videre arbeid med omdømmebygging i kommunen;

- *Revisor anbefaler at kommuneledelsen gjør en vurdering av de utfordringer som er knyttet til visjon og slagord*
- *Revisor anbefaler at kommuneledelsen gjør en vurdering av behovet for en mer systematisk tilnærming til omdømmebygging for organisasjonen*

Dette er hovedtema når vi svarer på arbeidsspørsmålene våre rettet mot Selbu kommune, og spesielt da spørsmål 4.

5.1.3 Medarbeiderundersøkelse gjennomført i 2009, og resultatet av denne.

Det ble våren 2009 gjennomført en medarbeiderundersøkelse i Selbu kommune. KS i samarbeid med Kommuneforlaget har verktøyet www.bedrekommune.no et verktøy for måling av medarbeidertilfredshet. Via dette verktøyet får kommunen muligheten til blant annet å sammenligne resultater med andre kommuner og mellom egne tjenester.

Undersøkelsen som ble gjennomført i 2009 hadde som mål

- å gi et balansert bilde av faktorer som påvirker medarbeidernes arbeidssituasjon og trivsel med en hensikt å frambringe kunnskap om forhold som har betydning for deres rolle i å utvikle og effektivisere tjenestene
- gi den enkelte leder grunnlag for videre prosess på arbeidsplassen omkring konkrete forbedringstiltak, den enkelte leders resultatoppgjøring
- gi et samlet bilde av medarbeidernes syn på sin egen arbeidssituasjon som grunnlag for å videreutvikle en lokal arbeidsgiverstrategi
- gi grunnlag for å se sammenhenger mellom medarbeidertilfredshet og kvalitet på kommunale tjenester
- bidra til medarbeidernes trivsel, yrkesstolthet og arbeids glede (medarbeiderskap)
- bidra til lavere sykefravær
- gi en gevinst i form av bedre service og økt kompetanse

Etter gjennomføringen ble undersøkelsen gjennomgått og drøftet av kommunens ledelse for å jobbe videre med tiltak. Kommunen har i varierende grad nyttiggjort seg den informasjonen som kom frem av undersøkelsen. Det er i noen tjenesteområder gjennomført tiltak i henhold til utarbeidete tiltaksplaner på de respektive tjenesteområder, men av forskjellige årsaker ble

undersøkelsen ikke helhetlig fulgt opp. Det skal derfor gjennomføres en ny undersøkelse i 2011. Forarbeidet til denne har startet og skal gjennomføres med samme verktøy og med samme mål som i 2009. Gjennom å bruke samme verktøy (www.bedrekommune.no) får vi muligheten til å sammenligne undersøkelsene. En kan spørre seg hva en ny medarbeiderundersøkelse vil gjøre med kommunens omdømme og hvilket positivt fokus de ansatte vil ha på å svare på en ny undersøkelse. Den varierende oppfølgingen av undersøkelsen i 2009 har antakelig ikke i vesentlig grad påvirket omdømmet, men vi synes det er betenkelig at det i revisjonens omdømmeundersøkelse er hele 40% som har svart nei eller vet ikke til at det er gjennomført medarbeiderundersøkelser ved deres arbeidsplass.

5.2 Oppsummert resultat av de tre undersøkelsene

Det er ikke vesentlige forskjeller i resultatene av de nevnte undersøkelsene. Konklusjonen av alle tre undersøkelsene er i hovedsak at kommunen har et godt omdømme og at aktiviteten og variasjonen i tiltak er tilfredsstillende, men det mangler skriftliggjøring og systematisk tilnærming til omdømmebyggingen, dvs strategi for å nå målsettinger og planlagte virkemidler for å lykkes i omdømmearbeidet. Enkelte sektorer har hatt omdømme som tema på flere personalsamlinger det siste året. Det mangler også her skriftliggjøring og omdømmearbeidet dreier seg for det meste om å snakke om hvordan man opptrer både innad og utad i forhold til de tjenestene man skal levere. Ved å skriftliggjøre målsettinger og virkemidler vil kommunen ha fordeler i det de har et grunnlag for å vurdere ressursinnsats i dette arbeidet. Kort fortalt; hvordan opptre overfor kolleger og andre aktører. De ansatte lærer med andre ord å opptre etisk riktig, men uten skriftliggjøring av strategier og planer/prosesser for å nå et felles mål. Det er noe uklart om man forsøker å ta et helhetlig grep om tematikken eller om hver enkelt sektor jobber med omdømmebygging ut i fra hver sine kriterier. Her vil det være naturlig å komme tilbake til motivasjonspsykologien som er beskrevet i teorikapitlet. Det å kommunisere et klart mål for Selbu kommune kan være en meget sentral motivasjonskraft og kommunens ledere må da sikre at de ansatte forplikter seg på målet. Den enkelte medarbeider må føle seg forpliktet til å følge opp målsettingen og ikke på egenhånd endre eller forlate den. Her vil også den ansattes subjektive mestringsevne, altså hver enkelt ansatt sin tro på å lykkes med bestemte oppgaver og mål, være av stor betydning. Det er viktig at kommuneadministrasjon og folkevalgte sammen setter opp mål som ledere nedover i organisasjonen skal prøve å oppnå innenfor en angitt periode. Disse lederne gis da mandat til å bestemme hvordan mål skal nås. Det er viktig med regelmessig vurdering av fremdrift og at

dette diskuteres mellom leder og overordnet. Til slutt er det viktig med evaluering. Ble målene oppnådd? Dersom måloppnåelse vil man kunne avslutte prosjektet, eller i verste fall måtte sette seg nye mål med nye frister.

Vi har drøftet Revisors oppsummeringer av omdømmeundersøkelsen i Selbu kommune, der oppsummeringen viser at spørsmålet om kvalitet på tjenestene diskuteres av til sammen 93.4 %. Dette er bra, og det viser at de ansatte har en bevisstgjøring i forhold til de tjenestene man yter og dermed avkrefter at Selbu kommune har en organisasjonskultur og eventuelt en subkultur som er dominerende. Revisors oppsummering viser også at omdømmebygging er et tema på arbeidsplassen. Dette uavhengig om det prates positivt eller negativt om omdømme. Arbeidstakerne viser engasjement i forhold til temaet omdømme. Godt omdømme fører til god tjenestekvalitet. Rapporten sier ingen ting om hva som er *god omdømmebygging* og overlater til kommunen å jobbe videre med dette.

Videre har vi drøftet om kommunens strategiske visjon står i sammenheng med *innholdet* i kommunens identitet, image, kultur, atferd og verdier. Når det gjelder Selbu kommunes identitet, skiller ikke den seg spesielt ut sett opp mot andre småkommuner i landet. Vel og merke ble kommunen kåret til den "Beste servicekommune" i 2005. Dette kan ses i sammenheng med visuell identitet og det første møtet med kommunen. Det å få denne utmerkelsen har nok også preget egen kommune med å profilere seg både internt og eksternt med tittelen "Beste servicekommune". Dette gir kommunen et godt omdømme der og da, men man skal ikke her "hvile på laurbærene", for som et kjent uttrykk sier: "omdømme bygges i centimeter og rives i meter".

Organisasjonskulturen i Selbu kommune, er jevnt over god. Undersøkelsene viser at omdømme er et tema på arbeidsplassen, men det å jobbe i en liten kommune byr på utfordringer i forhold til å være profesjonell i sitt yrke. Det kan være vanskelig å skille mellom yrke og privatperson. Her kommer naturligvis etiske retningslinjer og taushetsplikt inn i bildet. Når det gjelder de etiske retningslinjene kommunen har kan man også spørre seg hvor godt kjent de er blant de ansatte, og hvorvidt de er med på å bygge et godt omdømme for kommunens ansatte i form av at det er retningslinjer som skal følges. Hvor aktiv har de ansatte vært i utforming av egne etiske retningslinjer?

Når det gjelder mål og strategier for kommunen, synes det som om disse er dårlig forankret nedover i organisasjonen. Man kan lese i ulike lederreferater at det settes ulike frister og mål som skal være på plass. For at ansatte skal kunne bidra mer i forhold til å skape en

identitetsfølelse for egen arbeidsplass og kommune, kreves det nok enda tydeligere synliggjøring av mål og strategier. For som nevnt i teorikapitlet er dette med ”forpliktende engasjement” viktig. Det er da en forutsetning at alle vet hvilke mål som skal nås. Dette gjelder ikke bare kommunens overordna målsetting, men også målsettinger som hver enkelt liten enhet måtte ha. Vi velger også å se dette opp mot teorier om moderne ledelse – hvorvidt det arbeides for å få oppslutning om felles mål, verdier og visjoner. Eierskap til mål er viktig.

I arbeidet med å systematisere og analysere data er det nødvendig å støtte seg til forskjellige teorier. For å kunne trekke slutninger ut av de data vi har analysert må vi se den opprinnelige virkeligheten i lys av teorier. Det vi fant her passer til det vi fant i teorien om mål, strategi og effektivitet i organisasjonen, kommunikasjon og ledelse. Teorien vi har belyst er i samsvar med funnene i datamaterialet. Dette kan vi forklare med at vi ser sammenhenger mellom det vi har lært via studiet gjennom forelesninger, diskusjoner og aktiv bruk av lærebøker opp mot det vi ser foregår i egen organisasjon i lys av omdømmearbeid og hvordan egen organisasjon er som organisasjon.

Selbu kommune sin visjon, *Selbu – Rosa i Trøndelag*, er noe uklar i sin utforming.

Kommunens visjon, slagord og verdiplattform presenteres nærmere i kap. 6.

Jacobsen og Thorsvik (2009:411) sier om utforming av visjon og mål at:

Ledelsen må ta hensyn til både interne og eksterne interesser. En visjon må bygge på organisasjonsmedlemmenes ønsker, interesser og verdier. Kun på denne måten vil man kunne skape engasjement rundt visjonen. Men visjonen må også tilfredsstillere eksterne gruppers interesser og verdier. På denne måten kan ledelsen sikre organisasjonens overlevelse.

Mange ansatte i Selbu kommune har god kjennskap til kommunens visjon og verdier, men mange har ikke særlig nært forhold til dette i hverdagen. Her ser vi betydning av hvor viktig verdibasert ledelse er. God relasjon til ansatte og involvering i forhold til visjon og verdier gjør at ansatte får et engasjement og en spesiell interesse for organisasjonen. Manglende nærhet til visjon og verdier kan skyldes at disse er vanskelig å oversette eller omsette i praksis og kan også ha noe med organisasjonens eller tjenestestedenes kultur og holdninger å gjøre. Dette kan igjen ha sammenheng med kommunikasjon og kommunikasjonsstrategi, og hvor viktig dette er for felles forståelse på veien mot et felles mål.

Organisasjonsidentiteten skal si noe om *hvem er vi som organisasjon?* Man kan her spørre seg om Selbu kommune er mer tjent med å profilere seg med slagordet, enn med selve visjonen. Når man leser teksten i hhv slagord og visjon, er det helt klart mer positivitet i slagordet, enn

hva det er i kommunens visjon. Lykkelandet Selbu, her er det godt å etablere seg og slå seg til ro.

Revisjonsrapporten viser at flertallet blant kommunens ansatte kjenner til kommunens visjon, men det er faktisk hele 18.3 % som tror at kommunens visjon er Selbu – et lykkeland.

Borgerundersøkelsen ramser opp ord som er brukt for å beskrive de positive sidene ved kommunen. Av 118 stikkord er ”lykkelandet nevnt hele 7 ganger, mens Selburosa kun 1 gang.

Vi har i teorikapitlet skrevet at ledelsen har en oppgave når det gjelder å endre/tilpasse en organisasjons visjon, både internt og eksternt. Vi mener fra arbeidstakers ståsted at visjonen er for lite tilpasset til ”internt bruk” i det daglige i Selbu kommune, jfr. svar på arbeidsspørsmål 2 i kap. 6. Nok en gang er vi tilbake til at dette med å sette seg kortsiktige og langsiktige mål for videre omdømmebygging er selve fundamentet når det gjelder å lykkes.

I etterkant av omdømmeundersøkelsen la kontrollutvalget fram revisjonens konklusjon for kommunestyret, der det bl.a. ble gjort vedtak om; - ”at kommunestyret ber rådmannen følge opp anbefalingene i rapporten og bruker rapporten som et av flere virkemidler i det videre arbeidet med å opprettholde et godt omdømme for Selbu kommune. Kommunestyret ber også rådmannen om å gi kontrollutvalget tilbakemelding om hva som er gjort i forhold til rapportens påpekte anbefalinger i kontrollutvalgets første møte i 2012”.

Dette betyr at kommunens ledelse, ved rådmannen, er forpliktet til å arbeide videre med å systematisere arbeidet med omdømme og omdømmebygging.

Omdømmebygging er som kjent et langsiktig arbeid og vi synes kommunestyret har lagt en kort frist for tilbakemelding. På den annen side er det viktig å komme i gang med å arbeide kontinuerlig med omdømme og omdømmebygging og kommunen må derfor raskt lage seg en strategi for prosessen videre.

6 DRØFTING OG ANBEFALINGER

Vi har gjennom å ha jobbet godt med teoriene vi har belyst i oppgavens kap. 2 og 3, fått en god forståelse for sammenhengene i teoriene.

Vi har gjennom dataanalysen forsøkt å belyse problemstillingen vår. Vi har tatt utgangspunkt i de arbeidsspørsmål vi stilte oss i tillegg til problemstillingen, og om vi fikk svar på problemstillingen vår.

Her ser vi tilbake til pkt. 1.3, og vil forsøke å svare på våre arbeidsspørsmål.

Arbeidsspørsmål 1:

Hvilke strategier og virkemidler har Selbu kommune anvendt for å bygge det omdømmet den har i dag?

Selbu kommune har utarbeidet mange gode planer, som etiske retningslinjer, kommuneplan, sektorplaner, områdeplaner og beredskapsplaner, og har slik sett gode verktøy for gode resultater for organisasjonen. Men med hensyn til omdømme omhandler planene i hovedsak at ansatte og folkevalgte skal synliggjøre kommunen positive sider, hvordan man skal opptre og kommunisere i og for organisasjonen, kvalitet på tjenester, etc.

Visjon og verdiplattform er innarbeidet i det meste av planer og delplaner for Selbu kommune. (bla. Samfunnsdelen i kommuneplan og økonomiplan, sektorplaner og beredskapsplaner). Disse viser strategiene og målene for bredden av kommunenes ansvarsområder og tjenestetilbud.

Rådmann har hatt omdømme som tema på alle ledersamlinger i 5 år. Rådmannen har i sitt omdømmearbeid valgt en strategi med litt teori og mye praktisk tilnærming. Vi viser tilbake til pkt. 5.1.2.

For å bygge opp under det interne omdømmet holdes det årlig ulike fellesarrangementer for ansatte i kommunen, som bl.a. motivasjonsseminar og konserter. Formålet med dette er å skape en felles tilhørighet og en vi-følelse blant de ansatte på tvers av de ulike sektorene.

Noen sektorer har startet på et omdømmearbeid med god deltakelse fra de ansatte, mens andre sektorer ikke er kommet i gang ennå. Lederne forsøker å formidle betydningen av et godt omdømme videre i organisasjonen, men kan imidlertid ikke referere til konkrete målsettinger i omdømmearbeidet. Det foreligger ingen dokumentert strategi eller plan for

hvordan man konkret skal jobbe med omdømme/omdømmebygging i organisasjonen, men Midt-Norsk Revisjon IKS sin omdømmeundersøkelse er et stort skritt på veien i det videre arbeidet med omdømmebygging i kommunen og bør brukes som et av verktøyene i det videre arbeidet.

Arbeidsspørsmål 2:

Hvilken identitet, image og kultur er dominerende og er dette forenlig med, visjon og verdier?

Selbu kommune har en identitet som ikke skiller seg vesentlig fra andre kommuner med samme størrelse. Organisasjonskulturen og atferden er en viktig del av organisasjonsidentiteten. I Selbu kommune råder det en kultur og atferd som gjennomgående er god, men også veldig sterk i enkelte enheter. Flere store omorganiseringer har nok ført til at det i perioder har vært noe kritikk mot egen verdiplattform da det kan føles som om ordene i verdiplattformen bare er ord som henger synlige, men som ikke følges. Dette skal ikke kommenteres nærmere da omorganisering i kommunale organisasjoner er et annet tema som ikke skal belyses nærmere i vår oppgave.

Hva er så innholdet i Selbu kommunes identitet? Undersøkelsene viser at kommunen har god tjenestekvalitet på bl.a. barnehage tilbud, boforhold og attraktive arbeidsplasser. Kommunen har god serviceinnstilling og kommunikasjon (Selbu kommune beste servicekommune i 2005), god dialog med bygdas innbyggere, gode web-løsninger (gjennom interkommunalt samarbeid i Værnesregionen). De fleste av disse punktene omhandler eksterne tjenester, og kvalitet på disse. Brukerundersøkelsen i Værnesregionen viser at Selbu kommune er gjennomsnittlig når det gjelder tjenesteyting. I tillegg har kommunen høyt fokus på Inkluderende arbeidsliv og sykefravær, samt høyt fokus på kvalitetssikring av tjenester.

Spørsmålet om hva som er *unikt* med Selbu kommunes identitet er vanskeligere å svare på, noe som heller ikke kommer særlig klart fram i omdømme- og medarbeiderundersøkelsen som er gjennomført. Spørsmålet har vært et tema i rådmannens omdømmearbeid i ledergruppa, uten at det unike er skriftliggjort.

Ofte kan forholdet mellom visjon og slagord være en utfordring for den kommunale organisasjonen. Visjonen er som regel politisk vedtatt og kan ha en betydning som både skal omfatte kommunen som organisasjon (arbeidsgiver) og som kommune totalt (for innbyggere

og andre aktører). Dette kan være en vanskelig kombinasjon da visjonen ofte kan få uklar betydning for kommunen som organisasjon. Dette gjelder også for Selbu kommune. Mange ansatte har derfor noe distanse til visjon og verdier i arbeidshverdagen. Dette kan skyldes at visjon og verdier er vanskelig å oversette eller omsette i praksis. Det er viktig å synliggjøre den interne kunnskapen om og anvendelsen av kommunes visjon og verdiplattform. Både den interne og eksterne kommunikasjonen blir dermed av stor betydning. Dette må også knyttes til kommunens arbeid med visjon og verdiplattform, etiske retningslinjer og kommuneplanens samfunnsdel. I tillegg har kommunens slagord en viss betydning. Selbu kommune har vedtatt etiske retningslinjer etter en prosess med involvering fra ansatte, noe som også har betydning for dette arbeidsspørsmålet.

Kommunens visjon: Selbu – rosa i Trøndelag.



Visjonen peker på ei bygd med sterke bånd knyttet til kultur og tradisjon. "Selburosa" er en del av dette. "Rosa" har et tydelig mønster som angir ulike retninger, på samme måte som livet byr på mange valg og muligheter. I Selbu er "rosa" kjent, det som er kjent er trygt, og det som er trygt er godt. Trygghet er en forutsetning for all utvikling, og er du trygg på deg selv og dine omgivelser, har du bedre muligheter til å fungere som en del av en større helhet, en større sammenheng. "Rosa" er vakker, ei vi kan være stolt av. Vi vil legge til rette for at vi alle skal vokse, trives og blomstre i bygda vår!

Visjonen gir uttrykk for at vi gjennom å bygge på tradisjoner, kreativitet og nyutvikling vil kultivere og dyrke fram rosa Selbu, slik at folk velger seg bygda og ønsker å bygge en framtid her.

Det knytter seg (som nevnt tidligere) en del usikkerhet til kommunens visjon internt i organisasjonen. De fleste assosierer til bygda Selbu når det snakkes om visjonen "Rosa i Trøndelag". Det ligger derfor en utfordring i å implementere (fra ord til handling) dette til de

ansatte i organisasjonen. Selbu kommune bør derfor sette fokus på å kommunisere visjonen ut på en måte som de ansatte kan identifisere seg med. Et stikkord kan bl.a. være å knytte trygghet og trivsel sammen med verdiplattformen og at ”rosa” får et tydelig mønster på noe som er trygt og godt, og å knytte sammen kommunens strategiske visjon med innholdet i kommunens identitet, image, kultur, atferd og verdier. Et annet stikkord kan være å ta i bruk en slags metafor for å gi et mer billedlig inntrykk av visjonens mening. Et tredje stikkord kan være å bruke visjonens betydning til å lage en delvisjon for organisasjonen Selbu kommune.

Vi viser til Jacobsen og Thorsviks (2009) teori om ”at ledelsen vil ha et spesielt ansvar for stadig å tilpasse visjonen til endringer i interne og eksterne interesser. Dette er viktig for også å bevare organisasjonens identitet”.

Kommunen har et slagord: Selbu – et lykkeland!

”Selbu – et lykkeland” har vært kommunens slagord i 30 år og har etter hvert blitt en del av identiteten til folk i Selbu. Innholdet i slagordet er å bidra til å styrke selvbevisstheten hos ”Selbyggene” på en måte som gir stolthet. Slagordet er nok mer kjent enn kommunens visjon. Slagordet benyttes veldig ofte når bygda Selbu skal markedsføres. Vi har vel enda til gode å se at bygda markedsføres med Rosa i Trøndelag.

Kommunens verdiplattform:



De ansatte er kommunens viktigste ressurs og utgjør selve organisasjonen. For at visjon og verdier skal ha noen verdi for kommunen som organisasjon må de være forankret hos de ansatte, de ansatte må ha et forhold til både visjon og verdier og må evne å praktisk omsette dette i det daglige arbeidet. Vi peker igjen på at omdømmearbeidet er sterkt forbundet med identitet. Kommunen ”må finne seg sjøl” før den går ut og formidler hvem den er. En bevisst

omdømmestrategi er med på å påvirke de ansattes indre selvforståelse, holdninger og motivasjon. Det er når organisasjonens identitet, image, visjon, verdier og kultur gjenspeiler seg i de ansattes handlinger og atferd at omdømmet kommer fram og forbedres og styrkes.

Kultur, atferd og holdninger henger nøye sammen og er innad i organisasjonen varierende fra sektor til sektor. Dette henger igjen sammen med forankring i ledelsen og hva som formidles nedover i organisasjonen. Fellesskap /vi-følelse og stolthet skaper tillit utad.

Vi har gjennom denne oppgaven forsøkt å belyse om verdiene stemmer med det ansatte og brukere opplever. Omdømme er der hvor forventninger og levering møtes.

Omdømmeundersøkelsen viser at kjennskapen til visjon og verdier blant ansatte er god. Dette kan skyldes en kombinasjon av faktorer, eksempelvis diskusjonen omkring visjon og slagord, og det at visjon og verdiplattform henger godt synlig i kommunens lokaler.

Arbeidsspørsmål 3:

Hvordan bør kommunikasjon i kommunen fungere?

Det må utarbeides en enhetlig og tydelig kommunikasjonsstrategi med overordna mål og hovedbudskap. Verktøyet ”Hvordan lage en kommunikasjonsstrategi” inngår i KS sitt Omdømmeprosjekt (2010) , og gir en rettleiding i å lage en kommunikasjonsstrategi.

Kommunen må ha en god relasjon til lokale media, og disse bør ha en sentral rolle og føle ansvar i arbeidet med positiv omtale av kommunen. Men det er viktig å huske på at negativ omtale også kan bidra positivt når kommunen viser vilje til å ta ting på alvor og håndtere sakene riktig. Kommunens hjemmeside må være oppdatert til enhver tid og enkel å finne fram i. Kommunen må selv være flink til å fronte positive hendelser, ha fokus på etikk og verdier, ha kvalitet på tjenestene (bla ha gode rutiner, prosedyrer, kompetanse og effektivitet) og felles forståelse av hva god kvalitet er og hvordan denne oppnås (yte god service, ta brukerne på alvor og snakke pent om hverandre og om kommunen som helhet). Brukernes oppfatning av hva kvalitet på tjenester er bør være i samsvar med de ansattes oppfatning.

Vi må huske på det er viktigere å vise i praksis at vi gjør som vi sier enn å bare kommunisere hva vi gjør. En skriftliggjøring av kommuneledelsens målsettinger og planlagte virkemidler i omdømmearbeidet vil tydeligere kommunisere hva man ønsker å oppnå og på hvilke områder, og arbeidet gjøres mindre personavhengig. En skriftliggjøring gir også større muligheter for å evaluere og justere tiltak underveis i prosessen.

Kommunikasjon kan anvendes som et virkemiddel for å styrke omdømmet til en organisasjon. Når organisasjoner opplever at de får et dårlig omdømme, er ofte årsaken at gapet mellom det som forventes og det som faktisk kommuniseres utad, er for stort. Det å harmonisere intern og ekstern kommunikasjon er derfor viktig når organisasjoner bruker kommunikasjon i forbindelse med omdømmebygging. Noen stikkord til slutt om god kommunikasjon; - vær synlig, konsistent, annerledes, åpen, ekte og mottakelig.

Arbeidsspørsmål 4:

Hvilke mål og hvilken strategi og bør kommunen utvikle for å bygge seg godt omdømme, og deretter vedlikeholde det gode omdømmet?

Som nevnt i teorikapitlet er dette med ”forpliktende engasjement” viktig. Det er da en forutsetning at alle vet hvilke mål som skal nås. Dette gjelder ikke bare kommunens overordna målsetting, men også målsettinger som hver enkelt liten enhet måtte ha. Vi velger også å se dette opp mot teorier om moderne ledelse – hvorvidt det arbeides for å få oppslutning om felles mål, verdier og visjoner. Eierskap til mål er viktig.

Vi tar utgangspunkt i revisjonens konklusjon om en mer systematisk tilnærming til å vedlikeholde og forbedre omdømmet i organisasjonen Selbu kommune, og foreslår at det bør settes ned en omdømmegruppe som skal jobbe videre mot mer konkrete mål og strategier for å nå målene. Jacobsen og Thorsvik (2009: 239) sier noe om at: ”Målene må: 1) være konkrete og realistiske, 2) få medarbeidere til å akseptere målene og overvinne eventuell motstand, og 3) å utforme støtteelementer slik at forholdene ligger godt til rette for å kunne løse oppgaver”. Målene skal både virke styrende og motiverende på de ansatte. Gruppen bør være sammensatt av folkevalgte, ledelse og ansatte/tillitsvalgte, og bør være tverrsektorell og tverrfaglig sammensatt. Gruppen må jobbe med;

1. Overordna målsetting for omdømmearbeidet i Selbu kommune.

- Tydelig samarbeid og avklaring mellom politikk og forvaltning slik at politiske utspill ikke skader omdømmet til tjenesten/etaten/de som jobber der
- Bygge felles identitet med forankring i kommunens visjon og verdiplattform gjennom å sette større fokus på disse internt i organisasjonen i relasjonen ledelse/ansatt. Innholdet i, og forankringen av identiteten skal være så tydelig at det skaper tillitt overfor organisasjonens omgivelser
- Kommunisere og informere på en måte som skaper tillitt og attraktivitet som arbeidsgiver og tjenesteyter

- Ha en organisasjonsidentitet med fokus på effektivitet, stolthet, etikk, trivsel og en kultur/atferd som gjør kommunen attraktiv for å beholde og rekruttere kompetente arbeidstakere
- Kommunens omdømme skal kunne brukes som konkurranse- og tiltrekningskraft
- Ha gode tjenestetilbud til kommunens brukere og andre aktører
- Alle skal fungere som gode ambassadører og omdømmebyggere
- God håndtering av sosiale media
- Organisasjonen skal være kreativ og nytenkende
- Ha et inkluderende arbeidsliv og lavt sykefravær

Målsettingene må også henge sammen med andre planer i kommunen, og målsettingene må evalueres kontinuerlig.

2. Systematisering av omdømmearbeidet i Selbu kommune.

For å nå målene må kommunen ha gode prosesser (kortsiktige og langsiktige) som bør omhandle:

- Å fortsatte å fremheve de allerede unike og sterke trekk i organisasjonen
- God dialog mellom folkevalgte og administrasjon – felles forståelse for felles mål. Se helhet og samspill mellom politisk og administrativt lederskap
- Utarbeide lokal arbeidsgiver-, kommunikasjons- og rekrutteringsstrategi med god forankring i visjon, verdier og identitet. Strategiene må ses på i et omdømmeperspektiv og tiltak for omdømmebygging forankres i de lokale strategiene. Kunnskap om og innsikt i organisasjonens omdømme, kultur og miljø har stor betydning for rekruttering. Ta vare på og formidle eksisterende kunnskap internt i organisasjonen, ha gode karriere- og opplæringsplaner og være en lærende organisasjon
- God, verdibasert og strategisk ledelse er nødvendig. Se helhet, ha administrativt lederskapssamarbeid på tvers, og invitere medarbeidere og tillitsvalgte til medledelse
- Det må være gjensidig bevissthet på å lykkes
- De folkevalgtes budskap i det offentlige rom betyr mye for kommunens omdømme. Det er dermed også viktig at arbeidsgiverrollen løftes høyt på den politiske dagsorden.
- God etisk standard og åpenhet praktiseres på alle nivå, forankret i kommunens verdiplattform.

- I etterkant av prosessen med utarbeidelse av arbeidsgiver- kommunikasjons- og rekrutteringsstrategi, utarbeides en omdømmeplan som omhandler både arbeidsgiverdel og samfunnsdel

Målsettinger og planlagte prosesser, strategier og virkemidler må kommuniseres, synliggjøres og evalueres kontinuerlig.

Vi viser til oppsummering om hvordan bygge godt omdømme i kommunale organisasjoner i kap 7. Dette må spesielt ses i sammenheng med besvarelsen i arbeidsspørsmål 4.

Oppsummering

Vi viser til kommunestyrets vedtak ang. oppfølging av revisjonsrapportens konklusjon; ”Kommunestyret ber om at rådmannen følger opp anbefalingene i rapporten og bruker rapporten som et av flere virkemidler i det videre arbeidet med å opprettholde et godt omdømme for Selbu kommune”.

Når vi oppsummerer kap. 5 og 6, og svarene vi har gitt på arbeidsspørsmålene våre, gjenstår å se på verktøy og virkemidler for å kunne jobbe videre med god omdømmebygging i kommunen.

7 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Vi vil i dette kapitlet si noe om vi fikk svar på problemstillingen vår; ”*Hvordan bygge godt omdømme i kommunale organisasjoner?*”

”Vi anvender teori når vi skal tolke resultatene fra undersøkelser. Teorier kan gi oss forklaringer på observerte funn”. Johannessen m.fl. (2010:45).

Ja, vi har fått svar på problemstillingen gjennom teorien, kilder og empirisk data (undersøkelser) vi har brukt. Vi har belyst teorien om identitet, image, visjoner, verdier, kommunikasjon og ledelse, jfr. kap. 3. Ved å sette oss nøye inn i disse teoriene har vi fått et helhetlig syn på å belyse problemstillingen vår, og vi ser at alle de teoriene vi har belyst har betydning for analysen.

I oppsummeringen vil vi nå belyse noen verktøy som kan brukes i omdømmearbeidet og vi vil da trekke inn *KS Arbeidsgiverstrategi mot 2020* og *KS Omdømmeportal - hefte om omdømmebygging*, som viktige verktøy for kommunene til videreutvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk og lokale strategier. KS sier bla. at:

Dialog er et viktig redskap i samspillet mellom kommunen som organisasjon og innbyggere, brukere og samarbeidspartnere.

Arbeidsgiverpolitikkenes kjerne kan defineres som de handlinger, holdninger og verdier som arbeidsgiver står for og praktiserer overfor medarbeiderne hver dag.

Arbeidsgiverpolitikk handler om å utvikle tre relasjoner;

- relasjoner mellom leder og medarbeider/tillitsvalgt
- relasjon mellom medarbeider og innbygger/bruker
- relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidsmarked

Vi støtter KS som sier at en ***god arbeidsgiverpolitikk***

- utgjør et felles verdifundament for folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte
- fremmer utvikling og måloppnåelse, arbeidsmiljø og trivsel
- Kan brukes i kommunikasjonen overfor omgivelsene for å øke kommunens attraktivitet

Vi synes KS sin Arbeidsgiverstrategi mot 2020 er et veldig godt verktøy for kommunenes videre omdømmearbeid. Denne omhandler alle tema som er vesentlig i det daglige arbeidet i en kommune. Det forundrer oss at dette arbeidsverktøyet ikke er i bruk i større grad i den daglige driften i kommunale organisasjoner.

Omdømmearbeidet må være i samsvar med den strategi organisasjonene har for tjenesteutvikling og oppgaveløsningen generelt.

Når vi har tatt for oss revisjonsrapportens konklusjon/anbefaling og drøftet videre strategi for arbeidet med omdømmebygging i Selbu kommune er dette forenlig med generell strategi for god omdømmebygging i kommunale organisasjoner.

Omdømmebygging er det aktive aspektet og kommer fram gjennom strategier/planer og kontinuerlige prosesser mot felles mål.

Vi vil derfor til slutt med egne ord definere *god omdømmebygging* som;

- At alle har felles forståelse for kommunens identitet, visjon, verdier, etikk, kultur og atferd mot felles mål. Felles forståelse av felles mål skaper fellesskap /vi-følelse og lagånd. ”Mål er en beskrivelse av ønsket framtidig tilstand”. Jacobsen og Thorsvik (2009:31). Vi må ta utgangspunkt i nåtiden og se framover
- God dialog mellom folkevalgte og administrasjon, og mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver
- God oppfølging av medarbeiderundersøkelser
- Omdømmebygging bør inngå som en del av god arbeidsgiver-, kommunikasjons- og rekrutteringsstrategi. ”En beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene”. Jacobsen og Thorsvik (2009:35). En helhetlig arbeidsgiverstrategi vil bidra til at vi jobber mer målrettet og koordinert med utvikling av omdømmebyggingen i kommunen
- Å forstå hvorfor man må ha, og hvorfor man må iverksette mål og strategier. ”Mål og strategier kan ha en motiverende effekt på de ansatte, har en styrende funksjon ved å gi retningslinjer for arbeidet, kan fungere som evalueringskriterier, og kan fungere som legitimitetsfaktor overfor omgivelsene”. Jacobsen og Thorsvik (2009:41)
- At organisasjonen har attraktive historier/gode kjernefortellinger som styrker identiteten og dermed også omdømmet
- At det er klar sammenheng mellom ledelse, handling og resultater
- Kontinuerlig evaluering og vedlikehold av omdømmearbeidet

Et godt omdømme betyr tillitt, respekt, stolthet, motivasjon, rekruttering, resultater og trivsel.

Omdømmebygging er et lederansvar. Systematisk omdømmebygging over tid krever oppmerksomhet fra ledelsen, velvillighet fra sektorene/tjenestestedene, og utholdenhet fra de som er satt til å lede arbeidet. Gevinsten vil være økt tilfredshet med kommunens tjenester, styrket attraktivitet som arbeidsgiver, med andre ord en kommune med tiltrekningskraft.

Vi har gjennom analysen også fått svar på at Selbu kommune har et godt omdømme, men mangler skriftlighet og strategier på veien mot et mål, og utfordringen blir videre å jobbe aktivt med omdømmebygging i hverdagen og ha et felles syn på omdømmearbeidet på veien mot et felles mål. Definisjonene over er et viktig bidrag til det videre omdømmearbeidet i Selbu kommune.

Å jobbe fram en felles arbeidsgiverpolitikk og en helhetlig arbeidsgiverstrategi vil bidra til at vi jobber mer målrettet og koordinert både med utvikling av kommunens arbeidsgiverkvaliteter og omdømmebygging.

8 LITTERATURLISTE

Brønn, Peggy Simcic, & Ihlen, Øyvind (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Distriktssenteret 2010 – Kompetansesenter for distriktsutvikling;
<http://www.distriktssenteret.no>

Jacobsen, Dag Ingvar, & Thorsvik, Jan (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne, & Christoffersen, Line (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstract forlag AS.

Kaufmann, Geir, & Kaufmann, Astrid (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

KS – Kommunesektorens interesse og arbeidsgiverorganisasjon;
<http://www.ks.no/omdomme>

<http://www.ks.no/tema/Arbeidsgiver/Ledelse/StoltOgUnik-Arbeidsgiverstrategi2020/>

<http://www.ks.no/>

Revisjon Midt-Norge IKS (2011). *Omdømme og omdømmebygging Selbu kommune mars 2011*;

http://www.revisjonmidt norge.no/rapporter/Endeligrapport_OmdommeSelbu.pdf