



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi - Handelshøgskolen

NAV sitt omdømme i bedriftsmarkedet

Nøytralt omdømme som ideal i offentlig sektor?

Knut Arneng og Frank Rune Johansen

Masteroppgave i ledelse - erfaringsbasert BED-3906 juni 2021

Sammendrag

NAV forvalter store ressurser på vegne av fellesskapet og samfunnsoppdraget berører mange mennesker. Etatens betydning har blitt ytterligere forsterket etter at Covid-19 pandemien rammet verden og Norge ble nedstengt i mars 2020. Vår oppgave og undersøkelsen som ligger til grunn setter søkelys på NAV sitt omdømme i bedriftsmarkedet. Vår problemstilling formuleres som følgende spørsmål: Mener NAV som offentlig etat at det er formålstjenlig med et nøytralt omdømme i tjenesteytelsen overfor bedriftsmarkedet?

Gjennom spørreundersøkelse, samtaler og dybdeintervju har vi ønsket å finne ut om NAV ser det som formålstjenlig for sitt forhold til legitimitet, habilitet og likebehandling å ha et nivå som er nøytralt overfor bedriftsmarkedet. I vår teoretiske tilnærming til problemstillingen har vi lent oss til teori utformet av Vilma Luoma-aho ut fra hennes forskning rundt offentlig sektor og omdømme. Dette teoretiske rammeverket tilsier at offentlig sektor bør legge seg på et nivå der omdømmet ikke vekker spesielt sterke følelser hos interessentene. Teorien tilsier at omdømmet bør ligge på et nivå høyt nok til å sikre legitimitet, og lavt nok til at tillit til habilitet og likebehandling opprettholdes hos interessentene.

I oppgaven vår har vi beskrevet forskjellen mellom hvordan omdømme dannes i privat og offentlig sektor samtidig som vi har problematisert begrepet omdømme. Omdømme har de siste årene fått stadig større betydning for virksomheter. Hvilken betydning skal og bør offentlig sektor tillegge begrepet omdømme?

Vi har gjennomført spørreundersøkelse blant 15 bedrifter om hvordan de opplever NAV sitt omdømme ut fra utvalgte dimensjoner i RepTrak metoden. Det ble gjennomført ustrukturert intervju med to av lederne i bedriftene. Med bakgrunn i resultatene fra spørreundersøkelsen og samtalene med lederne, har vi utført dybdeintervju med to ledere og en rådgiver i NAV som har tjenesteytelse overfor bedriftsmarkedet blant sine hovedoppgaver. Vår analyse av innhentede data, dokumentanalyse av styringsdokumenter for omdømmeforvaltning i det offentlige og drøfting opp mot relevant teori har gitt oss grunnlag for å konkludere med at NAV anser det som viktig å opprettholde en høy grad av omdømme overfor bedriftsmarkedet.

Knut Arneng og Frank Rune Johansen

Horten og Harstad, juni, 2021

Forord

Oppgaven vår er blitt til gjennom hovedsakelig digitalt samarbeid. En intensiv arbeidsperiode med godt og lærerikt samarbeid med opp- og nedturer i arbeidets gang. Vi har hatt gode diskusjoner og utbytterik faglig fordypning i løpet av arbeidet.

Det er flere vi ønsker å takke for at denne oppgaven ble en realitet.

Vi vil takke våre informanter og respondenter. Uten dere ville vi ikke hatt data til å skrive denne oppgaven. Vi vil også takke vår veileder Tor Jørgen Schjelde, programansvarlig for erfaringsbasert master i ledelse ved Handelshøgskolen ved UiT i Harstad. Sist, men ikke minst ønsker vi å takke våre respektive på hjemmebane som har gitt oss anledning til å fordype oss i arbeidet med denne oppgaven.

Knut Arneng og Frank Rune Johansen

Horten og Harstad, juni, 2021

Innhold

1	Introduksjon	1
1.1	Problemstilling og tematisk avgrensing	1
1.2	Hvorfor NAV?	2
1.3	Hvem styrer og har tilsyn med NAV?	3
1.4	Hvorfor vi har valgt å gjøre en undersøkelse på NAV.	4
1.5	Visjon/verdi og samfunnsrolle.....	4
1.6	Hvorfor er NAV viktig for bedriftsmarkedet?.....	5
1.7	Statistikk	5
1.8	Hva sier NAV om seg selv?	6
1.9	Organisering av NAV, landsdekkende offentlig virksomhet.	7
2	Teoretisk rammeverk.....	7
2.1	Definisjoner og perspektiver på omdømme.....	8
2.2	Interessenter	13
2.3	Omdømme i offentlig sektor.....	13
2.4	New Public Management.....	13
2.4.1	RepTrak.....	15
2.5	Nøytralt omdømme i offentlig sektor	17
2.6	Omdømme og forventninger i offentlig sektor	17
2.7	Er omdømme relevant for offentlig sektor?	23
3	Metode.....	28
3.1	Personopplysninger	28
3.2	Kvantitativ metode	29
3.2.1	Respondenter	29
3.3	Kvalitativ metode	30
3.3.1	Dybdeintervju	30
3.3.2	Intervjuguide	31

3.3.3	Informanter	32
3.3.4	Utvalg	32
3.4	Verifisering av kunnskapen	32
3.4.1	Generalisering	33
3.4.2	Reliabilitet	33
3.4.3	Validitet	34
4	Empiri og analyse	35
4.1	Omdømmebygging/forvaltning som del av ledelsesfilosofi i NAV	36
4.2	Mener NAV at nøytralt omdømme er bra?	39
4.3	Omdømme og forventninger i bedriftsmarkedet	43
4.4	Hva gjør NAV for å bygge/opprettholde/forvalte omdømme?	48
4.5	Hva mener NAV kan være konsekvensene av omdømmetap?	51
5	Konklusjon	52
6	Litteraturliste	55
7	Vedlegg	60
7.1	Vedlegg 1 Spørreskjema kvantitativ undersøkelse med resultat	60
7.2	Vedlegg 2 – intervjuguide	64

1 Introduksjon

I vår masteroppgave studiet erfaringsbasert master i ledelse har vi valgt å skrive om omdømme i offentlig sektor, nærmere bestemt NAV sitt omdømme i bedriftsmarkedet. En bedrifts eller virksomhet sitt omdømme handler om å bygge verdier. Omdømmet er en immateriell verdi som kan både bygges opp og tapes. Omdømmet berører de aller fleste sidene ved en virksomhet.

Vi ser også at omdømme er stadig viktigere for offentlig sektor. Det snakkes ofte om fremveksten av "omdømmesamfunnet". (Angell, Byrkjeflot og Wæraas, 2011) Begrepet popularitet har økt sterkt i perioden 1989 til 2010. Bruken av begrepet økte i aviser med over 200 prosent. Økningen var spesielt sterkt etter år 2000. I denne perioden ser man at innholdet i begrepet har endret seg fra den svenske forståelsen "dømmekraft" eller "vurderingsevne" til dagens betydning "dom", "mening" eller "rykte". (Angell, Byrkjeflot og Wæraas, 2011, s. 20) Internasjonal forskning viser at dette også er tilfellet i andre land. Offentlige organisasjoner er i stadig større grad opptatte av å skape, opprettholde og beskytte omdømmet sitt. I tillegg til at omdømme i stadig større grad blir sett på som noe man jobber strategisk med. (Wæraas og Maor, 2015)

Organisasjoner i offentlig sektor blir i stadig større grad oppmerksomme på fordelene med å ha et gunstig omdømme. Luoma-aho (2007, s. 124) snakker om at en organisasjon kan ha en form for omdømmekapital blant interessentene sine, "reputational capital". Denne omdømmekapitalen gjør at man får reduserte transaksjonskostnader i virksomheten. Det blir enklere å rekruttere, de tilsatte får økende lojalitet i tillegg til at organisasjonen får høyere grad av legitimitet.

1.1 Problemstilling og tematisk avgrensning

Vi er interesserte i å finne ut hvordan NAV forholder seg til omdømme. Undersøkelser viser at NAV skårer middels til lavt når det gjelder omdømme. Fokus i media er på personbrukerne, dette er ofte enkeltmennesker med sterke historier om hvordan de er møtt, eventuelt ikke møtt, på NAV med tanke på sine behov og forventninger. Vi har hatt lederstillinger i privat og offentlig sektor og har møtt NAV i forbindelse med blant annet sykefraværsoppfølging, rekruttering og andre tiltak. Som forfattere av denne oppgaven har vi gjort oss erfaringer når det gjelder dette og ønsker å fordype oss i tema basert på forskningslitteratur rundt emnet. Vi

ønsker å lære mer om NAV sin omdømmebevissthet og hvordan omdømmebygging- og forvaltning skjer overfor bedriftsmarkedet.

Vår problemstilling formuleres som følgende spørsmål: Mener NAV som offentlig etat at det er formålstjenlig med et nøytralt omdømme i tjenesteytelsen overfor bedriftsmarkedet?

For å besvare problemstillingen vår skal vi benytte følgende forskningsspørsmål i behandlingen av dataene vi har innhentet. Vi har fokusert på omdømme innen offentlig sektor. I dannelsen, opprettholdelsen og forvaltningen av omdømme er det omgivelsenes oppfatning av virksomheten som danner omdømmet slik det fremkommer i offentligheten. Sentralt i dannelsen av omdømme er interessentenes rolle. Derfor skal vi se på forholdet mellom interessentens forventninger og tjenestene som NAV tilbyr i bedriftsmarkedet. Nærmere bestemt om det er samsvar mellom forventninger og nivået av tjenesteytelse som kommer fra NAV til bedriftsmarkedet. Forvaltning av omdømme er en viktig lederoppgave, vi ønsker å se nærmere på om dette er en viktig del av NAV sin ledelsesfilosofi og hvilke tiltak NAV treffer for å bygge, opprettholde og forvalte omdømmet. Videre ønsker vi å se på hva NAV mener kan være konsekvensene av omdømmetap.

1.2 Hvorfor NAV?

Vi har valgt å skrive om NAV fordi denne etaten tar hånd om 1/3 av statsbudsjettet vårt. NAV er en organisasjon som arbeider på alle plan i samfunnet og forvalter store verdier på vegne av fellesskapet. NAV består av den statlige Arbeids- og velferdsetaten og de delene av kommunenes sosialtjenester som inngår i de felles lokale kontorene. NAV har cirka 19 000 medarbeidere, herav 14 000 i Arbeids- og velferdsetaten og 5 000 i kommunene. Lederen for NAV har tittelen arbeids- og velferdsdirektør. Stortinget er grunnlegger og det skjedde 1. juli 2006. I dag er NAV en merkevare og et egennavn. (Wikipedia, 2021)

NAV var forkortelsen for Ny Arbeids- og Velferdsforvaltning som bestod av den statlige Arbeids- og velferdsstaten. De offentlige og kommunale tjenestene arbeidsformidling, sosiale og trygdetjenester ble samlet under en enhet med samme ledelse. Internt i etatene og blant politikere ble etaten raskt omdøpt til NAV, og etter en langvarig navnedebatt fant man likegodt ut at man faktisk skulle kalle det nye samarbeidet for NAV. En diskusjon om bokstaven "N" kunne stå for norsk eller Norges ble forkastet, bl.a. fordi etaten skal hjelpe folk med og uten norsk statsborgerskap. "*Vi kom ikke så langt at vi landet på noe som kunne*

fungere, dermed landet vi på NAV som egennavn, sier han." (Martin Apenes, ansvarlig for kommunikasjon i NAV) (Aftenposten, 2006)

Bokstavene skal likevel ikke bety noe. Man har rett og slett laget et egennavn av tre bokstaver som tidligere hadde en mening. *"NAV skal fremstå som en samlet fellestjeneste for å inkludere flere i arbeid og aktivitet og færre på stønad, sier lederen for oppbyggingen av den nye statlige etaten, Tor Saglie."* (Aftenposten, 2006) Arbeids og tjenestelinja er satt sammen av NAV sine fylkesledd, den statlige delen av NAV-kontorene og andre enheter ligger i denne linja. Ytelseslinja er delt inn i forskjellige resultatområder som har ulike felt de har ansvar for. Tjenester og funksjoner som man kan utføre regionalt og nasjonalt blir samlet her. Hvert resultatområde blir ledet av en direktør som rapporterer til direktør for ytelser i Arbeids- og velferdsdirektoratet. Økonomilinja i NAV er satt sammen av enhetene NAV Økonomi, NAV Stønad, NAV Økonomi pensjon og NAV Økonomitjeneste. Økonomilinja har ansvar for utbetaling og regnskapsoppgaver for alle ytelser, samt utbetaling av lønn til etatens tilsatte.

Arbeids- og velferdsdirektoratet har ansvar for å styre, lede og utvikle etaten. Direktoratet har det overordnede ansvaret for at NAV når målene og resultatene som er satt for enheten og at politiske føringer blir satt ut i livet. Arbeids- og velferdsdirektoratet som er fagdirektoratet for de kommunale sosiale tjenestene og gir støtte til NAV på sentrale administrative området. (NAV, 2020)

1.3 Hvem styrer og har tilsyn med NAV?

NAV-kontoret har to eiere: stat og kommune. To styringslinjer - en kommunal og en statlig - møtes i det lokale partnerskapet som styrer kontoret.

I den kommunale styringslinjen har kommunen ansvar for de sosiale tjenestene i NAV-kontoret. Lover og forskrifter fastsetter hvilke tjenester og tiltak kommunene har ansvar for; å fremme økonomisk og sosial trygghet, bedre levekårene for vanskeligstilte, bidra til økt likeverd og likestilling og forebygge sosiale problemer. Kommunene har stor grad av selvstyre etter kommuneloven. Arbeids- og velferdsdirektoratet informerer kommunene i det årlige Kommunebrevet, om nasjonale mål, regjeringens satsingsområder og tilskuddsmidler innenfor området levekår og sosiale tjenester. Tilskudd gitt over statsbudsjettet til de sosiale tjenestene er virkemidler for å nå de nasjonale målene. Den statlige styringslinjen Arbeids- og velferdsetaten (NAV) har ansvar for de statlige arbeids- og velferdstjenestene (arbeid, trygd og pensjon). Etaten består av Arbeids- og velferdsdirektoratet med underliggende enheter.

Direktoratet har ansvar for styring, ledelse og utvikling av etaten. Arbeids- og velferdsdirektoratet er underlagt Arbeidsdepartementet, som har overordnet ansvar for at NAV når de mål og resultater og som framgår av oppdraget med å omsette politiske føringer til praktisk handling. På bakgrunn av Statsbudsjettet og tildelingsbrevet fra departementet, utarbeider direktoratet mål- og disponeringsbrev og resten av etaten samt embetsoppdrag til statsforvalteren. Statsforvalteren er statens representant i fylket og skal underbygge partnerskapet mellom stat og kommune i NAV. Statsforvalteren er det som tidligere ble kalt Fylkesmannen. Via statsforvalteren har Arbeids- og velferdsdirektoratet en myndighetslinje ut mot kommunene når det gjelder de sosiale tjenestene. Statsforvalteren tilbyr råd og veiledning, og utformer i samarbeid med NAV Fylke, kompetansetiltak overfor NAV-kontorene. (NAV, 2021)

1.4 Hvorfor vi har valgt å gjøre en undersøkelse på NAV.

Vi ønsket å finne ut om NAV er bedre enn sitt "rykte"? Omdømmeundersøkelser har visst at NAV ligger lavest rangert blant offentlige. Videre opplevde vi at etaten er svært kompleks. Med mange ulike samfunnsoppdrag som NAV skal løse innenfor lover, regler og en økonomisk ramme. NAV må her forholde seg til to ulike parter. På den ene siden NAV oppdragsgiver og den andre siden de som behøver dere assistanse når det gjelder kompetanse og økonomi. NAV og barnevernet er de statlige tjenestene folk har dårligst inntrykk av, viser Innbygger undersøkelsen 2019. Den ble foretatt før trygdeskandalen ble kjent. Høyskoler og universiteter er på omdømmetoppen sammen med Lånekassen. Dårligst omdømme har NAV og Barne- ungdoms og familieetaten. (barnevern og familievern) (Velferd, 2020)

Likevel viser andre undersøkelser at mange brukere er fornøyde med NAV til tross for dårlig omdømme. Omdømmekspert Trond Blindheim ved Markedshøgskolen mener at: "– Negativ omtale i medieoppslag og i sosiale medier bidrar til å skape et inntrykk av at alle er misfornøyde med NAV, og at alle som jobber der, er inkompetente. Så lenge vi bare hører historiene om folk som føler seg urettferdig behandlet, blir omdømmet deretter" (Dagbladet, 2014) Tross alt er seks av ti er tilfredse med behandlingen de har fått hos NAV. (Dagbladet, 2014)

1.5 Visjon/verdi og samfunnsrolle

NAV visjon er «Vi gir mennesker muligheter». Visjonen skal skape stolthet og forpliktelse internt, samt fortelle brukere, samarbeidspartnere og resten av samfunnet hva vi ønsker å

oppnå. Visjonen gjenspeiler de tre samfunnsmessige funksjonene NAV ivaretar. De samfunnsmessige funksjonene består av muligheter for arbeid, meningsfull aktivitet og inntektssikring i henhold til lovfestede rettigheter. Som offentlig etat, er verdiene tydelig, til stede og løsningsdyktig sentrale for NAV. Etaten har faglig, økonomisk og administrativt ansvar for hjelpemidler og tilrettelegging av miljø for personer med nedsatt funksjonsevne. NAV skal gi retningslinjer om saksbehandling og administrative forhold, har resultatansvar på området og rapporterer til Arbeids- og sosialdepartementet. NAV skal gi mennesker muligheter, og gjennom sine verdier er hovedmålet å få flere i arbeid. (NAV, 2019)

1.6 Hvorfor er NAV viktig for bedriftsmarkedet?

NAV har forskjellige roller over for bedriftsmarkedet, både direkte og indirekte. NAV bistår blant annet bedrifter med blant annet rekruttering, oppfølging av sykefravær og som kan hjelpe arbeidstakere tilbake i arbeid og styrke tilhørigheten til arbeidslivet. Tilrettelegging gjennom avtalen for inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) er uttrykk for partssamarbeidet mellom arbeidsgiversiden, arbeidstakerorganisasjonene og NAV. Det finnes flere individrettede tiltak som for eksempel arbeidsavklaring for å finne ut om en arbeidstaker kan komme tilbake til jobb etter sykdom, mentor på arbeidsplassen og arbeidsutprøving for folk som har behov for å prøve annet arbeid. (NAV, u.å.) NAV hjelper bedrifter med rekruttering, sykepenger til ansatte, arbeidsrettede tiltak for å få ansatte raskere tilbake i jobb etter fysisk/psykisk lidelse. NAV slagord alle i arbeid og raskt tilbake etter sykdom. NAV har arbeidstrening, tilskudd og tilrettelegging som kan være aktuelt hvis du har ansatte som kan stå i fare for å falle ut av arbeidslivet. Eller du vil gi nye arbeidssøkere en sjanse til å komme i jobb. NAV kan bidra med kompensasjon av lønn og hjelp til å tilrettelegge arbeidsplassen. Kan inngå samarbeidsavtale med din virksomhet/bedrift om rekruttering. Kan bistå med å rekruttere arbeidskraft fra Europa, når det ikke er kvalifisert arbeidskraft i Norge. (NAV, 2021)

1.7 Statistikk

NAV er en av Norges største leverandører av statistikk og analyser. På denne siden finner du oversikt over alt kunnskapsstoffet NAV produserer eller finansierer, samt kunnskap om NAV.

NAV publiserer en rekke analyser og statistikker. De har en egen publiseringskalender med datoer når ting legges ut.

I tillegg er det mulig å bestille ulike statistikker, NAV fakturerer større statistikkbestillinger. Gir tilbakemelding om eventuell fakturering før oppdaget påbegynnes.

Hovedområder for statistikk er:

- Koronavirus – statistikk fra NAV
- Arbeidssøkere og stillinger
- Sykefravær
- Arbeidsavklaringspenger, nedsatt arbeidsevne og uføretrygd
- Familie
- Pensjon med mer

(NAV, 2020)

1.8 Hva sier NAV om seg selv?

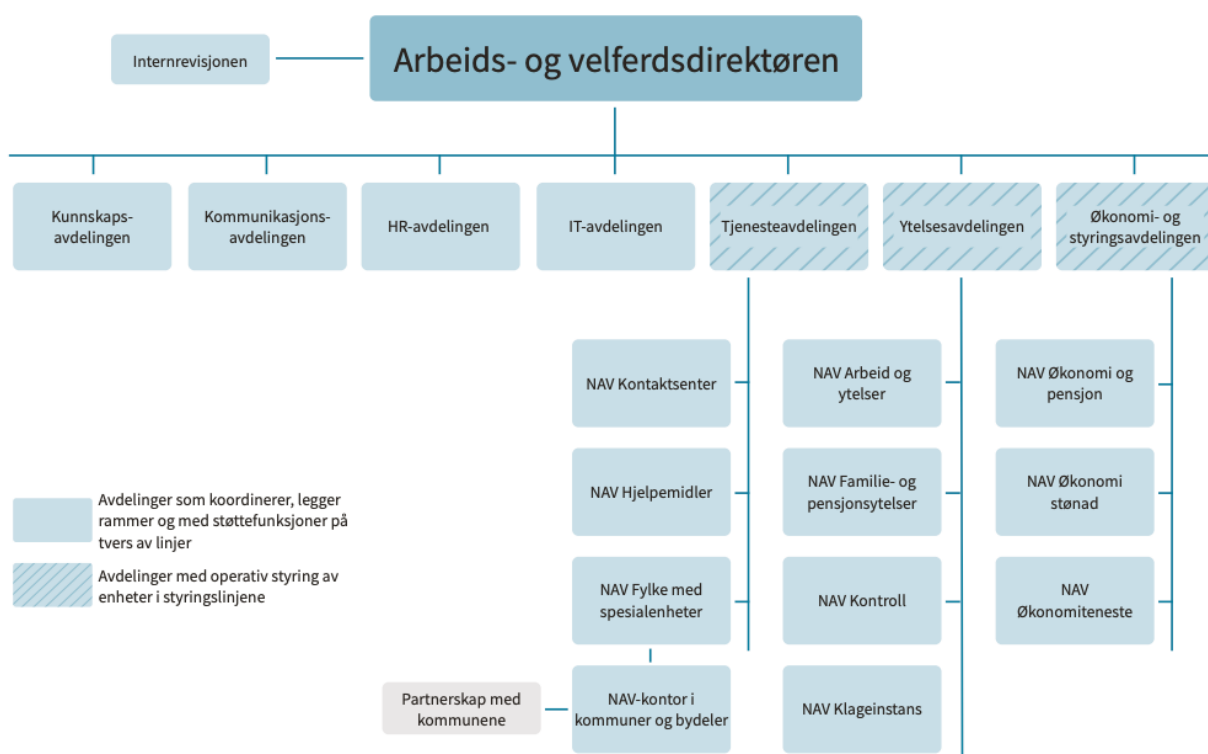
Virksomhetsstrategi for Arbeids- og velferdsstaten i NAV 2011-2020 (NAV, 2019)

- Flinke til å endre oss
- hjelpe folk i arbeid
- Brukere får riktig ytelse
- I partnerskap med kommunene
“Er overbevisst at partnerskapet har mange ubrukte muligheter i seg” sa tidligere arbeids- og velferds direktør Joakim Lystad, måtte gå i april 2015.
- Arbeid først, så eventuelt velferd
- Må hele tiden utvikle og forbedre oss
- Brukere skal få en helhetlig innsats fra oss

- Pålitelig forvaltning
- Kapasitet og kompetanse til endring (NAV, u.å.)

1.9 Organisering av NAV, landsdekkende offentlig virksomhet.

Her er organisasjonskartet over NAV der vi ser de forskjellige avdelingenes plassering i forhold til hverandre i organisasjonen. Dette gir oss et bilde over hvor kompleks organisasjonen er, noe vi også ble å erfare gjennom våre undersøkelser.



Figur 1. (Wikipedia, 2020)

2 Teoretisk rammeverk

Vi støtter oss til flere teoretikere innen omdømme. Som teoretisk bakgrunn for våre forskningsspørsmål har vi i høy grad lent oss til Vilma Luoma-aho sin forskning rundt

omdømme. Vi ønsker som tidligere nevnt å besvare spørsmålet om det kan være ønskelig for en offentlig organisasjon å opprettholde et nøytralt omdømme.

Omdømmet er en todelt størrelse, den handler om appellen virksomheten har i omgivelsene evaluert mot andre virksomheter samtidig som omdømmet har en tidsdimensjon siden det fester seg til virksomheten og virker selvforsterkende i tillegg til at det tar tid å bygge opp og kort tid å rive ned. Brønn (2018, s. 84-85)

2.1 Definisjoner og perspektiver på omdømme

Det er krevende å gi en presis definisjon av begrepet omdømme. Begrepet inneholder flere dimensjoner og kan tolkes på mange måter. Brønn (2019, s. 80) sier at den korte definisjonen av omdømme er "individens holdning til en organisasjon, bygget opp over tid". Likevel er det vanskelig å finne en felles forståelse av begrepet i forskningslitteraturen. Brønn (2019, s. 16) sier at et godt omdømme i alle tilfeller et biprodukt av organisasjonens virksomhet. En virksomhet løper høy risiko ved å forsøke å styre omdømmet, fremfor å utvikle det gjennom omdømmebygging. Brønn mener at omdømmet bygges gjennom å ta tak i egne verdier og egen adferd. Brønn (2019, s. 80) refererer til at begrepet omdømme favner over ulike forståelser innen ulike vitenskapelige disipliner. Både perspektiver innen blant annet psykologi, økonomi, markedsføring og strategi kommer til anvendelse når man skal definere omdømme. Brønn (2019, s. 83) refererer til en av de mest siterte definisjonene av omdømme: *"en perseptuell representasjon av en virksomhets tidligere handlinger og framtidssutsikter, som beskriver virksomhetens overordnede appell til samtlige av dens hovedkomponenter når den sammenlignes med øvrige ledende konkurrenter."* En presisering av definisjonen er at *"Virksomhetens omdømme er en kollektiv vurdering av en virksomhets tiltrekningskraft overfor en bestemt gruppe interessenter, sammenlignet med en referansegruppe av virksomheter som virksomheten konkurrerer om ressurser med"*. Omdømme kan betraktes fra ulike perspektiver: økonomisk, strategisk, organisatorisk, marked, styring, kontroll og sosiologiske. Omdømme er i stor grad koblet til begrepet tillit med 3 ulike typer tillit. Her snakker vi om tillit til kompetanse, intensjoner og eksterne rammebetingelser. (Johannesen, 2009, s. 22)

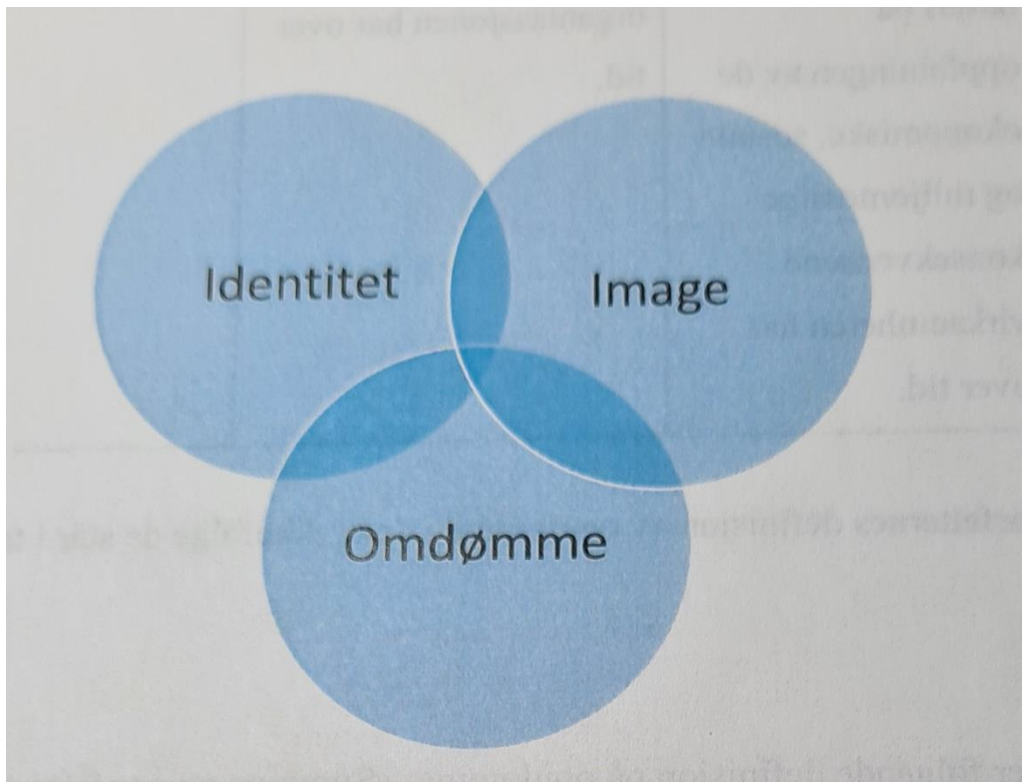
I Wæraas og Maor (2015) finner vi definisjon av omdømme i offentlig sektor med bakgrunn fra statsvitenskap, der man ser på offentlige organisasjoners posisjon i relasjon til det politiske systemet. Wæraas og Maor refererer til organisatorisk omdømme som *"a set of symbolic beliefs about the unique or separable capacities, roles and obligations of an organization, where these beliefs are embedded in audience networks"*. Wæraas og Maor (2015, s. 4)

Luoma-aho (2011, s. 87) definerer omdømme ut fra interessentenes (se avsnitt 4.2) forhold til virksomheten. Hennes definisjon av omdømme har som forutsetning at offentlige organisasjoners omdømme skapes på andre måter enn hos private selskap. Hun ser at *"De ulike interessentene vurderer kontinuerlig organisasjonen basert på dens handlinger, og disse handlingene skaper en usynlig enhet av holdninger, et uhåndgripelig driftsmiljø for organisasjonen. Denne enheten vises til som omdømme"*. Luoma-aho sier at en grunnleggende forutsetning for hennes forskning rundt offentlige organisasjoners omdømme er at interessentene har økende forventninger til offentlig sektor og at forholdet mellom interessentenes forventninger og omdømmet til virksomheter i offentlig sektor er knyttet sammen siden forventninger er toneangivende for hvordan omdømme vurderes.

I Apeland (2007), blir det sagt at "et godt omdømme er som en kollisjonspute, det tar imot støt og reduserer en skade". En bedrift med godt omdømme har lettere for å komme tilbake etter en negativ hendelse. Mens med dårlig omdømme, bruker lengre tid på å komme tilbake om de klarer det. Apeland (2007). Apeland (2007) unngår å komme med noen veldig konkret og presis definisjon av omdømme. Forfatteren beskriver boka som *"en praktisk innføringsbok i hvordan omdømmet skapes, måles og utvikles"* i forordet, Apeland (2007, s. 11). Boka tilnærmer seg omdømme som begrep fra to innfallsvinkler, nærmere bestemt ut fra at omgivelsene eier virksomhetens omdømme og på den annen side hvilke søyler som bærer virksomhetens omdømmeplattform. Omgivelsene eier virksomhetens omdømme gjennom egne opplevelser, det andre sier, virksomhetens kommunikasjoner og medieomtale. Kunde-/brukeropplevelsen skapes gjennom å innfri forventninger, mens jungeltelegrafene forteller sin historie om hva du kan forvente av diverse virksomheter. Kommunikasjon handler ikke bare om det en selv ønsker å kommunisere utad – det er slik at alt virksomheten sier og gjør kommuniserer til omgivelsene. Media på sin side plukker gjerne opp gode og dårlige historier og formidler dem der det gode blir bedre, mens det dårlige blir mer negativt. Apeland (2007, s. 36-38) På den annen side bruker Apeland begrepet omdømmeplattform, der fire søyler bestående av virksomhetens nåværende omdømme, unike historie, ens egen identitet og strategi. Kommunikasjonen ut fra omdømmeplattformen må reflektere virksomhetens ønskede omdømme og interessentenes historie om virksomheten bør være sammenfallende. Apeland (2007, s. 104-105) Apeland (2007) sier at omdømme er vurdering foretatt av andre. Det er oppfatning som andre har av ett annet menneske eller bedrift/organisasjon ut fra flere kriterier. Apeland (2007, s. 18) definisjon av omdømme: Et nettverk av oppfatninger eller assosiasjoner vi har til en virksomhet og hvilke verdier disse assosiasjonene har for oss.

Brønn og Ihlen (2009, s. 14), Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid. Her blir

verdier som identitet og image brukt for å danne et omdømme. Forfatterne av åpen eller innadvendt Peggy Brønn og Øyvind Ihlen skriver at det kan være risikabelt med et godt omdømme. De begrunner det med at målet med omdømme bør være høyt nok til at folk stoler på virksomheten og tar den alvorlig, men samtidig lavt nok til at virksomheten beholder den nødvendige avstanden spesielt i krisetider. Videre hevder de at mange offentlige etater møter mange av de samme kravene til konkurranse som private aktører opplever. For å kunne tiltrekke seg de beste eller mest kvalifiserte arbeidstakerne. Hvordan bedriftens omdømme er kan ha betydning for om vedkommende ser det som en fremtidig arbeidsplass.

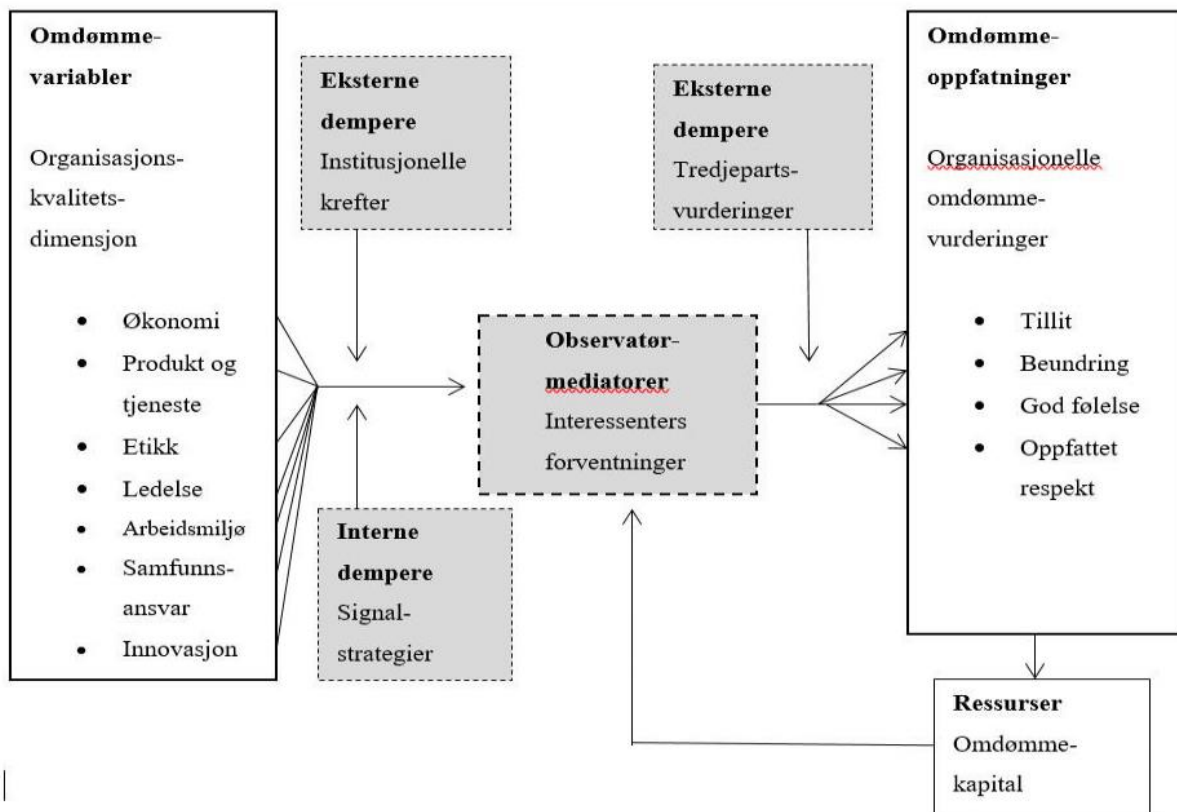


Figur 2. Brønn & Ihlen (2009)

Kvåle og Wæraas (2006, s. 112), omdømme er en av de viktigste immaterielle ressursene en organisasjon har. Hva en er og hva en står for som organisasjon. Omdømmehåndtering blir av forklart som hvordan organisasjoner opptrer for å forbedre deres omdømme for omverdenen. Tidligere var private aktører mest opptatt av dette, men fenomenet er nå også godt etablert innenfor offentlig sektor. Den finske forskeren Vilma Luoma-aho, som mener at offentlig kun trenger et nøytralt omdømme og heller bør bruke sine ressurser innenfor andre områder enn å fremme sitt omdømme. (Luoma-aho, 2011)

Omdømme og merkevarebygging av organisasjon går ut på å påvirke oppfatningene i omgivelsene om hva og hvem organisasjonen er, hva den gjør og hva organisasjonen står for. (Byrkjeflot, 2011) Røvik skriver om ideer og grep for å presentere organisasjoner på en mest mulig fordelaktige måter ovenfor ulike aktører i omgivelsene. Han mener at kunder er aktører, men at det også finnes media, myndigheter, eiere og ulike interesseorganisasjoner. Her ser vi også at han i høy grad snakker om det ekspressive aspektet ved omdømme – det handler om å fremme organisasjonene på en mest mulig fordelaktig måte for ulike aktører i omgivelsene. En organisasjons omdømme konstitueres av flere grupper av aktører enn kunder og omdømmet må derfor forvaltes overfor disse gruppene. Røvik lister opp grupper slik som media, ulike myndigheter, interesseorganisasjoner, kreditorer og lignende som eksempler på slike grupper. Omdømmet blir i tillegg vurdert ut fra etterlevelse av lover og regler. Hvordan man lever opp til samtidens normer for hvordan en tidsriktig og effektiv organisasjon skal se ut og hvordan man opptrer i forhold til spørsmål som lett påkaller offentlighetens oppmerksomhet når det gjelder for eksempel etiske problemstillinger, arbeidsgiveransvar og miljøspørsmål. (Røvik, 2007, s. 195) Organisasjoner kan altså ikke bare være teknisk-økonomisk effektive, men de behøver i tillegg legitimitet. Legitimiteten kommer gjennom å inkorporere tilslutning til verdier og normer som står sterkt i organisasjonens omgivelser. (Røvik, 2007, s. 214) I boken "Substans og framtrede" sier Byrkjeflot (2011) at innenfor offentlige virksomheter har innbyggerne en større forventning enn det som det offentlige har mulighet til å innfri. Dette i sammenheng med at politikk handler om å gi løfter for fremtiden og dermed påvirke forventninger. (Byrkjeflot, 2011, s. 60)

Johannessen mfl. (2009, s. 11) sier at omdømmet er summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har om virksomheten. Viser til utvidet organisasjonsomdømme modell til Vidaver-Cohen 2008, referert i boken til Brønn og Ihlen 2009:94).



Figur 3: (Danielsen og Helsing-Scrøen, 2016)

Der alle elementer vil være representert som kan berøre et omdømme. Som Carter og Ruefli (2006) sa i boken til Brønn og Ihlen, omdømmebygging foregår mer gradvis enn omdømme erosjon - å bygge omdømme tar med andre ord lengre tid enn å tape det. For å kunne bygge et godt omdømme er selve utfordringen å vite hvilke omdømme faktorer som er viktigst for interessentene og hvilke som er viktigst for organisasjon og for bransjen. Hvis vi forholder oss til modellen til Vidaver og Cohen så er det som sagt mange ulike faktorer som spiller inn. Forskjellige interessenter har ulike faktorer som de mente var viktigst. (Danielsen og Helsing-Schrøen, 2016) Noen bedrifter vil vektlegge produkter og tjenester mens andre mener ledelse eller samfunnsansvar er det som betyr mest. Videre kan det diskuteres om et godt omdømme eller økonomi eller noe annet bør prioriteres.

Vi har valgt Apelands definisjon, fordi synes den passet best for de aktørene som benyttet NAV tjenester i oppgaven.

2.2 Interessenter

Mye av teorien rundt omdømme relaterer seg til virksomhetens omgivelser, da spesielt interessentene, på engelsk ofte omtalt som "stakeholders". Luoma-aho (2011, s. 87) forklarer interessenter med *"interessent viser til de gruppene eller enkeltpersonene som er nødvendige for at ikke organisasjonen skal opphøre å eksistere, samt til dem som har som mål å påvirke, eller påvirkes av organisasjonen."* Dette er naturlig siden vi senere kommer til at omdømme er et fenomen som eksisterer i egenskap av å være en sosial størrelse.

2.3 Omdømme i offentlig sektor

Det er viktige forskjeller mellom virksomheter i offentlig og privat sektor. Dette påvirker også hvordan omdømmet dannes og hvordan det påvirker organisasjonene. Det er vanskelig å vurdere omdømmebygging i offentlig sektor på samme måte som i privat sektor. Offentlige virksomheter yter tjenester som er tilgjengelige for alle uavhengig av økonomi og bosted. Befolkningen og næringslivet betaler skatt og presset for å levere tjenester som er høye på kvalitet og tilgjengelighet er stadig høyere. Brukerne/kundene i offentlig sektor har stadig høyere kompetanse og mer sammensatte oppgaver som krever kunnskapsrike medarbeidere. Brønn (2011, s. 37) Wæraas og Maor (2015) sier at folk flest tenker seg at offentlige organisasjoner har et negativt omdømme. Man assosierer offentlige organisasjoner ofte med ineffektivitet, byråkrati, sløsing, inkompetanse og rigiditet. De mener at dette ikke egenskaper man kan knytte til moderne offentlige organisasjoner. Forskning fra flere land viser derimot at det offentlige er stadig mer oppmerksomme på å ivareta et godt omdømme og anser det som en strategisk verdi for virksomheten. Wæraas og Maor (2015) refererer til flere definisjoner av omdømme i offentlig sektor – definisjonene her tar utgangspunkt i interessenter, "stakeholders" i offentlig sektor og i noen tilfeller samhandlingen mellom disse. Et annet viktig moment når det gjelder omdømme i offentlig sektor i henhold til Wæraas og Maor (2015) er økende konkurranse mellom offentlige virksomheter med bakgrunn av innføringen av New Public Management. Generelt sier de at forskningen om omdømme i offentlig sektor ennå er i sin barndom der man ennå ikke har funnet en forskningsmessig agenda for arbeidet med dette.

2.4 New Public Management

Hva er New Public Management? (heretter NPM) NPM brukes som betegnelse på en reformbølge som siden 1980-tallet har hatt som mål å effektivisere offentlig sektor ved hjelp

av styringsprinsipper fra privat sektor. Med offentlig sektor mener vi virksomheten som skal sørge for felles oppgaver og forvalte felles verdier i samfunnet i tillegg til produksjon av fellestjenester. I Norge har offentlig sektor en rekke sosiale oppgaver i tillegg til produksjon av ulike varer og tjenester. Det er vanlig å regne at cirka en tredjedel av de sysselsatte i Norge arbeider innen offentlig sektor. (Wikipedia, 2019) NPM regnes ofte som motsats til byråkratisk eller fagstyrt ledelse. (Kvåle & Wæraas, 2006) Med byråkratisk ledelse mener vi en hierarkisk organisering av beslutningstaking der enkeltsaker behandles av saksbehandlere med nøye avgrenset beslutningsmyndighet etter et felles sett med regler, og der alle ansatte er ansvarlige overfor ledelsen for at beslutningene er i henhold til regelverket. (Wikipedia, 2019) Max Weber formulerte teorien om "det rasjonelle byråkratiet" som i motsetning til tidligere tiders organisasjonsformer, der slektskap og korrupsjon spilte en viktig rolle. I teorien er byråkratiet den politiske ledelsens sentrale maktmiddel, enten de er diktatorer eller demokratiske regjeringer. Men det er et middel som kan være egenrådlig og vanskelig å kontrollere. Det er blitt et viktig politisk mål å modernisere og effektivisere byråkratiet og de offentlige tjenestene. I dette arbeidet har modeller fra samfunnsvitenskapelig forskning spilt en sentral rolle. (snl.no, 2019) Et grunnprinsipp i NPM er at mer markedsorientering innenfor offentlig sektor vil lede til et mer kostnadseffektivt tilbud av offentlige goder. (Wikipedia, 2021) På 1990-tallet kom NPM er reformbølge med mål å effektivisere offentlig sektor ved hjelp av styringsprinsipper fra privat sektor. Mer markedsorientering innenfor offentlig sektor vil lede til mer kostnadseffektivt tilbud av offentlige goder. NPM regnes ofte som motsats til byråkratisk eller fagstyrt ledelse. (Kvåle & Wæraas, 2006) NPM gjør organisatoriske ideer for forvaltningsorganisasjoner mer forretningslike. (Røvik, 2011) Bedriftsgjøringsforklaringen. Den første er at spredningen av kommunikasjonsavdelinger i offentlig sektorer et av mange ekko av idebølgen kalt NPM. (Angell, 2011) En slik forklaring kan bygges opp rundt et resonnement om at NPM er en nokså stor "handlekurv med mange reformelementer oppi" (Røvik, 2011), og videre at det aller meste av de siste 25 års reformer i offentlig sektor på en eller annen måte handler om den store transformasjon av denne sektoren i mer økonomisk retning (Røvik, 2007). Profesjonaliseringen av eksternt kommunikasjon framstår følgelig i dette perspektivet som en del av den allmenne "bedriftsgjøringen" av offentlige virksomheter. Det er imidlertid heller lite som tyder på at fenomenet med fremvekst av kommunikasjonsavdelinger i offentlig sektor i særlig stor grad er en form for materialisering av NPM. Dessuten er det vanskelig å underbygge en påstand om at offentlige virksomheter imiterer private når de etablerer kommunikasjonsenheter. Snarere tyder mye på at spredning og etablering av slike enheter skjer nokså parallelt i tid både i offentlige og private

virksomheter. (Røvik, 2011) Offentlig sektor står overfor brukere som stiller stadig strengere og høyere krav til offentlige myndigheter, noe som i sin tur gjør at medarbeiderne i offentlig sektor må ha stadig høyere kompetanse. (Brønn, 2011, s. 37) Den finske forskeren Vilma Luoma-aho har identifisert fem faktorer som påvirker interessenters oppfatning av offentlige tjenester: autoritet, aktelse, tillit, service og effektivitet. Hun har sammenlignet disse faktorene med RepTrak-modellen og har kommet frem til at de var like med unntak av faktoren "autoritet". (Brønn, 2007, s. 39)

2.4.1 RepTrak

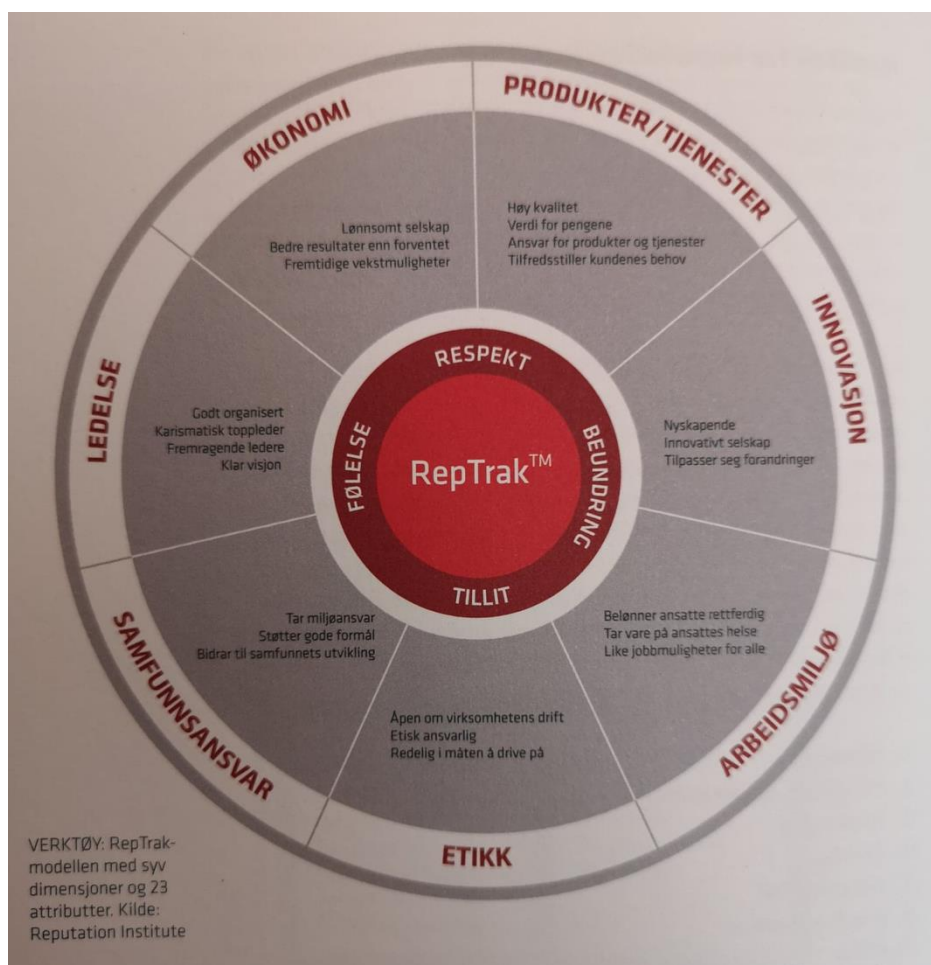
I vår oppgave har vi hentet tre dimensjoner fra RepTrak-modellen og benyttet disse i spørreskjemaene som ble sendt til bedriftene som har vært i kontakt med NAV. I vår spørreundersøkelse benyttet vi dimensjonene samfunnsansvar, innovasjon og produkter og tjenester. Vi bad bedriftene vurdere disse dimensjonene fra 1 til 6 i stigende grad av tilfredshet med dimensjonene. Brønn (2011) har i sin figur over hvordan RepTrak kan benyttes i offentlig sektor brukt samfunnsrolle om samfunnsansvar, fornyelse om innovasjon og tjenester om produkter og tjenester. Brønn mener at de nye navnene på dimensjonene, slik de benyttes i offentlig sektor, i mer nøyaktig grad forteller hva offentlig sektor skal levere på. (Brønn, 2011, s. 40)

<i>RepTrak. Dimensjon og attributter ved omdømme</i>	
Tjenester	Forvaltning
Serviceinnstilt Tilfredsstiller publikums behov Holder høy kvalitet Tilbyr effektive tjenester	Tar miljøansvar Bruker samfunnets ressurser på en ansvarlig måte Er åpen om hvordan de driver sin virksomhet
Fornyelse	Samfunnsrolle
Har en klar visjon Er en nyskapende virksomhet Bidrar positivt til samfunnets utvikling Tilpasser seg forandring	Behandler publikum på en rettferdig måte Opptrer etisk Er til å stole på Viser god dømmekraft

Arbeidsmiljø	Ledelse
Belønner sine ansatte på en rettferdig måte	Kan vise til gode resultater
Tilbyr gode utviklingsmuligheter	Er profesjonell i måten å drive på
Er et godt sted å jobbe	Har dyktige medarbeidere
	Er godt organisert
	Har dyktige ledere

Figur 4. (Etter Brønn, 2007, s. 40)

Av de sju driverne av omdømme i offentlig sektor, ser vi at samfunnsrolle er den viktigste. Dette gjelder både i Norge og Danmark. Ledelse er på andreplass, mens tjenester er nummer tre. I undersøkelser som tidligere er gjort rundt dette ser vi at det er viktig for folk at offentlig sektor er til å stole på, men attributter innenfor virksomhetene er mindre viktig. Det er for eksempel underordnet for befolkningen om arbeidstakerne er ærlige eller interessante, men dimensjoner som angår befolkningen direkte, slik som høy kvalitet, rettferdig behandling av publikum og serviceinnstilling, er mye viktigere. (Brønn, 2011, s. 43)



Figur 5. (Apeland, 2007, s. 218)

2.5 Nøytralt omdømme i offentlig sektor

Offentlig sektor er i stadig høyere grad opptatt av strategisk kommunikasjon og omdømme. Det er flere årsaker til dette, men viktig er både tradisjonelle media og sosiale medier i tillegg til en stadig mer opplyst allmennhet som har stadig høyere krav til tjenester fra offentlig sektor. Et godt omdømme i offentlig sektor gjør at det blir enklere å rekruttere, øke legitimiteten, autonomi, støtte i allmenheten og generell økning av ytelsen i virksomheten. (Boon & Salomonsen, 2020, s. 215-216)

Den finske omdømmeforskeren Vilma Luoma-aho var i 2007 ute med teorier som tilsa at offentlig sektor er best tjent med et nøytralt omdømme og at omdømmearbeid i det offentlige burde rette seg mot å opprettholde et nøytralt omdømme. Når man snakker om nøytralt omdømme, handler det ikke nødvendigvis om å ha et godt eller dårlig omdømme, men å ha et omdømme som er "midt på treet". I dette ligger at interessentene verken er sterkt enige eller uenige i opptreden eller beslutninger som kommer fra offentlig sektor, men at man er tilfreds og slår seg til ro med det som kommer fra virksomheten. Luoma-aho teoretiserer at et godt omdømme gjør at offentlige organisasjoner ikke kan slå seg til ro med omdømmet sitt, men er nødt til å arbeide hardt for å opprettholde det. Risikoen for omdømmetap vil hele tiden være til stede. (Boon & Salomonsen, 2020, s. 218) Luoma-aho mener videre at et omdømme som er "midt på treet" vil bidra til å opprettholde distanse og habilitet, noe som er viktig og nødvendig for offentlige virksomheter i et demokratisk perspektiv. (Boon & Salomonsen, 2020, s. 218)

2.6 Omdømme og forventninger i offentlig sektor

Forventningene til offentlig sektor er stadig økende og virksomheter har forskjellige interessenter, noe som i sin tur medfører at det er forskjellige sett med forventninger i tillegg til at de har forskjellig grad av realisme over seg. Dette gjør forventninger krevende å håndtere. Luoma-aho (2011, s. 88) Luoma-aho refererer videre til definisjon av forventninger som "*informed predictions of future events*" Luoma-aho (2011, s. 88). Luoma-aho reiser en påstand om at omdømmehåndtering i offentlig sektor i praksis handler om håndtering av forventninger. Det er lover og forskrifter som danner grunnlaget for tjenesteutøvelsen i offentlige virksomheter, men omdømmet fastsettes av interessentene.

Et begrep som ofte kommer opp i forbindelse med omdømme er forventninger. Offentlig sektor og virksomheter opplever stadig høyere forventninger til prestasjoner, fremtreden og saksbehandling. Luoma-aho (2011, s. 88) refererer til at offentlige virksomheter skal: "*Enact, new relationships and partnerships, think and act strategically, network with other agencies, manage resources effectively, redefine boundaries of systems and govern for accountability and transparency*". Ulike interessenter omgir offentlig virksomhet med ulike forventninger, derfor kan være vanskelig å si hva som utgjør et godt omdømme. Luoma-aho påstår at omdømmehåndtering i offentlig sektor rett og slett handler om håndtering av forventninger. (Luoma-aho, 2011, s. 88) Omdømmet er hos de enkelte interessentene, men rammebetingelsene for offentlig sektor skapes av lover. Omdømmet er interessentenes oversikt over tidligere pålitelig eller upålitelig adferd. Tidligere erfaringer skaper et omdømme basert på hvilke framtidige forventninger som stemmer overens. Innfridde forventninger skaper tillit, noe som i sin tur påvirker omdømmet. (Luoma-aho, 2011, s. 89) Luoma-aho sier at nøytralitet i omdømmet gjenspeiler innholdet i interessentenes vurderinger og ikke type virksomhet. (Luoma-aho, 2011, s. 90) Hun mener at et nøytralt omdømme er et mer realistisk mål, og da kreves det færre ressurser til vedlikehold. Det nøytrale omdømmet skaper da avstand og upartiskhet. Dette vil da være etter demokratiske regler som sikrer likebehandling. (snl.no, 2016) I forvaltningslovens kapittel 2, § 6 finner vi generelle bestemmelser om inhabilitet, også kalt ugildhet. Når en person er inhabil kan en person ikke treffe avgjørelse i en sak, eller medvirke til utredning eller vurdering av saken. En person kan være inhabil ut fra sin tilknytning til saken eller vil kunne bli berørt av avgjørelsen som skal treffes. Vurdering av inhabilitet har ikke med saksbehandlerens integritet eller profesjonalitet, men går på personens eller etatens tilknytning til saken. (snl.no, 2021)

Det er heller ikke utelukkende direkte bindinger til saken eller resultatet av den som kan lede til inhabilitet. Vi ser i Forvaltningslovens § 6, 2. ledd at det er en åpning for andre særegne forhold som kan lede til inhabilitet. Slike forhold er spesielt til stede der det kan bidra til å svekke tilliten til forvaltningsorganets upartiskhet. I dette ligger det ikke at vi har tatt mål av oss legge på bordet en rettsvitenskapelig betenkning rundt forvaltningslovens regler rundt habilitet, men etter vår vurdering mener vi at det kan være på sin plass å nevne omdømme som en mulig kilde til svekket tillit. Dette er noe også Luoma-aho (2011) bringer dette på bane der hun retter drøfter hvordan forventninger er med på å skape omdømme for offentlige organisasjoner. Omdømmet skaper driftsmiljø for offentlig sektor, og dette driftsmiljøet påvirker i sin tur hvordan saksbehandlere og andre tilsatte i det offentlige ser på seg selv og

sine tjenester. Det er til stadighet økende forventninger til offentlig sektor, forventninger man ser seg nødt til å møte hvis man som offentlig etat ser seg tjent med å ha et høyt omdømme. Lover slik som den norske forvaltningsloven tar mål av seg å gi likebehandling av partene i saker som behandles av statlige eller kommunale etater. Man kan tenke seg at et segment av befolkningen der offentlige etater har et skyhøyt omdømme kan bidra til at andre deler av befolkningen kan ha grunn til å føle svekket tillit til det aktuelle offentlige organet. Dette gjelder etter vår mening grupper i samfunnet der man på politisk nivå har gjort beslutninger til ugunst, som leder til at de opplever seg urettferdig behandlet. Vi kan enkelt tenke oss at samme forvaltningsorgan som gir et forskjellig omdømme i forskjellige deler av befolkningen, vil kunne ha svekket tillit til upartiskhet hos enkelte deler av befolkningen. Dette vil bryte med prinsippene om likebehandling av like saker, dette selv om det kanskje i realiteten ikke har foregått forskjellsbehandling. Når det oppstår en forventning til offentlig sektor hos interessentene, ser vi at det dannes et felles attributt som skaper et driftsmiljø for virksomheten. På samme måte ser vi at et avvik i forventninger frembringer følelser som fører til at folk utvikler bestemte atferds trekk når de kommuniserer. Disse handlingene og kommunikasjonen skaper omdømmet. (Luoma-aho, 2011) Omdømme er en oversikt over tidligere pålitelig eller upålitelig adferd. Tidligere erfaringer skaper et omdømme basert på hvilke fremtidige forventninger som stemmer overens.

Vår påstand er naturligvis ikke at et godt omdømme i seg selv innebærer at det oppstår tvil forvaltningens upartiskhet, men vi mener dette er et aspekt som er relevant i sammenheng med Luoma-aho sine resultater av omdømmeforskning. Hun mener at et nøytralt omdømme bidrar til å sikre den viktige avstanden og upartiskheten som er nødvendig for virksomheter i offentlig sektor, som handler i henhold til demokratiske regler og normer som tilsier at alle individer skal ytes lik service. (Luoma-aho, 2011, s. 90-91) Hva menes med nøytralitet i forventningene til offentlig sektor? Vi har lagt til grunn Luoma-aho sine teorier som tilsier at nøytralitet forstås som mangel på sterke følelser eller forutinntatte meninger og nøytralitet er noe man vanligvis forbinder med upartiskhet. Hun grunngir dette videre med at et nøytralt omdømme er basert på saklig registrering av tidligere gjerninger. Dette avviker fra fremragende omdømme ved å handle mer om gjerninger enn om konkurranse eller det å være bedre enn andre. (Luoma-aho, 2011, s. 90) Kan det være slik at når nøytralt omdømme er knyttet til det offentliges tidligere gjerninger, er det slik at de aktuelle etatene ikke har vært særlig viktige for befolkningen? Forskningen gir ikke entydig svar på dette, men det er viktig å ha med seg. Finsk forskning heller mot å tenke at resultatene fra omdømmeforskningen

viser at det er behørig avstand mellom det offentlige, publikum og interessenter og at det derfor heller ikke er nødvendig å gjøre spesielle grep for å opprettholde offentlig tillit og organisatorisk legitimitet. Forskningen viser i tillegg at handlinger spiller stor rolle når det gjelder omdømme i offentlig sektor. Forskningen som ligger til grunn for Luoma-aho, 2011, er utført med bakgrunn i undersøkelser rundt det finske Sosial- og helsedepartementet, en etat som enkelte områder, etter vår vurdering, minner om det norske NAV. Det understrekes i at man må utvise forsiktighet når slike resultater skal generaliseres, men de nordiske landene har likevel flere like trekk slik som positive holdninger til velferdsstaten og høy tillit til myndighetene. Ut fra dette vil de finske resultatene være mulig å generalisere for de øvrige nordiske landene, slik som Norge. (Luoma-aho, 2011, s. 99) I Norge ser vi at det er Forvaltningsloven som er mest aktuell her. Forvaltningsloven regulerer, med enkelte unntak, all virksomhet og saksbehandling i regi av stat eller kommune. Forvaltningsloven har blant annet til oppgave å sikre forsvarlig og trygg saksbehandling for de som er part i saken. Forvaltningslovens § 11 har bestemmelser om at offentlige organer har en generell veiledningsplikt overfor parter i pågående saker og de som har behov for kunnskap om sine rettigheter og plikter. Resultatene fra en undersøkelse som ble foretatt i Finland i 2007 underbygger mye det som tidligere er sagt om nøytralt omdømme i offentlig sektor. Undersøkelsen i 2007 var den tredje undersøkelsen, de to foregående var gjennomført i 2003 og 2005. Den tredje omdømmemålingen det refereres til her ble gjort rundt det mest kostbare og ressurskrevende offentlige virksomheten i Finland, Sosial- og helsedepartementet. Departementet har 12 forskjellige etater under seg. Virksomheten varierer mellom blant annet forskning, gambling tilsyn, alkoholtilsyn, stråling og arbeidervern. Det viste seg at etatene i undersøkelsen oppnådde en gjennomsnittlig skåre på 8+ på en skala fra 4 til 10. Det samlede omdømmet viste seg å være stabilt og nøytralt. Karakteren ligger noe over gjennomsnittet. 54% av de spurte var enten fornøyde med tingenes tilstand, at de burde fortsette som før og at de ikke hadde noen spesielle forventninger. (Luoma-aho, 2011, s. 91) Denne undersøkelsen handlet om forholdet mellom interessentenes forventninger og offentlige etaters omdømme, samt innholdet i forventningene. Cirka en halvpart av respondentene ønsket endring, men det viste seg at forventningene om endring var relativt nøytrale. Dette viser at det foreligger realistiske ønsker om endring, det er holdbare ønsker om endring og viser at det vil være naturlig å forvente stabilt omdømme i fremtiden. Når forventningene er realistiske, er det mulig å opprettholde et godt omdømme. (Luoma-aho, 2011, s. 98-99) I undersøkelsen fra 2007 konkluderer Luoma-aho blant annet med at interessentenes forventninger er ganske stabile over tid, mekanismene som skaper omdømme er like uansett om det er privat eller

offentlig sektor og den offentlige virksomhetens handlinger er det viktigste når man ønsker å opprettholde et godt omdømme. Resultatene i denne undersøkelsen regnes for å være overførbare til andre land i Norden, siden disse landene har flere like trekk som holdninger til velferdsstaten og stor tillit til myndighetene. (Luoma-aho, 2011, s. 99) Fenomener som for eksempel trender, verdier, lovgivninger, teknologisk utvikling og klimaendringer kan introdusere nye interessenter med nye forventninger. Et høyt omdømme skaper høye forventninger. Hvis en offentlig virksomhet skaper et godt omdømme for seg selv, innebærer dette at man må bruke ressurser på å opprettholde et godt omdømme for å unngå de negative konsekvensene av et omdømmetap. Det viser seg ofte at offentlige virksomheter ikke har disse økonomiske ressursene tilgjengelige. Et nøytralt omdømme er her å foretrekke. (Luoma-aho, 2011, s. 90) I intervjuet med lederen for Arbeidslivssenteret ser vi tydelig at forventninger spiller en stor rolle i samarbeidet med bedriftsmarkedet. Bedriftene som Arbeidslivssenteret betjener, har klare og tydelige forventninger om å bli møtt med høyt nivå av service og fagkunnskap om deres forretningsområde. Arbeidslivssenteret har erfaring med at bedrifter gir tilbakemeldinger om at en rådgiver ikke fungerer for dem og ber om å få en ny rådgiver. Det er tett dialog mellom Arbeidslivssentret og bedriftsmarkedet. Vi sender ikke ut en ung nyutdannet rådgiver til de største kundene, her har bedriftene en klar forventning om et høyt nivå av tjenester, sier hen. Lederen refererer også til større statlige enheter som ønsker å ha sin hovedrådgiver i NAV hos dette spesielle Arbeidslivssenteret. Lederen gir uttrykk for at omdømmet bygges gjennom kommunikasjonen utad, handlingene og tjenestene som Arbeidslivssenteret yter til bedriftsmarkedet. Dette virker i sin tur på rekrutteringen. Arbeidslivssenteret rekrutterer blant høyt kompetente personer med lang erfaring innen sitt arbeidsfelt. Slik vi forstår intervjuobjektet, er det viktig å rekruttere riktig for å levere tjenester av høy kvalitet slik at også omdømmet forblir høyt og at det høye omdømmet gjør at man har et fagmiljø som gjør det enklere å rekruttere høykompetente medarbeidere. Videre sier lederen at uten tjenester av høy kvalitet til bedriftsmarkedet, vil det i sin tur være vanskelig å videreføre viktige avtaler, slik som IA-avtalen, mellom NAV og partene i arbeidslivet. I samtale med en av bedriftslederne i forbindelse med den kvantitative undersøkelsen forteller lederen at de er en IA-bedrift. Imidlertid opplevde de negativt samarbeidsklima med NAV over lengre tid som resulterte i at de vurderte å si opp IA-avtalen. Da dette ble kjent for det lokale NAV-kontoret, gjorde de helomvending og samarbeidet oppleves i dag som meget tilfredsstillende for bedriften. Disse opplysningene bekrefter det som lederen for Arbeidsmiljøsenderet sier om at det er viktig å ha et godt omdømme i bedriftsmarkedet, da et negativt omdømme kan få store konsekvenser for IA-avtalen. Et

bortfall av IA-avtalen, enten det er lokalt i en enkeltbedrift eller på landsbasis, vil kunne ha konsekvenser for NAV sitt samfunnsoppdrag og tilliten mellom partene i arbeidslivet og NAV. Vi ser at HR-lederen for den andre bedriften, som er et rederi, sier at til tross for at de er en IA-bedrift, har de knapt hatt besøk av rådgivere fra NAV og disse besøkene har ikke vært i tilknytning til IA-avtalen. HR-lederen for rederiet sier at de er villige til å samarbeide med NAV, men NAV har ikke tatt initiativ til dette. Hen sier at rederiet ville "rullet ut en rød løper" hvis NAV meldte sin ankomst. Det er flere tema rederiet ønsker å ta opp med NAV. Rederiet opplever at NAV har for dårlig sakkunnskap om deres bransje, når det gjelder blant annet arbeidstid, turnus og ansatte belastninger. Hen tenker at slike samtaler ville løst størsteparten av deres problemer. I denne bedriften ser vi at IA-avtalen er under press på grunn av svakt samarbeidsklima med NAV der bedriften opplever deres forventninger til NAV sine tjenester ikke blir møtt. Dette ser vi også i det som lederen for NAV-kontoret sier. Det er viktig at det tillit mellom NAV-kontorene og arbeidsgiverne, for da vil det være enklere å samarbeide om blant annet arbeidstakere som nettopp er ferdig med sykdom eller andre som har svak tilknytning til arbeidslivet. Arbeidslivssentrene ligger oftest i sentrale deler av Norge, da vil det være naturlig å tenke seg at det er enklere å rekruttere høykompetente arbeidstakere – dette gjør nok sitt til at det er enklere å rekruttere folk til virksomheten og bygge gode effekter når det gjelder omdømme og tjenester til bedriftsmarkedet. NAV-kontor og avdelinger her som yter tjenester til bedriftsmarkedet i mer gravgrendte deler av Norge vil nok kanskje ha vansker med å rekruttere på et slikt nivå at man kan velge mellom medarbeidere med et par mastergrader og ledererfaring fra høyt nivå i forvaltning og næringsliv. Når det gjelder IA-avtalen, sier også rådgiveren at det er viktig å bygge et godt omdømme gjennom handlinger, på den måten at man leverer tjenester av høy kvalitet til bedriftsmarkedet. IA-avtalen "svever over alt vi gjør" og at det derfor er viktig å leve opp til NAV sin del av eierskapet til IA-avtalen. Vi tolker denne uttalelsen slik at det er høye forventninger også til rådgivere som jobber opp mot bedriftsmarkedet. Lederen for det lokale NAV-kontoret uttrykker at forventninger spiller en rolle overfor bedriftsmarkedet. Det er krav til tilgjengelighet, løsningsdyktighet og rekruttering overfor bedriftene. Både lederen for det lokale NAV-kontoret og rådgiveren opplever sterke forventninger fra både bedriftsmarkedet og individbrukerne. Lederen for NAV-kontoret sier at det er en forventning om tjenester av høy kvalitet når det gjelder å selge inn arbeidssøkende som av en eller annen grunn har vansker med å komme inn i arbeidslivet, enten for første gang eller etter sykdom. Det er en forventning om at NAV ikke bare kjenner arbeidsmarkedet i kommunen, men de må også kjenne til arbeidsmarkedet i regionen. For å møte individbrukernes behov, er det viktig å

ha godt omdømme hos bedriftsmarkedet. Lederen forteller at de har jobbet for at avisene skulle ta mer tak i solskinnshistoriene og suksesshistoriene for å øke omdømmet, siden dette på mange måter er en forutsetning for å lykkes hos bedriftsmarkedet. Et godt omdømme hos bedriftsmarkedet er viktig for å lykkes med mange av NAV sine oppgaver både overfor bedriftsmarkedet og individbrukerne. Når vi ser på den kvantitative undersøkelsen av NAV sitt omdømme i bedriftsmarkedet, ser vi flere interessante ting når det kommer til dimensjonen produkter og tjenester. Her ser vi at bedriftsmarkedet gir uttrykk for at man skårer rundt middels. I dimensjonene ser vi at hvorvidt NAV leverer og det øvrige tjenestetilbudet ligger skåren på henholdsvis 3,5 og 3,6 på en skala der 6 er høyest. Hvordan kan dette tolkes? Er det samsvar mellom interessentenes forventninger og tjenestene som NAV tilbyr? Vår undersøkelse viser at det er avstand mellom bedriftenes tilfredshet og nivået på tjenestene NAV tilbyr. Se vedlegg 1 for resultater fra spørreundersøkelse.

2.7 Er omdømme relevant for offentlig sektor?

Det finnes flere forskjellige oppskrifter for omdømme og hvordan man skal forholde seg til omgivelsene. Det er tross alt omgivelsene som eier omdømmet og interessentene bidrar sterkt til å skape omdømmet som eksisterer i omgivelsene. Byrkjeflot (2011) retter et kritisk blikk på omdømmeoppskriften som idealtipe, og retter spesielt søkelyset på omdømmearbeid i offentlig sektor og hvordan dette kan komme i konflikt, eller i det minste ha paradokser i forhold til viktige fellesskapsverdier offentlig sektor er avhengig av for å kunne ha tillit hos befolkningen. Ideen bak omdømmehåndtering er at en organisasjon skal ha en konstant oppmerksomhet mot sine omgivelser og deres oppfatning av virksomheten. I de fleste omdømmeoppskrifter er det forutsatt at man må foreta seg noe hvis det kommer indikasjoner på at omdømmet ikke er helt der man ønsker at det skal være i omgivelsene. Det er da viktig at man minsker gapet mellom det inntrykket man ønsker å skape og det som omgivelsene sitter med. (Byrkjeflot, 2011, s. 52) Apeland (2007) var tidlig ute med å utforme en praktisk, lett forståelig oppskrift for utvikling av omdømme, forebygging av omdømmetap og reparasjon av omdømmekriser. Boka er enkelt bygd opp med stor skrift, enkle budskap, krydret med store fargerike bilder. Oppskriften har etter vår vurdering få forbehold og problematiserer omdømmebegrepet i liten grad. Apeland setter opp godt omdømme "normaltilstanden", mens krisen er "uværet" som truer bak horisonten. Boka skiller mellom to typer kriser som kan ramme en virksomhet. På den ene siden har man plutselige kriser, slik som sykdom, ulykker, brann og andre ting som virksomheten ikke nødvendigvis er herre over. På den andre siden har man langsomme kriser. Denne typen kriser kan være korrupsjon,

dårlig vedlikehold, ignorering av sikkerhetsbestemmelser eller manglende dialog med interessenter. Dette er kriser som utvikler seg over tid. (Apeland, 2007, s. 189) I NAV har vi ett nylig eksempel på EØS-skandalen. Dette var en krise som i og for seg hadde utviklet seg over tid, men utviklet seg til en plutselig krise da den ble kjent i løpet av kort tid. Etter vårt syn er den langsomme krisen som har plaget NAV, den dårlige starte etaten fikk da de forskjellige offentlige etatene ble slått sammen i Arbeids- og velferdsetaten. Deretter har man hatt forskjellige målinger av omdømme som har vist seg å være under middels og til dels negative. NAV skåret under 50 poeng på alle dimensjoner, kun 42 på samfunnsrolle og deres laveste skåre var på ledelse med 39. Til sammenligning skåret Forbrukerrådet 88 av 100. (Brønn, 2011, s. 42-44) Vår kvantitative undersøkelse blant bedriftene, er i og for seg ikke et resultat som gir uttrykk for en krise, etter vår vurdering, men resultater som går på blant annet tilgjengelighet, sakkunnskap og generell oppfølging skårer mellom 3 og 4 på vår skala fra 1-6. Et negativt eller dårlig omdømme kan ha forskjellige konsekvenser for virksomheten. I Apeland sin omdømmeoppskrift setter man opp eksempler på regnestykker for hvordan omdømmet har påvirket aksjekursen hos blant annet Wal-Mart. Negative konsekvenser for bunnlinja fremstilles som et reelt problem. Å være kjent er ikke det samme som å være populær. (Apeland, 2007, s. 28-29) I sin omdømmeoppskrift legger Apeland til grunn at gode handlinger skaper følelser. Her snakker man om at det er vanskelig å kommunisere verdier slik som tillit, følelser, beundring og respekt direkte til allmennheten. For å skåre høyt på slike parametere, er man derfor nødt til å gjøre det som er riktig og så fortelle om dette på en troverdig måte som gjør at media tar tak i dette. Tillit skaper gode relasjoner og lojalitet. Apeland mener at et dårlig omdømme bør bekymre ledere i virksomheter. Det poengteres stadig at omdømmet er noe som gir direkte resultater på bunnlinja i virksomheten, men likevel med et forbehold om at tapene kan være vanskelige å fastsette nøyaktig. (Apeland, 2007, s. 50-52) Kommunikasjonen har forskjellige former, det ser vi i våre intervjuer. Lederen for Arbeidsmiljøsenderet har stor tro på, og gode erfaringer med aktiv kommunikasjon gjennom blant annet nyhetsbrev på e-post og bruk av sosiale medier. Erfaringen hos denne lederen er at toppledelsens begrensninger i bruken av denne typen kommunikasjonskanaler har konsekvenser for driften arbeidsmiljøsenderet, tjenestene de hadde å tilby bedriftsmarkedet og deres stilling i bedriftsmarkedet. Dette tolker vi som at den øverste ledelsen i NAV på fylkesnivå ønsker å utøve sterkere kontroll med informasjonsstrømmene i organisasjonen og ønsker å fremstå med en enhetlig kommunikasjon utad. Dette er ment som en strategi for å øke transparensen og bygge et enhetlig godt omdømme for virksomheten. Etter vår vurdering ser vi at dette stemmer godt

med Byrkjeflot (2011) sin kritikk av omdømmeoppskriftene, der han påpeker paradoksene ved at ønsket om å ha transparens i sin tur virker slik at organisasjonens kommunikasjon blir mer lukket. (Byrkjeflot, 2011, s. 64-65) På den annen side opplever lederen for NAV-kontoret at den viktigste kommunikasjonen for godt omdømme i bedriftsmarkedet er tjenestene man tilbyr og at man opptrer som tillitvekkende og løsningsdyktige. Dette stemmer i og for seg med Apeland (2007), som på s. 125 konstaterer at alt virksomheten gjør kommuniserer. Handlingene til virksomheten kommuniserer til omverdenen og negative handlinger kan skape reaksjoner fra omgivelsene som kan skape farer for omdømmet. (Apeland, 2007, s. 125) Vårt inntrykk av Apeland (2007) er at man legger opp enkle dikotomier mellom de som klarer seg og de som ikke klarer seg, positivt versus negativt og god og dårlig omdømmehåndtering. Boken har en positiv vinkling med at det tilsynelatende er lite som kan gå galt hvis man følger oppskriften i boka. Man nevner enkelte skrekkeksemppler, slik som episoder fra "TV2 Hjelper deg", PanAm sin håndtering av Lockerbie-tragedien og blomsterhandlere som har belastet et kredittkort for feil beløp. Budskapet er gjennomgående enkelt i Apelands omdømmeoppskrift: negativt omdømme er kostbart, og det kan faktisk føre til at virksomheten slutter å eksistere. Som vi tidligere har vært innom har New Public Management tatt med seg tanker om omdømme med seg inn i offentlig sektor. Som vi vet, har NPM sterke element av konkurranse og målstyring for offentlig sektor. Her har også omdømmetenkning funnet veien inn i offentlig sektor. Omdømmeoppskriftene legger opp til at organisasjonens forhold til kunder og interessenter som skal vektlegges. I NPM er borgeren som kunde eller klient som vektlegges. For å tilfredsstille kundene, må man ha autonome og komplette organisasjoner med egne identiteter, hierarki, klare grenser og med egne ressurser på bekostning av tradisjonelle offentlige etater som har vært kjennetegnet for offentlig sektor tidligere. (Byrkjeflot, 2011, s. 62) Det er foretatt omdømmemålinger som viser at enkelte offentlige etater er på bunn i omdømmemålinger. Men bildet er mer komplisert for offentlig sektor. Offentlig sektor må forholde seg til politiske føringer på en helt annen måte enn privat sektor, i tillegg til at tillit og likebehandling er en viktig faktor i det offentliges møte med allmennheten. (Byrkjeflot, 2011, s. 61) Omdømmeoppskriftene legger vekt på at virksomhetene skal ha et entydig og konsistent budskap overfor omverdenen. I offentlig sektor er kan dette være utfordrende, i og med lover og regler for offentlig styring, solidaritetsrelasjoner, nøytralitet og lojalitet til overordnede myndigheter. Denne typen motsetninger kan føre til at offentlige institusjoner må ha en til dels motstridende kommunikasjon. Offentlige organisasjoner og etater er politisk styrt og står til ansvar for politisk valgte representanter. I henhold til omdømmeoppskriftene er det viktigste man kan

gjøre for å opprettholde et godt omdømme er å tilpasse seg omgivelsenes kan utgjøre en risiko for blant annet å ivareta rettsstatsprinsipper og hensyn knyttet til det representative demokratiet. (Byrkjeflot, 2011, s. 61) I identitetsutviklingen er det lite sannsynlig at hele organisasjonen kan bidra like mye til det enhetlige uttrykket utad som omdømmeoppskriftene legger opp til. (Byrkjeflot, 2011, s. 66-67) Dette er noe vi ser i dybdeintervjuene. Samtlige informanter fra NAV er unisone på at godt omdømme i bedriftsmarkedet er viktig og at det har betydning for NAV sine tjenester overfor bedriftsmarkedet og muligheten til yte tjenester til individbrukerne som er på vei inn i eller har svak tilknytning til arbeidslivet. Hvis vi rangerer betydningen av omdømmet, ser vi at dette er viktigst for Arbeidslivssenteret og nesten like viktig for lederen av NAV-kontoret og rådgiveren. I rådgiverens tilfelle ser vi at tankene om omdømme i størst grad er styrt av tanker om sanksjoner fra ledelsen, da vedkommende uttrykker at "korreks" fra ledelsen er noe man risikerer hvis man ikke jobber tilstrekkelig med omdømmet, både utad generelt og overfor bedriftsmarkedet. Det blir sagt fra Arbeidslivssenteret at NAV har mange forskjellige oppgaver i tillegg til at dette er en kompleks organisasjon, med tusenvis av ansatte, vil nok holdningen til omdømme være forskjellig mellom avdelinger og hvem man betjener. Lederen for arbeidslivssenteret uttrykker at et kjempegodt omdømme på ytelsessiden overfor individbrukere nok vil innebære at lovanvendelse og nivå på ytelser nok kanskje kan være feilaktig. Lederen av NAV-kontoret og rådgiveren gir uttrykk for at omdømme ikke nødvendigvis er noe man diskuterer daglig, men at det er en forutsetning fra ledelsen at tankegangen om et godt omdømme skal være internalisert i det daglige arbeidet, mens det på Arbeidslivssenteret er et daglig tema. En annen grunn til at omdømmeoppskriftene kommer til kort i møte med det offentlige, er at offentlige etater slik som NAV har viktige samfunnsmessige oppgaver som ikke kan erstattes av konkurrenter, slik som i det private. Dette forutsetter supermarkedsstaten, men til tross for NPM er dette en forutsetning som ikke er til stede. (Byrkjeflot, 2011, s. 68) Det er ytterligere problematisk å bruke omdømmebegrepet overfor det offentlige av flere årsaker.

Omdømmeoppskriftene legger opp til at bygging av omdømme handler om å bygge tillit. Tilliten til offentlige institusjoner forutsetter politisk og demokratisk styring og en moralsk troverdig forvaltning. Offentlige etater må være sannferdige, holde løfter i tillegg til at de har ansvar for å opptre på en solidarisk og rettferdig måte. Det er i tillegg sammenheng mellom ulike saksområder og nivå. Dette gjør at ikke alle typer saker kan plasseres i autonome organisasjoner som avgrenser saksområdene fra hverandre. Det offentlige har et bredt ansvarsforhold til befolkningen enn det som legges til grunn i omdømmeoppskriftene. Det er en risiko at tillitsforholdet mellom befolkning og det offentlige kan lide under

omdømmeoppskriftene. (Byrkjeflot, 2011, s. 68) Omdømmebygging handler i høy grad om framstillingen av seg selv, noe vi har sett nærmere på i kapittelet der vi skriver om rapporteringsbias. Byrkjeflot (2011), mener at det er viktig å skille mellom image og omdømme. Imaget er det umiddelbare inntrykket av organisasjonen som omgivelsene har, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet. Image knyttes gjerne til bevisste programmer for å profilere organisasjonen. Dette skjer gjerne i etterkant av enkelthendelser der media spiller stor rolle. Det er viktige forskjeller i målingen av disse to fenomenene. Måling av omdømme skjer gjerne på tvers av grupper over tid, mens måling av image skjer ved at man forsøker å fange spontane oppfatninger ulike grupper har av organisasjonen. Det viser seg ofte at media er mest interessert i image og mer umiddelbare svingninger i imaget, enn i et gjennomsnittlig inntrykk. (Byrkjeflot, 2011, s. 57-58) En viktig debatt er om omdømme i det hele tatt er mulig å måle. I henhold til Byrkjeflot (2011) er det forskjellige meninger om dette. Debatten rundt dette går på den ene siden på at omdømme er en målbar størrelse som kan fanges opp presist og pålitelig. På den andre siden hevdes det at omdømme er en sosialt konstruert, gjerne av organisasjoner som "*overvåker, evaluerer og måler det*". (Byrkjeflot, 2011, s. 59-60) Ofte finner man skille mellom verdier man kommuniserer utad og det som er realiteten i en bedrift. Det er observert at man kommuniserer ut verdier som ikke nødvendigvis er relevante for virksomheten det gjelder. Er verdiene realistiske uttrykk for virksomhetens formål? I enkelte tilfeller ser man at kommuniserte verdier, i størst grad handler om verdier som er viktige for den interne organiseringen i virksomheten. (Byrkjeflot, 2011, s. 57) En viktig forutsetning for godt omdømme og godt omdømmearbeid er karisma, man behøver ledere og ledere med karisma. Max Weber sier at karisma er et overgangsfenomen der sentrale ledere spiller en viktig rolle, men etter hvert vil det utvikle seg rutiner som gjør at det karismatiske mister sin glans eller overbevisningskraft. Byrkjeflot (2011) mener at dette ut fra Webers teorier, er noe som skjer i virksomheter der omdømmetenkning har funnet fotfeste. Etter en stund opplever man at omdømmearbeidet blir rutine. Imidlertid er begrepet på en måte blitt institusjonalisert gjennom vekten begrepet har blant annet i media. Omdømme er flyktig kunnskap, men er institusjonalisert gjennom lærebøker som fremstiller dette som et vitenskapelig dokumentert fenomen som kan måles. (Byrkjeflot, 2011, s. 59) Vi er oppmerksomme på at omdømme som begrep og fenomen har problematiske sider ved seg. I dette kapittelet av oppgaven vår har vi problematisert begrepet og viser her at det på enkelte måter kan være krevende å bruke direkte inn i offentlig sektor. Vi vurderer likevel vår kvalitative undersøkelse som reliabel ut fra at vi har lagt til grunn RepTrak dimensjoner. Byrkjeflot (2011) kritiserer omdømmemålinger slik som RepTrak

representerer. Men i denne sammenhengen mener vi den er relevant, siden RepTrak er mye brukt innen måling av omdømme og siden den på enkelte måter er blitt til en slags "gullstandard" innen måling av omdømme. Men som vi ser, er det problematiske sider ved måling av omdømme opp mot en institusjon som NAV i og med at den ikke kan gå konkurs, ikke erstattes av et konkurrerende privat tilbud eller bli borte som følge av et negativt omdømme. NAV er den sentrale representanten for velferdssamfunnet og har sentrale politiske og forvaltningsmessige mål å gjennomføre. Dette minsker på enkelte måter betydningen av omdømme. Dette ser vi blant annet overfor individbrukere, så lenge individbrukeren får oppfylt sine lovfestede rettigheter behandlet etter forvaltningsmessige korrekte prosedyrer, er omdømmet i og for seg greit så lenge det holder seg på et nivå som sikrer legitimiteten. Men, likevel er våre informanter i NAV unisone på at et godt omdømme er viktig mot bedriftsmarkedet. Til tross for at omdømmebegrepet har problematiske sider ved seg når det benyttes i offentlig sektor, ser vi likevel at det har relevans og betydning hos våre informanter.

3 Metode

I vår oppgave har vi gjort bruk av kvantitativ metode i form av spørreskjema, kvalitativ metode i form av dybdeintervju og dokumentanalyse. Interessenter har bred tilgang til informasjon om det offentlige, samtidig som en stadig mer profesjonalisert kommunikasjon fra blant annet interesseorganisasjoner noe som i sin tur utfordrer offentlig sektor på å opprettholde og forvalte sitt omdømme. Dette medfører i sin tur at det blir viktig for offentlige virksomheter å vise til legitimitet og ansvarlighet overfor interessenter og offentlighet.

3.1 Personopplysninger

Undersøkelsene våre er anonymisert i slik grad at det ikke er nødvendig med godkjenning fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Når man gjør nytte av kvantitativ og kvalitativ metode ligger det i sakens natur at man samler inn opplysninger om virksomheter, aktiviteter, personer, meninger, erfaringer med mere. I innsamling av data som berører personopplysninger er det viktig at man som ansvarlige for prosjektet reduserer personvernulempen så mye som mulig. Hvis vi som ansvarlige skal gjøre nytte av identifiserbare personopplysninger må personene som skal bidra med forskningsdata til vår

undersøkelse gi samtykke til dette og Norsk Senter for Forskningsdata skal gjennomføre en vurdering av prosjektet vårt.

"Personopplysninger er enhver opplysning som kan knyttes til en person. En personopplysning kan for eksempel være fødselsnummer, navn eller e-postadresse/IP-adresse. Stemme på lydopptak regnes også som personopplysning. Det er også mulig at en samlet kombinasjon av opplysninger kan knyttes til en person." (NSD, 2021) I vår undersøkelse har vi hatt som målsetting å redusere personvernulempen så mye som mulig for de som bidrar til vårt prosjekt. Derfor har vi forholdt oss til NSD sine råd om hvordan man kan gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger. Kjernen i dette er å gjennomføre prosjektet anonymt. Det innebærer at våre data ikke på noe vis kan spores tilbake til enkeltpersoner på noe tidspunkt i prosjektet. Dette gjør at personvernulempen er borte og at man da ikke behøver å melde det inn til Norsk Senter for Forskningsdata. (NSD, 2021)

3.2 Kvantitativ metode

Vi benyttet spørreskjema til 13 bedrifter der de rangerte NAV sine tjenester til bedriftsmarkedet på en skala fra 1-6. Spørreskjemaene inneholder spørsmål om NAV sine tjenester til bedriftsmarkedet som er formulert på en slik måte at det ikke innhentes personopplysninger hverken fra bedriften eller fra NAV. Innhenting ble i henhold til NSD sine retningslinjer for anonyme undersøkelser innhentet i papir uten navn og indirekte identifiserende opplysninger. Videre ble forbindelsen mellom oss og bedriftene kuttet ved at den fysiske innhenting av de utfylte spørreskjemaene ble utført av en tredjeperson som ikke røpet for oss hvor hen hentet de utfylte skjemaene som ble levert i lukket konvolutt. Vi vet hvilke bedrifter skjemaene ble utlevert til, men vi vet altså ikke hvilke skjema som kom fra hvilken bedrift. Dette gjør i sin tur at den kvantitative undersøkelsen vår er anonym. For å begrense oppgaven vår har vi fokusert på to av sju dimensjoner i RepTrak, derfor er det vanskelig å gå ut fra at resultatene som fremkommer siden samtlige dimensjoner ikke er tatt med. Vi ser på en skåre i området 3-4 som et uttrykk for nøytralt omdømme, mens i RepTrak undersøkelsen anses et resultat på 40-50 av 100 som godt under middels.

3.2.1 Respondenter

Vi valgte forskjellige virksomheter som respondenter til vårt prosjekt. Virksomhetene er respondenter siden de representerer gruppen vi ønsker å gjøre undersøkelser på. De ble valgt

ut fordi de representerer bedriftsmarkedet og mottar eller har mottatt tjenester fra NAV når det gjelder blant annet sykefraværsoppfølging og rekruttering. Respondentenes oppgave i denne undersøkelsen er å rangere ved avkrysning, forskjellige aspekt ved tjenestene de mottar, noe som i sin tur forteller om nivået på omdømmet NAV har hos respondentene. (Jacobsen, 2000, kap. 8.1)

3.3 Kvalitativ metode

For å innhente data til den kvalitative delen av oppgaven benyttet vi dybdeintervju som metode overfor ledere og rådgiver i NAV. Vi etablerte kontakt med ledere og rådgiver i NAV som gav sitt samtykke til å bidra med forskningsdata form av dybdeintervju. Samtlige tre intervju ble gjennomført per telefon og informasjonen ble registrert kun i form av notater som ble ført på datamaskin under intervjuets gang i tillegg til renskrivning umiddelbart etter avsluttet intervju. Det ble heller ikke her identifisert navn eller personidentifiserende bakgrunnsopplysninger i datamaterialet. (NSD, 2021) Både i intervjuguiden og i innledningen av intervjuene gav vi en rask oversikt over hensikten med datainnsamlingen. Vi fulgte fremgangsmåten som er anbefalt av Jacobsen, 2005, kap. 71, s. 137. Vi presenterte oss, bakgrunnen vår og hvorfor vi behøver informasjonen deres i vår masteroppgave. Det ble også informert om hvordan vi skal benytte informasjonen i vår masteroppgave. Videre ble informantene opplyst om hvor mange andre som skulle intervjues og om muligheten til å trekke seg fra prosjektet på ethvert tidspunkt. Det ble også gjennomført samtaler uten intervjuguide med HR-ledere fra to av bedriftene der det ble gjennomført spørreundersøkelse. Forutsetningene for samtalene var de samme som ved dybdeintervjuene.

3.3.1 Dybdeintervju

Den vanligste måten å innhente kvalitativ informasjon på er nok i form av det individuelle, åpne intervjuet. Våre spørsmål i intervjuguiden er formulert slik at vi innhenter informasjon om det vi ønsker å måle. I tillegg til dette mener vi selv at vi har gjort et solid valg av informanter, i og med at deres stilling og arbeidsoppgaver i NAV er av en slik karakter at vi vurderer det slik at informasjonen er relevant. Intervjuet er velegnet når man skal undersøke relativt få enheter, slik som i vår undersøkelse. Samtlige intervju ble gjennomført i løpet av cirka en time i tillegg til medgått tid til bearbeiding av notatene og nedskrivning av data som vi ikke rakk å notere ned i løpet av selve intervjuet. Intervjuene ble som nevnt gjennomført over telefon. Ulempen med telefonintervju er at det kan bidra til å redusere fortroligheten mellom informant og intervjuere. På den annen side minskes risikoen for at det oppstår en

intervjueffekt der informanten blir påvirket av intervjuernes nærvær og kroppsspråk. (Jacobsen, 2000, kap. 7.1) Det tredje og kanskje viktigste momentet ved å gjennomføre telefonintervju er at det i perioden intervjuene ble gjennomført var strenge nedstengningstiltak og reiserestriksjoner som gjorde at det ikke var tilrådelig å besøke informantene fysisk på grunn av risiko for smitte av Covid-19. I og med at det ble sendt ut en intervjuguide i forkant av intervjuet, fikk informantene tid til å forberede seg, eventuelt trekke seg. Det ble med dette etablert en atmosfære av tillit mellom intervjuer og informant. I analysen av dataene vi innhentet har vi identifisert et "svakt" punkt ved vår kvalitative undersøkelse. Vår teoretiske begrunnelse for undersøkelsen overfor informantene og enkelte av spørsmålene tar utgangspunkt i middels omdømme i virksomheten som noe som er ønskelig. Dette oppfatter vi i etterkant som en smule ledende og kan ha påvirket resultatene med tanke på rapporteringsbias. Dette med utgangspunkt i at "ingen" ønsker å gi uttrykk for at en selv eller ens arbeidsplass står for noe som er "middels". Her burde vi utformet spørsmålene på en slik måte at man lagde en situasjon der informanten slapp å svare på tvers av egen lojalitetsfølelse overfor virksomheten de arbeider i.

3.3.2 Intervjuguide

Vi valgte å lage en intervjuguide som vi sendte ut noen dager i forveien av intervjuene. Det er alltid en balansegang mellom ytterpunktene i den kvalitative undersøkelsen – helt lukket eller helt åpent. Vi laget en intervjuguide som fokuserte relativt sterkt på formålet med undersøkelsen, nemlig NAV sitt omdømme overfor bedriftsmarkedet. Vi satte spørsmålene opp som kulepunkt, nettopp for å antyde overfor informantene at dette er et intervju som sentrerer rundt enkelte punkt og at det ikke er et veldig strengt oppsett av spørsmål som skal besvares. I intervjuguiden så åpnet vi opp for at informantene kunne bidra med informasjon rundt temaet som ikke nødvendigvis hadde tatt med i intervjuguiden. Dette lyktes vi godt med, etter eget skjønn. Vi innhentet noe informasjon som vi ikke hadde tenkt på i forkant og vår oppfatning av intervjusituasjonen var at informantene var avslappede, det var god stemning og intervjuene bar preg av å være en samtale der informantene var opptatt av å gi kvalitativt god informasjon om det vi var interessert i å vite noe om. Informantene stilte også oppklarende spørsmål underveis for å forsikre seg om at vi hadde oppfattet det som de sa. Vi oppfattet atmosfæren i intervjuene som åpen og inkluderende fra både oss og informantene. Vi mener at intervjuene metodemessig har et forbedringspotensiale, men mener samtidig at våre forskningsspørsmål ble besvart.

3.3.3 Informanter

Personene som ble intervjuet er informanter i og med at de ikke er personer som har meninger om NAV sitt omdømme i bedriftsmarkedet. Fordi de ikke jobber i bedrifter/virksomheter som ikke danner noe grunnlag for at de skal kunne si noe om omdømmet til NAV. De representerer ikke gruppen som har sagt noe om NAV sitt omdømme. De er ikke utsatt for fenomenet vi forsker på i denne oppgaven. Derimot er personene vi intervjuet informanter i egenskap av at de arbeider i lederstillinger og som rådgivere i NAV og derfor har de kunnskaper og informasjon om fenomenet vi ønsker å kartlegge, nemlig NAV sine tanker om omdømme og hvorvidt det er å foretrekke at dette er nøytralt overfor brukere i bedriftsmarkedet. (Jacobsen, 2000, kap. 8.1) HR-lederne fra de to bedriftene hadde rolle som respondenter i spørreundersøkelsen og har rolle som informant i den kvalitative undersøkelsen.

3.3.4 Utvalg

Utvalget ble foretatt ut fra at vi vet at en virksomhets omdømme og valg vedrørende dette er et lederspørsmål. Valg rundt omdømme er etter vår vurdering prioriteringer ut fra ledelsesfilosofi og kommunisert internt i virksomheten fra ledere og nedover i avdelinger. Antallet informanter er tre der to av disse har lederstillinger og en er rådgiver som har jobbet både mot bedriftsmarkedet og personmarkedet. Etter vår vurdering har vårt utvalg av informanter sikret oss dybde og en viss bredde innhenting av forskningsdata.

3.4 Verifisering av kunnskapen

I vår oppgave har vi innhentet informasjon og kunnskap som vi skal drøfte opp mot vitenskapelige teorier i en samfunnsvitenskapelig kontekst. Når vi har innhentet kunnskap i form av kvantitativ og kvalitativ metode, der spørreskjema, samtaler og dybdeintervju spiller en sentral rolle, er det viktig at kunnskapen blir verifisert. I arbeidet med å verifisere kunnskapen vi har innhentet er det viktig at å benytte en fruktbar innfallsvinkel for å stille de riktige spørsmålene rundt informasjonen og slutningene vi drar på bakgrunn av dette. Samfunnsforskere bruker det språklige bildet “treenigheten” om begrepene generaliserbarhet, reliabilitet og validitet. Disse begrepene er spesielt rettet mot den kvalitative delen av vår forskning. Man kan si at disse begrepene, da i særdeleshet validitetsbegrepet, danner en klar grenselinje mellom det som er sant og det som er usant. (Kvale, 2005, kap. 11)

3.4.1 Generalisering

Generalisering handler om hvordan man kan trekke slutninger basert på en populasjon ut fra resultater man har fått fra et utvalg. Det er viktig å huske på at: *“Vi kan aldri generalisere til noe annet enn den populasjonen utvalget er trukket fra, og til det tidspunktet undersøkelsen er foretatt på.”* Generaliseringer har altså begrensninger i tid og rom. (Jacobsen, 2000, s. 363)

Vi mener at en analytisk generalisering er det mest gyldige for vår oppgave. Vi tenker at funnene i vår oppgave kan benyttes som en rettleiding for hva som kan skje i en annen situasjon. Hvilke likheter og forskjeller er det mellom de to situasjonene. For at dette skal ha gyldighet, er det viktig at trekkene som sammenlignes er relevante. (Kvale, 2005, kap. 11)

Det er viktig å se på utvalget av bedrifter i bedriftsmarkedet og hvordan utvalget påvirker resultatet av spørreundersøkelsen. Er det aspekt ved utvelgelsen av bedrifter som tilsier at disse bedriftene skal ha ekstraordinært høye forventninger til NAV? Kan man si at bedriftene i vårt utvalg er representative for samtlige bedrifter i Norges land? Det kan vi ikke, men som utgangspunkt for vår forskning mener vi at utvalget av bedrifter, sammen med samtale som ble ført med to av lederne i disse bedriftene, leder oss til et utgangspunkt for samtale med de NAV-ansatte. I intervjuene med de NAV-tilsatte var det ikke bare spørsmål om omdømme, og hvordan NAV forholder seg til aspektene ved RepTrak som vi anvendte i spørreundersøkelsen, men vi presenterte sentrale funn fra spørreundersøkelsen for de NAV-tilsatte og de fikk derved muligheten til å forholde seg til bakgrunnsstoffet. Ut fra beskrivelsen av metoden vår kan vi legge til at den er relokertbar. Det vil si at vi kan finne et utvalg bedrifter, presentere en spørreundersøkelse om NAV sitt omdømme her, deretter presentere funnene for NAV-tilsatte og intervju dem om NAV sitt forhold til forskjellige dimensjoner ved omdømme. (Kvale, 2005, kap. 11)

3.4.2 Reliabilitet

I boken til Jacobsen (2000) og (2005), sier han at reliabilitet betyr noe som er nøyaktig, pålitelig og troverdig. Videre forklarer han, En undersøkelse skal være en metode til å samle inn empiri, men må tilfredsstillende to krav.

- Empiri må være gyldig og relevant, det vil si valid.
- Empiri må være pålitelig og troverdig, det vil si reliabel.

Reliabilitet har med forskningsfunnenes konsistens å gjøre. Vi har tidligere vært inne på reliabilitet i forbindelse med dybdeintervjuene våre når det gjelder ledende spørsmål når det

vedrørende middels omdømme i NAV. Intervjuene ble transkribert under intervjuets gang og renskrevet umiddelbart etter intervjuet. Slik vi ser i Kvale (2005) kap. 11 kan dette påvirke undersøkelsens reliabilitet.

3.4.3 Validitet

Når kunnskap skal valideres, kommer man ikke utenom aspekter som sannhet og kunnskap. Når vi snakker om validitet, definerer man gjerne begrepet som et fornuftig, velfundert, berettiget, sterkt og overbevisende argument. En valid slutning er basert på korrekte premisser. (Kvale, 2005, s. 164) Et viktig spørsmål alle som holder på med forskning bør spørre seg er om man måler det man er ute etter å måle. Validiteten av forskning hviler på i hvilken grad en metode måler det man er interessert i å undersøke. Vi må spørre oss om våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene vi ønsker å vite noe om. (Kvale, 2005, s. 166) Å validere er å kontrollere. Den som gjennomfører en undersøkelse, bør ha et kritisk syn på sine tolkninger og uttrykke sitt perspektiv på emnet som undersøkes og hva slags kontroll som utøves for å motvirke en selektiv forståelse og skjev tolkning. Forskeren bør være "djevelens advokat" overfor egne funn. Det blir sagt at det ikke eksisterer noen ufeilbarlige regler for hvordan man skal etablere validitet i kvalitativ forskning. Man bør ha en innstilling til eget arbeid der man analyserer kildene til potensielle skjevheter i forskningen som kan gjøre at tolkninger og observasjoner kan bli ugyldige. (Kvale, 2005, s. 168) Generelt kan man si at jo sterkere man har jobbet for å falsifisere noe man har funnet, jo bedre står det seg i møte med krav om gyldighet. Et annet viktig moment ved validitet er å stille spørsmål. Spørreordene "hva", "hvorfor" og "hvordan" er viktige for å finne svaret på spørsmålet "Er det sant?" Det er vanlig å kritisere intervju med at vi ikke kan vite noe om forskningspersonene svarer sant på spørsmålene, eller om de er ute etter å fremme for eksempel egen person eller arbeidsplass. Spørsmålene man stiller i en kvalitativ undersøkelse er viktige for hvilke svar man får. Her er det vanlig å skille mellom veridikal lesning, der intervjupersonene er informanter om egne erfaringer og symptomatisk lesning der intervjupersonene primært er sett på som personer som har sine egne grunner til å komme med en uttalelse. (Kvale, 2005, s. 169) I vår oppgave har vi sett på dette, mest i form av rapporteringsbias – har intervjupersonene grunn til å fremstille seg selv eller deres avdeling på en fordelaktig måte. Kan dette ha ledet til en skjevhet i vår forskning? Våre spørsmål leder i hovedsak til en veridikal lesning, våre intervjuobjekter er informanter som jobber på NAV og har sakkunnskap om temaet vi ønsker å finne mer ut av. Det er ikke til å legge skjul på at en undersøkelse som setter søkelys på noe så synlig, følelsesmessig ladet og tett knyttet til

lederegenskapene hos de tilsatte hos NAV, kan bidra til et visst rapporteringsbias der man ønsker å fremstille egen person og avdeling i et godt lys. Imidlertid ser vi at den symptomatiske siden av dette er svekket ved at intervjupersonene også modifierer sine uttalelser, der begge personene som jobber i lederstillinger går med på at NAV sitt omdømme, til tross for at de jobber hard med å holde det på et høyt nivå, nok kan befinne seg på et middels, midt-på-treet nivå i bedriftsmarkedet. Denne nyanseringen er viktig, siden vi da opplever at motivasjonen for rapporteringsbias er svakere og da etter vårt skjønn er med på å styrke troverdigheten til øvrige uttalelser fra intervjupersonene. Et viktig spørsmål når man skal vurdere validiteten på en undersøkelse er å spørre seg selv om man har målt det man trodde man skulle måle? Hvordan reflekterer våre observasjoner de fenomenene som vi har ønsket å undersøke. Her kan vi velge å se på korrespondenskriteriet for sannhet. Her kan vi spørre oss om kunnskapsutsagnene stemmer overens med den virkelige verden. (Kvale, 2005, kap. 11) Vi har ingen grunn til å betvile informantenes ønske om å gi sannferdig informasjon, men som vi har vært innom tidligere, kan forhold rundt ledende spørsmål ha spilt en rolle når det gjelder validitet. Vi har spurt informantene på NAV hvilket forhold etaten har til nøytralt omdømme i bedriftsmarkedet. Har vi som intervjuere "lagt ord i munnen" på informantene, slik at kanskje har fortalt om noe annet enn det vi ønsket å få vite noe mer om? Det kan for eksempel tenkes at informantene har fortalt om hvordan de mener situasjonen bør være på NAV eller hvilke holdninger de selv har. Når det gjelder de to informantene fra bedriftene, kan vi spørre oss selv om de forteller om sine erfaringer med NAV, eller forteller de ubevisst om seg selv og sine standarder som ledere. Generelt sies det jo flere slike strenge spørsmål ens egen undersøkelse har gjennomgått, jo høyere blir validiteten av resultatene. (Kvale, 2005, kap. 11).

4 Empiri og analyse

Gjennom dataene vi har innhentet i form av spørreundersøkelse og dybdeintervju, skal vi nå vurdere om det er hold i våre antakelser om at det ønskelig å holde NAV sitt omdømme overfor bedriftskunder på et nøytralt nivå. Som tidligere nevnt sier de NAV-tilsatte i vår undersøkelse at det ikke er slik det ligger an. De gir uttrykk for at høyt nivå av omdømme er viktig i deres arbeid mot bedriftsmarkedet. I dette kapitlet drøfter vi og begrunner funnene i relevant vitenskapelig teori rundt omdømme. Luoma-aho sin forskning sier at kan det være fornuftig å holde omdømmet på et nøytralt nivå ut fra ressursbruken som må til for å opprettholde et utmerket nivå av omdømme i tillegg til at et nøytralt omdømme bidrar til en

opplevelse av og tillit til at det foreligger likebehandling av sakene. Videre har vi sett hvordan teorien om nøytralt omdømme i offentlig sektor snakker om at et nøytralt omdømme er høyt nok til at det fungerer som både støtpute ut fra Apeland sine teorier og Luoma-aho sine tanker om at det på et slikt nivå er høyt nok til at man opprettholder legitimitet. Slik vi ser er håndtering av omdømme og forventinger til offentlig sektor en balansegang er der man må gå midt på veien for ikke å gå i grøfter som kan være på begge sider av veien. I spørreundersøkelsen opplevde vi at NAV sitt omdømme på de fleste tjenesteområdene var rundt middels. Undersøkelsen gav uttrykk for bedriftenes opplevelse av opplevd nivå på tjenesteytelsen ut fra RepTrak konseptet for måling av omdømme. Vi gjennomførte som tidligere nevnt ikke en fullstendig RepTrak undersøkelse, men valgte ut tjenesteområder og omdømmemessige dimensjoner vi anser som viktige ut fra offentlig tjenesteyting. I gjennomsnitt var NAV sitt omdømme "midt på treet" her. Vi har jobbet ut fra et utgangspunkt om at dette er ønskelig fra NAV ut fra to hovedhensyn – man ønsker ikke å bruke store ressurser på å opprettholde et veldig godt omdømme, der tillit og legitimitet vil være opprettholdt gjennom et omdømme som er nøytralt og at man ønsker å unngå belastningen som omdømmetap innebærer på grunn av skiftende politiske føringer. Med utgangspunkt i teorien som ligger til grunn for oppgaven vår og datainnsamlingen vi har foretatt, skal vi her gjøre rede for de mest relevante funnene ut fra oppgavens problemstilling. Vi utførte dybdeintervju med 3 ansatte i NAV – det var to ledere og en rådgiver. Samtlige av våre tre informanter har betjent bedriftsmarkedet i hele eller store deler av sin stilling. I tillegg til dette ble det gjennomført ustrukturert samtale med to ledere i to bedrifter med mer enn 200 tilsatte.

4.1 Omdømmebygging/forvaltning som del av ledelsesfilosofi i NAV

Informanten som arbeider som rådgiver opplever at man til stadighet får påminnelser om at arbeid med omdømme er viktig. Arbeidet med omdømme og de tilsattes identitet som tilsatte på NAV og hvordan dette skal kommuniseres utad er noe som blir aktualisert og fornyet jevnlig. Man har det med seg i hodet hele tiden når man representerer NAV både overfor bedriftsmarkedet og individer. Det praktiseres så strengt at man som enkelt tilsatt i NAV risikerer korreks hvis man ikke oppfyller kravene som NAV stiller på dette området. Lederen for NAV-kontoret opplever at omdømme som ledelsesfilosofi er kommunisert hele veien fra toppen. *“Det viktigste arbeidet man gjør rundt omdømme er å bistå folk i å skaffe seg arbeid og være pålitelig i forbindelse med kontakt med bedriftsmarkedet. Dette er ikke noe vi diskuterer daglig eller ukentlig, men vi har omdømme i ryggmargen og vi vet at et godt omdømme i bedriftsmarkedet er viktig for at vi skal kunne gjøre et godt arbeid overfor*

individbrukerne.” Hen gir videre uttrykk for at NAV-kontoret i sitt arbeid er avhengige av at bedriftsmarkedet strekker seg og er villige gi personbrukere som har vansker med å komme seg inn i arbeidsmarkedet en sjanse. Godt omdømme er viktig for å kunne ha og opprettholde denne tilliten mellom NAV-kontoret og bedriftsmarkedet. I dette svaret ser vi at spørsmålet om at NAV må ha legitimitet hos bedriftskundene – det er viktig for å kunne utføre arbeidsoppgavene NAV er pålagt overfor individbrukerne. Dette er en ledelsesfilosofi som er forankret helt fra toppledelsen, så den er viktig for NAV, spesielt for de som jobber mot bedrifter, som IA-avtalen. Lederen for Arbeidslivssenteret sier videre at uten godt omdømme ville bedriften mest sannsynlig ikke fornyet IA-avtalen. Dessuten gir godt omdømme mer respekt og tillit til NAV som en offentlig aktør. Oppdragsgiverne til Arbeidslivssenteret er partene i arbeidslivet som legger strenge føringer for arbeidet de skal utføre. Arbeidslivssenteret skal arbeide på systemnivå. Ansvar for omdømmet fra departementet, Arbeids- og velferdsdirektoratet via fylkesdirektøren, lederen for Arbeidsmiljøsenderet og ut til bedriftsmarkedet. På Arbeidslivssenteret oppleves et godt omdømme i bedriftsmarkedet som en stor fordel når det gjelder rekruttering. Et godt omdømme i bedriftsmarkedet gjør oss attraktive blant de vi ønsker å rekruttere og dette bidrar i sin tur til at vi kan utføre jobben vår i samsvar med samfunnsoppdraget vi har. Lederen for Arbeidsmiljøsenderet sier at det er enkelt å skaffe flinke folk til Arbeidsmiljøsenderet - et godt omdømme er viktig i så måte.

De som arbeider mot individbrukerne har nok ikke omdømme samme fokus, her er det snakk om å løse den enkeltes problem på en god måte samt overholde lover og regler. *“Det er å ha gode systemer og være etterrettelig, levere det du har sagt du skal levere, aldri love mer enn du klarer å holde, sånne ting.”* Lederen for det lokale NAV-kontoret sier at et godt omdømme er noe som skal sitte i ryggmargen hos de som jobber i NAV. Det er viktig at man har et godt omdømme i bedriftsmarkedet, dette er i høy grad en forutsetning for at arbeidsoppdraget man har overfor individbrukerne med hensyn til blant annet rekruttering og arbeidsutprøving i bedriftene kan gjennomføres. På NAV-kontoret er opplevelsen at omdømmet er avhengig av NAV sine verdier om å være tydelige og løsningsdyktige som konstituerer et godt omdømme. Dette er etter lederens oppfatning omdømme som ledelsesfilosofi slik den kommuniseres fra sentralt hold i NAV. Omdømmet er ikke noe man diskuterer ukentlig nødvendigvis, men det er svært viktig for å være i stand til å gjennomføre samfunnsoppdraget. Etatens legitimitet er i høy grad knyttet til at man er åpne om hva man kan tilby bedriftsmarkedet og at man er seriøse i forhold til det at rådgiverne representerer et forvaltningsorgan. Samtlige informanter gir uttrykk for at tanken om et godt omdømme er en

del av ledelsesfilosofien hos NAV. Temaet omdømme og omdømmebygging er i varierende grad et daglig eller ukentlig tema hos våre informanter. Imidlertid ser vi at det er en viss samvariasjon her ut fra hvor avhengige de enkelte enhetene og kontorene anser seg selv for å være av et godt omdømme i det daglige. Samtlige informanter sier at de som individuelle arbeidstakere, spesialenhet og som NAV-kontor er avhengige av et godt omdømme, men hvor ofte dette er et diskusjonstema er varierende. Arbeidslivssenteret gir uttrykk for at godt omdømme i bedriftsmarkedet er noe som nærmest er diskutert på daglig basis, mens NAV-kontoret på sin side mener at dette skal være “i ryggmargen” likevel uten at dette er noe som diskuteres daglig. Det virker som om forutsetningen her er at omdømmearbeid skal være internalisert hos den enkelte rådgiver i det daglige arbeidet. Rådgiveren på sin side opplever at omdømmet er noe man ofte blir gjort oppmerksom på. Som rådgiver er hen oppmerksom på dette, og gir uttrykk for at handlinger som har implikasjoner på omdømmefronten kan føre til at man får korreks fra ledelsen. Vi er usikre på hva “ordet” korreks innebærer hos informantene, men ut fra betoningen av ordet tyder dette på at på NAV-kontoret der rådgiveren arbeider, er det lite populært å gå på akkord med omdømmet. Risikoen for korreks eller andre negative sanksjoner er i og for seg effektive redskap for å få folk til å yte til en viss grad. Offentlig tilsatte arbeider oftest i hierarkiske organisasjoner der man blir overvåket og møtt med negative sanksjoner. Dette er bare effektivt til en viss grad. Vi ser at organisasjonsteorien støtter opp om rådgiverens informasjon i dette intervjuet. Forskning viser at tilsatte i offentlig sektor i høy grad har indre motivasjon for å jobbe i etater som for eksempel NAV. Andre viktige motivasjonsfaktorer her vil være at de tilsatte tenker på egen karriere og avansement i organisasjonen i tillegg til at man ønsker å gjøre en jobb der man lever opp til organisasjonens idealer og mål. (Maor, 2015) Vi tolker informasjonen slik vi har fått den fra våre informanter på en slik måte at omdømme er noe som kommuniseres hele veien fra politisk ledelse, departement via konsern ned til den enkelte tilsatte. EØS-skandalen angående feilaktig lovanvendelse vedrørende trygdeytelser i utlandet har fulgt NAV tett i en periode etter at skandalen ble kjent. Spesielt lederen for Arbeidsmiljøsenderet gav uttrykk for at dette var negativt for Arbeidslivssenterets arbeid, til tross for at det var andre enheter i NAV-systemet som stod bak EØS-skandalen. En observasjon vi opplever som viktig i denne sammenhengen er at informantene gir uttrykk for at NAV sitt omdømme i bedriftsmarkedet er tett knyttet til handlingene som de enkelte ansatte på ulike nivå i NAV utfører. Ut fra vår tolkning av svarene er det sterke likheter mellom utførte handlinger i form av blant annet pålitelighet, korrekt saksbehandling og tilgjengelighet og NAV sitt omdømme i bedriftsmarkedet. Vi ser tilknytningen til omdømmedanning og forventninger til virksomheter i offentlig sektor.

(Luoma-aho, 2011, s. 99) Ut fra svarene vi har mottatt fra våre informanter, ser vi at arbeidet for å bygge opp og forvalte et godt omdømme er del av NAV sin ledelsesfilosofi, hele veien fra departement via direktorat og lokal ledelse. Vi ser en viss forskjell mellom rådgiver og ledere, der lederen anser arbeid med omdømme for å være noe som skal være internalisert i det daglige arbeidet ut fra indre motivasjon og ut fra at den enkelte tilsatte ser gevinsten i å ha godt omdømme. Rådgiveren på sin side opplever på sin side også at det er en del av ledelsesfilosofi, men hen opplever det slik at man kan oppleve sanksjoner hvis man ikke utfører sitt arbeid ut fra en tanke om godt omdømme. Dette viser at det er klare skiller i perspektivene hos de forskjellige tilsatte når det gjelder omdømme som del av ledelsesfilosofi.

4.2 Mener NAV at nøytralt omdømme er bra?

Som tidligere nevnt i oppgaven, lener vi oss relativt tungt på Vilma Luoma-aho sin forskning rundt omdømme. Forskningen er utført i Finland, men under visse forutsetninger er resultatene relevante for de nordiske landene. Luoma-aho sin forskning danner også grunnlag for annen forskning rundt omdømme, så vi anser hennes forskning for å være valid for vårt arbeide rundt NAV sitt omdømme i bedriftsmarkedet. Her setter de finske forskerne opp en dikotomi mellom høyt omdømme som er generert av sterke følelser, mens nøytrale følelser og tilfredshet er knyttet til tingenes tilstand er slik de er uten spesielle endringer. (Luoma-aho, 2011, s. 88-89) I arbeidet med oppgaven har vi diskutert flere aspekt ved forskningen vi har gjort rundt temaet vi har valgt. En metodisk innvendig vi har i forhold til vårt eget arbeid er at forutsetningen vi har lagt til grunn for dybdeintervjuene. I starten av intervjuene der vi har satt opp forutsetningene for intervjuene og informasjonen om hva vi skal benytte materialet til, har vi referert til den kvantitative undersøkelsen som viser at NAV sitt omdømme basert på de to dimensjonene vi hentet fra RepTrak, er middels. De to dimensjonene med sine underspørsmål viser at omdømme, basert på tilfredshet ligger rundt 3,5 av seks mulige. En annen forutsetning vi la til grunn for dybdeintervjuene var at vi forklarte vår hypotese vi la til grunn for oppgaven, nemlig at vi ønsket å finne ut om hvorvidt det er slik at NAV mener det er formålstjenlig å holde omdømmet på et nøytralt nivå overfor bedriftsmarkedet. Dette basert i teoriene som ligger til grunn for Luoma-aho sin forskning. Dette var også et direkte spørsmål i intervjuguiden. I ettertid ser vi at dette kan ha hatt en virkning på informasjonen vi har fått hos informantene. Forutsetningene og de direkte spørsmålene om tematikken nøytralt omdømme kan, slik vi vurderer det ha ledet til en viss rapporteringsbias hos informantene. Denne rapporteringsbiasen kan ha ført til at informantene ble ledet av forhåndsinformasjonen

som kan oppfattes som negativ hos de som jobber i NAV. Teoriene om nøytralt omdømme i offentlig sektor går i hovedsak på at dette har positive implikasjoner for legitimitet, likebehandling og tillit til offentlig sektor hos interessentene. Med bakgrunn i den nylige EØS-skandalen i NAV, lave resultater i brukerundersøkelser og til tider mange negative medieoppslag om NAV sin saksbehandling, kan våre informanternes førforståelse av temaet ha ledet til at de ønsket å legge vekt på positive aspekter og forsterke kommunikasjonen rundt NAV sine holdninger til positivt omdømme. Vi tenker at dette er noe vi må ha i bakhodet med tanke på validitet, når vi analyserer informasjonen vi har hentet inn. Vi mener likevel at undersøkelsen i vår er valid all den tid vi stilte nyanserende oppfølgingsspørsmål og informantene fikk intervjuguiden en uke før intervjuet, samtidig som vi hadde en innledende samtale samtidig med at informantene fikk intervjuguiden. Intervjuene ble gjort via telefon, dette kan bidra til å skape avstand mellom intervjuere og informanter, det er vanskelig å si hvor stor påvirkning dette sammen med eventuell rapporteringsbias har hatt på resultatene. På den annen side opplever vi det som forfattere av denne oppgaven som vanskelig å forske på dette temaet uten å stille direkte spørsmål som går på sentrale føringer for omdømmet som del av NAV sitt driftsmiljø som offentlig virksomhet. Vår vurdering er at den i sum har hatt lav innvirkning, siden informantene fikk nyanserende oppfølgingsspørsmål og vi setter informasjonen inn i en teoretisk kontekst når vi skriver oppgaven. Lederen for Arbeidslivssenteret i NAV sier at det ikke er bra med et nøytralt omdømme. NAV har et samfunnsmessig oppdrag som kommer helt fra de folkevalgte. Hen mener at omdømme er veldig viktig for bedriftsmarkedet, men kanskje for privat markedet er et nøytralt omdømme bedre, gir forklaring: *"For oss er et nøytralt omdømme ikke bra. Vi behøver et høyt omdømme og det gjelder alle arbeidslivssentrene i Norge. ... et høyt omdømme og alle hadde vært superforføyd med NAV, da har vi nok mest sannsynlig gjort mange feilvurderinger og betalt ut for mye penger. Men det er igjen på individsiden. Jeg tror nok det stemmer det som hun forskeren Vilma Luoma-aho sier at sånn "midt på treet" - fint."* *"Vi som jobber primært mot bedrifter er nødt til å ha et godt omdømme."* Lederen i Arbeidslivssenteret gir uttrykk for at det er svært viktig, mye av samfunnsoppdraget hviler på at de har et godt omdømme." Lederen for Arbeidslivssenteret mener at et nøytralt omdømme vil svekke muligheten for å komme i posisjon overfor bedriftsmarkedet. Hen sier at bedriftene må ønske deres tjenester for å kunne oppfylle deres samfunnsoppdrag/samfunnsmandat. Derfor er det viktig for dem å ha et høyt omdømme. Det kan naturligvis være forskjeller fra enhet til enhet i NAV. Informanten fra Arbeidslivssenteret har en opplevelse av at omdømme ikke nødvendigvis er et veldig hett tema hos de som jobber med ytelser på personsiden, mye på grunn av at et høyt

omdømme innebærer en risiko for at man foretar feilaktige utbetalinger eller benytter feil lovanvendelse. Lederen for Arbeidslivssenteret mener at omdømmet NAV har blant individbrukeren er mer som et resultat av korrekt lovanvendelse og riktige innvilgelser av ytelser. Slik hen ser det, har et godt omdømme ikke like mye å si for de delene av NAV som møter individbrukerne som det har for Arbeidslivssenteret. Her er godt omdømme i større grad en forutsetning enn et resultat av tjenestene man utfører for bedriftsmarkedet. På Arbeidslivssenteret opplever man at tilbakemeldingene fra bedriftsmarkedet gjennomgående er gode. Tjenestene som rådgiverne utfører oppleves jevnt over som gode i bedriftsmarkedet, men dette er også til en viss grad personavhengig. Lederen på arbeidslivssenteret opplever at NAV-telefonen er en barriere for å ha et godt omdømme. Bedriftene gir uttrykk for at det er lang ventetid på telefonen og at man ikke alltid får den hjelpen man behøver her. Det vekker også negative reaksjoner i bedriftene at de mottar standardiserte brev uten signatur. Lederen gir uttrykk for at omdømmet på enkelte områder kan være midt på treet blant bedriftene. Men i sum mener hen at et nøytralt omdømme ikke er noen fordel for Arbeidslivssenteret. Vi tolker lederen slik at man på dette området til en viss grad opererer etter "markedsmessige" prinsipper, jamfør New Public Management. Bedriftene er nødt til å ønske å få hjelp fra Arbeidslivssenteret, dette er en del av det partssammensatte arbeidet som ligger til grunn for IA-avtalen, som i sin tur er en av hjørnesteinene i arbeidet med helsefremmende og inkluderende arbeidsliv. Lederen på Arbeidslivssenteret sier at deres arbeid ville tjent på at NAV hadde et bedre omdømme. Rådgiveren på et NAV-kontor mener at en "fordel" med en middels til nøytralt omdømme kan være at det kravene og stresset blir lavere, men at dette ikke er den beste måte å løse oppdraget på, spesielt ikke for personbrukerne som er involvert i samarbeidet med bedriftsmarkedet. Hen fortsetter med at NAV er statens representant ute i arbeidsliv og i velferdssamfunnet og skal forvalte dette omfattende området. Med tanke på størrelsen av budsjettet som NAV forvalter, er det særdeles viktig at alt fungerer slik det skal på alle plan. Vi tolker rådgiveren som jobber på et NAV-kontor slik at det kan teoretisk sett være fordelaktig med et nøytralt omdømme. Et nøytralt omdømme i bedriftsmarkedet vil kunne føre til at kravene blir noe lavere til bedriftene og at man som rådgiver får en noe mindre hektisk arbeidshverdag. Men rent realistisk sett er dette en dårlig måte å gjøre ting på, siden NAV er statens representant ute i arbeidslivet og i velferdssamfunnet og skal forvalte hele dette store området. NAV har et budsjett som er enormt, derfor er det viktig at disse tingene fungerer så godt som mulig. I dette ligger det at NAV sine tjenester til bedriftsmarkedet bør fylle kravene og forventningene som ligger fra bedriftene. Rådgiveren i NAV mener at det vil være mot menneskets natur at de tilsatte i NAV skulle jobbe ut fra en

tese om at man skal ha et omdømme som er middels. Som mennesker og tilsatte i en sentral virksomhet som NAV, sier hen det vil være noe i retning av naturstridig å jobbe ut fra et middels omdømme. Informanten som jobber som leder på et NAV-kontor mener:

"Forskjellige deler av NAV har forskjellig forhold til omdømme og det kan ha færre konsekvenser på personsiden hvis man har det middels/nøytralt omdømme." I rådgiverens møte med bedriftsmarkedet opplever hen at det er ofte at bedriftene blir overrasket over tjenestene NAV kan tilby og kvalitetsnivået her. Etter rådgiverens skjønn kan det virke som om bedriftene ikke har fått tilstrekkelig informasjon om tjenestene de kan etterspørre hos NAV. Dette etter rådgiverens skjønn være en av grunnene til at NAV skårer middels og til og med lavt på enkelte undersøkelser av omdømme, servicenivå og generell tilfredshet hos bedriftsmarkedet. Det er generelt en holdning at det er positivt at NAV fremstår som en aktør du kan stole på overfor bedriftene. Spesielt innenfor sykefraværsoppfølgingen som treffpunkt overfor bedriftsmarkedet er det viktig at NAV fremstår som en seriøs og pålitelig aktør som er troverdig. Rådgiveren på NAV-kontoret gir heller ikke uttrykk for at et nøytralt omdømme er noe å trakte etter. Det vil svekke troverdigheten overfor bedriftsmarkedet og bidra til at samfunnsoppdraget vil bli vanskeligere å gjennomføre for de som jobber for NAV, noe som i sin tur vil virke negativt både for individbrukere og bedriftsmarkedet. Vi oppfatter rådgiveren slik at positivt omdømme både er en forutsetning og resultat av adekvate handlinger og godt skjønn i arbeidet overfor bedriftsmarkedet. Informanten som jobber som rådgiver mener at det ville vært enkelte fordeler med et nøytralt omdømme, men mener at i det store bildet vil ulempene være større enn fordelene. NAV-lederen sier at det sitter i ryggmargen hos alle som jobber i NAV at man skal være seriøse i møtet med alle typer brukere, både individbrukere og bedriftsmarkedet. NAV må som forvaltningsorgan forholde seg til lovverket som gjelder for forvaltningsorganer og handle deretter. Det er naturligvis ikke mulig å omgå dette regelverket, vi må være åpne på hva vi kan tilby og hva vi kan bistå med. Dette må ligge i ryggmargen. Vi tolker dette dithen at selv om omdømme ikke er et daglig tema på kontoret, er det en klar forventning fra virksomheten at det er en felles holdning til å jobbe for at NAV sitt omdømme skal være så bra som mulig.

Vår undersøkelse viser at de tilsatte i NAV opplever det som uaktuelt å ha et nøytralt omdømme. Våre informanter i NAV sier at de på områder i sitt arbeid kan ha et nøytralt omdømme, men at dette er noe som ikke er ønskelig eller oppleves som formålstjenlig fra deres side. Vi ser noe av det samme i samtalen med HR-lederen i en av bedriftene fra spørreundersøkelsen. Her ser vi at informanten gir forteller om at de ikke var fornøyde med tilgjengeligheten for deres selskap hos NAV, og at de i løpet av relativt kort tid fikk tildelt en

fast kontaktperson i NAV som betjente deres bedrift. Vi oppfatter dette som en klar holdning til omdømmearbeid. NAV endret seg raskt i forhold til tilbakemeldinger de hadde fått hos bedriften. Det er for oss at NAV ikke ser seg tjent med et nøytralt omdømme, de arbeider for å opprettholde et godt omdømme fordi dette har positive virkninger på blant annet legitimitet, tillit til likebehandling og mulighet for å gjennomføre samfunnsoppdraget på en tilfredsstillende måte.

4.3 Omdømme og forventninger i bedriftsmarkedet

I denne delen av oppgaven vår vil vi referere til resultatene vi har fått i både den kvalitative undersøkelsen og den kvantitative undersøkelsen. Som tidligere nevnt, består den kvantitative undersøkelsen av en spørreundersøkelse sendt til et antall bedrifter. Her er det valgt ut to dimensjoner av RepTrak metoden der bedriftene rangerte NAV sitt omdømme ut fra tjenesteytelse og kundetilfredshet fra 1 til 6, der 6 er i høy grad.

Deretter skal vi se på informasjonen som gjelder dette vi har innhentet fra dybdeintervjuene og samtalene med to bedriftsledere i sammenheng med den kvantitative undersøkelsen. Vi skal identifisere hvilket nivå NAV har i bedriftsmarkedet, ut fra informasjon innhentet fra spørreundersøkelsen, samtaler og dybdeintervju og se om det er sammenhenger mellom NAV sitt omdømme i bedriftsmarkedet og hvordan NAV selv opplever sin tjenesteytelse sett i sammenheng med tilbakemeldinger etaten får fra bedriftsmarkedet. Offentlig sektor beveger seg mer mot å bli mer transparent, en utvikling som skjer parallelt med at offentlig organisasjoner i stadig økende grad konkurransesettes og pålegges mål- og resultatstyring fra overordnet politisk nivå. En transparent organisasjon har vanskeligere med å skjule misbruk og korrupsjon av offentlige midler. (Maor, 2015) Omdømmebygging vil langt på vei handle om å utvikle transparens og den som klarer å bli mer transparent vil i teorien ha gode forutsetninger for å forbedre sitt omdømme. (Apeland, 2009 og Brønn & Ihlen, 2009) Paradoksalt nok ser vi at samtidig som offentlig sektor i stadig større grad er nødt til være mer og mer transparente, må offentlig sektor likevel ha sterkt fokus på personvern og taushetsplikt etter offentlighetsloven og forvaltningsloven. Spesielt har personvern fått et stadig sterkere fokus etter at GDPR-bestemmelsene ble innført. Dette er bestemmelser for strengere håndtering av personopplysninger og annen informasjon vedrørende enkeltpersoner. Den europeiske personvernforordningen er regler for personvern, IT-sikkerhet og sensitiv informasjon. (snl.no, 2018) I Norge er det Utenriksdepartementet som forvalter det nasjonale omdømmearbeidet. Mye av innsatsen og rammene for det ble presentert i stortingsmeldingen

interesser, ansvar og muligheter. (st.meld. nr 15 (2008-09):172) I Norge skal omdømme skapes av gode gjerninger eller den gode iscenesettelse av substans eller framtredden. (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011) Transparens er et mål i seg selv for å styrke omdømmet. Avgivelse av informasjon ut over det som er pålagt gjennom lovverk og regler skal skape godt omdømme. De forskjellige omdømmeoppskriftene oppfordrer organisasjoner til å være mer åpne, men samtidig ligger det i saken at man skal utøve sterkere kontroll med informasjonsstrømmene i virksomheten. Det er ikke bare utvendige symboler og logoer som skal være enhetlige, men ansattes verdier og stemmer skal også være disiplinerte i forhold til budskapet som virksomheten ønsker å kommunisere utad. En kritikk mot omdømmebygging på denne måten er at organisasjonene kan bli mer lukkede. (Byrkjeflot, 2011, s. 64-65)

En kommune er godt egnet til å samordne lokale interesser og tjenesteproduksjon på bakgrunn av god kunnskap. Om lokale behov og en politisk handlefrihet til å koordinere og tilpasse tjenester etter det lokale behovsmønnet. Kommune bærer med seg verdier og krav om likhet, rettssikkerhet og nasjonal kontroll. Deres eksistensgrunnlag er ikke knyttet til profitt. (Bjørnå, 2012) Vi mener til en viss grad det er samsvar, bedrifter har ikke «høye» forventninger til NAV, bedriftene har stort sett sine forventninger på nøytralt nivå, om dette er bra nytt for NAV som enhet er nok en annen sak. Men, det er klart at enkelte bedrifter setter større krav til NAV, mange av disse bedriftene søker da hjelp fra andre eksterne. Dette gjelder i hovedsak rekruttering og få arbeidstakere raskere tilbake i jobb. (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011) Vi benytter oss av kvantitativ analyse hvor parameterne produkt/tjenester og samfunnsansvar som er to av i alt sju parametre som RepTrak benytter for å måle omdømme. I undersøkelsen har 13 bedrifter som benytter seg av en eller flere tjenester fra NAV. Omtrent en tredjedel av kundene har inngått en IA-avtale med NAV. IA står for inkluderende arbeidsliv, som vil si at NAV hjelper ansatte i disse bedriftene for raskere komme tilbake i jobb. IA- samarbeidets overordnede mål er å skape et arbeidsliv med plass til alle gjennom å forebygge sykefravær og frafall og på den måten øke sysselsettingen. Den nye avtalen omfatter hele det norske arbeidslivet. Et godt partssamarbeid er en forutsetning for lykkes med IA-arbeidet. Hvor kommer IA fra eller hvordan oppstod det. (regjeringen, 2021)

"Ein visjon. Omgrepet inkluderande arbeidsliv (IA) blei første gong brukt i Sandmanutvalet si utgreiing frå 2000, "Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv". Utvalet skulle greie ut den kraftige veksten i sjukefravær og uførepensjonering på slutten av 1990-talet. Desse utfordringane er like aktuelle i dag, og IA har etter kvart blitt eit sentralt omgrep

i norsk arbeidsliv. I si mest generelle tyding står IA for ein visjon om korleis norsk arbeidsliv bør vere: opent og med plass til alle som kan og vil arbeide." (Idebanken, 2021)

For å få gjennomført anonymitet i spørreundersøkelsen, ble en ansvarlig for å få skjemaene ut til de utvalgte kundene, mens en annen samlet data inn. Så ble materialet overlevert oss. Dette for at anonymiteten skulle ivaretas. Av den grunn mener vi at besvarelsene er oppriktige, bedriftene som ble med på spørreundersøkelsen ble på forhånd informert om hvordan deres besvarelser ble håndtert. Vi har benyttet en skala fra 1 til 6, hvor 1 er i liten grad og 6 i stor grad. Gjennomsnittet på spørsmål angående samfunnsansvar ligger på 3,3. Se vedlegg 3. Hvilket betyr at samlet så har disse bedriftskundene verken ett godt eller dårlig syn, men karakteren ligger "midt på treet". Videre viser svar basert på hva bedriftskundene mener om produkter/tjenester som NAV tilbyr omtrent midt imellom god og dårlig. Vi betegner analysen av disse svarere som nøytrale, ut fra forskningen til finske Luoma-aho, 2011. Om kundene har sett for seg at NAV burde vært bedre på sitt samfunnsansvar og på sine produkter/tjenester kommer ikke frem i undersøkelsen. Resultatene fra spørreundersøkelsen deles opp i tre kategorier som er produkt/tjenester, samfunnsansvar og innovasjon. Brukt skala fra 1 til 6. På grunn av tid ble kategori 1 og 2 satt mest fokus på. Vi har både sett på gjennomsnitt og median og resultat havnet rundt tre.

I tillegg er også tre dybdeintervjuer foretatt av NAV ledere på ulike plasser i organisasjonen. Svarene fra disse intervjuene viser forskjeller avhengig hvilken avdeling/etat som blir spurt. Dette sier oss at NAV som organisasjon er meget kompleks, og favner over mange ulike fagområder hvor fokus ikke nødvendigvis er helt likt. Dette sier en informant: "*Det er en viktig refleksjon fordi NAV er så kompleks og stor organisasjon med flere linjer som ikke jobber opp mot personer og bedriftsmarkedet i samme omfang. Det er en pedagogisk vanskelig sak og greie å forklare hvem som har ansvaret i en så stor organisasjon med over 19 000 ansatte. Dette kom i forbindelse med EØS-saken hvor de ansvarlige gikk under radaren som den ansatte uttrykte det.*"

Videre ble det sagt, at det finnes to hovedlinjer i NAV hvor den ene står for juss og utbetalinger, mens den andre er den som dere studenter retter søkelyset mot. Intervjuobjekt formulerte det sånn og referer til den andre hovedlinjen. "*Den andre linja som dere ønsker å finne mer ut om, som er ute i media og skaper et omdømme som egentlig ikke har noe mandat over pengene. Vi kan gi råd til de som betaler ut pengene og til juristene, uten å få tatt dette*

rådet i vare. Dette gjør at dette med omdømme i NAV blir utfordrende." Kom så med en ny betraktning:

"Ja, når man sitter og jobber med individsaker, er det ikke sikkert at man tenker like mye på omdømmet som når man jobber ut mot bedriftsmarkedet". Forskjellige deler av NAV har forskjellig forhold til omdømme og det kan ha færre konsekvenser på personsiden hvis man har det middels/nøytralt omdømme. Mens på bedriftsmarkedet er det viktig med et godt omdømme, her risikerer man at arbeidsoppgaver blir flyttet tilbake til kommunene og den kommunale delen av NAV. Et annet intervjuobjekt sa følgende. *"Vi er seriøse. Vi presenterer hva vi kan bidra med overfor arbeidsgiverne og er åpen om hva vi kan bistå med. Og at vi er en offentlig etat som må forholde oss til lovverket som gjelder for forvaltningsorganer. Vi kan ikke omgå regelverket, for eksempel. Så det å være åpen på hva vi kan bistå med er noe vi skal ha i ryggmargen."* Et tredje intervjuobjekt kom med denne uttalelsen når det gjaldt er omdømmebygging og forvaltning av omdømme sentralt i møte med bedriftsmarkedet.

"Middels, det er forferdelig mange oppgaver hele tiden, og det er ikke alltid plass til å fokusere på bedriftsmarkedet spesielt. Jeg vil tro at det på fylkesnivået i NAV vil det være et mye større fokus på dette. Der forhandles de viktigste avtalene frem. Vårt beste virkemiddel for omdømmeforvaltning er. «Det er jo de menneskelige ressursene først og fremst. Hvordan leverer menneskene som er NAV sitt ansikt utad? Det er det aller viktigste. Det er å ha gode systemer og være etterrettelig, levere det du har sagt du skal levere, aldri love mer enn du klarer å holde, sånne ting". Som vi legger merke til så er svarene vi får avhengig hvor i NAV-systemet som intervju blir gjort. Dette viser nok en gang hvor kompleks NAV er. I Apeland, 2007 er produkt/tjenester et av i alt 7 parametere som er med på å måle omdømme. Dette blir tatt opp i kap. 4.4.1 og forklart grundigere der. Det kan bli vanskelig å vite hvordan produkt/tjenester bør vektas i forhold til de 6 andre parametere. Ulike bedrifter og organisasjoner har forskjellige tolkninger på hvilke parametere som er de viktigste for deres del med hensyn på å ivareta omdømme. Samfunnsansvar er et annet målepunkt/parameter for å si noe om omdømme. Hvilke av de sju parameterne som Apeland og RepTrak med fler anvender/bruker som er viktigst kan slå ulikt ut for de ulike organisasjonene. Helt avhengig hva disse bedriftene mener er viktigst for dem med hensyn til omgivelsene. I spørreundersøkelsen svarte deltagerne at de følte NAV middels. De uttrykte verken misnøye eller begeistring over NAV samfunnsansvar. Ved å stille samme spørsmål til de tre intervjuobjektene om hva de selv syntes om NAV samfunnsansvar kom følgende svar. Det er rett og slett og bidra til sykefraværreduksjon på 10 % og styrke nærværet i bedriftene.. Det er

vårt samfunnsoppdrag. Så har NAV et hovedoppdrag med å holde folk i jobb og det siste som er kommet nå; utdanning. Jobb og utdanning er liksom hovedmålet. Midt inne i spørsmålet kommer en bemerkning til intervjuer. *"Vi har rigget poliklinikker i x, y og z. Der NAV og psykolog/psykiater/fysioterapeuten sitter i lag og veileder pasienten og det er ingen ventetid på den poliklinikken der. Sånn at det er en spesiell "rigg". Det er to store kontrollerte studier her vi jobber med. Her er vi altfor dårlig til å bygge omdømme. Her skulle du/intervjuer ha sagt at "Dette har jeg hørt om!"*" Mens en annen svarte. Oppfølging av sykemeldte. «Dette er jo en måte å ha kontakt med bedrifter og så har du de som behøver bistand til å beholde arbeid». Da har vi kontakt med folk for å skaffe arbeid, komme i kontakt, komme inn i en bedrift. Folk i arbeid som kan og vil er vårt motto. NAV har et ekstra ansvar for å være en foregangsdel av samarbeidet innen inkluderende arbeidsliv. Intervjuobjekt sa følgende om nøytralt omdømme. *"Fordelene med å ha et middels omdømme, da vil kanskje kravene justere seg litt etter det. Da blir det kanskje ikke så hektisk med å levere, kravene blir ikke så høye. Men vedkommende presiserte at dette var hen ikke enig i."* Den finske omdømmeforskeren Vilma Luoma-aho var i 2007 ute med teorier som tilsa at offentlig sektor er best tjent med et nøytralt omdømme og at omdømmearbeid i det offentlige burde rette seg mot å opprettholde et nøytralt omdømme. Hun mener at et nøytralt omdømme er et mer realistisk mål, og da kreves det færre ressurser til vedlikehold. Når forventningene er realistiske, er det mulig å opprettholde et godt omdømme. (Luoma-aho, 2011, s. 98-99) Mens det finnes også andre synspunkter: Et godt omdømme i offentlig sektor gjør at det blir enklere å rekruttere, øke legitimiteten, autonomi, støtte i allmenheten og generell økning av ytelsen i virksomheten. Hentet fra boka til Apeland, 2007 (Boon & Salomonsen, 2020, s. 215-216). Ut fra dette kan vi konstatere at det nødvendigvis ikke finnes noe fasitsvar på hvordan et omdømme nivå bør ligge/være. Dette vil være avhengig av mange ulike faktorer og hvilke omgivelser som vil være mest dominerende.

En siste kommentar fra intervjuobjekt angående nøytralt omdømme.

"NAV-budsjettet er jo enormt, derfor er det jo kjempeviktig at det fungerer så godt som mulig på alle områder. Men ut fra omdømme kan det kanskje ha sine fordeler at omdømmet er middels. Da vil man kanskje senke kravene til NAV, men dette er bare kanskje."

Ut fra svarene vi har fått fra våre informanter er det på en måte ville vært "fordelaktig" med at lavere omdømme siden dette ville gjort det enklere å møte brukere blant individer og bedrifter, men at konsekvensene av et slikt lavere omdømme ville gå ut over

samfunnsoppdraget. Luoma-aho (2011) sier at forvaltning av omdømme i offentlig sektor i høy grad handler om håndtering av forventninger. Vi ser forskjeller her mellom enheter og nivå i NAV. Arbeidslivssenteret har ønske om å jobbe aktivt ut mot bedriftsmarkedet for å spre informasjon om tjenester og gjennom dette blir det skapt forventninger. NAV-lederen og rådgiveren forholder seg mer direkte til sentrale retningslinjer og formålsdokumenter for tjenestenivå, men også her tolker vi svarene slik at forvaltning av omdømme er viktig i møte med bedriftsmarkedet. Vi observerer at blant samtlige informanter i NAV henger arbeidsoppgavene og samfunnsoppdraget høyt. Vi tolker svarene slik at dette er noe som er viktig for dem. Vår tolkning av svarene deres går på at et eventuelt lavere omdømme ville føre til ulemper som langt overstiger eventuelle fordeler.

4.4 Hva gjør NAV for å bygge/opprettholde/forvalte omdømme?

I dette kapittelet skal vi se på hvilke tiltak NAV gjør for å bygge, opprettholde og forvalgte omdømmet sitt i bedriftsmarkedet. I dette ligger det også at vi skal identifisere trusler mot NAV sitt omdømme basert på samtaler med bedriftsledere og dybdeintervju med tilsatte på NAV. De tilsatte på NAV er på mange måter ganske *"Her er vi altfor dårlig til å bygge omdømme. Det er bygd opp poliklinikker forskjellige steder i landet. Der NAV og psykolog/psykiater/fysioterapeuten sitter i lag og veileder pasienten og det er ingen ventetid på den poliklinikken der. Jeg vil ikke lykkes med å bygge et bra omdømme for samfunnsoppdraget vårt uten at mine rådgivere er sendt ut til bedriftene."* Som vi har sett tidligere i denne oppgaven gir informantene i NAV uttrykk for at omdømme er viktig på flere områder, blant annet for å kunne gjennomføre sitt samfunnsoppdrag i form av IA-avtalen og kunne arbeide effektivt for å gir arbeidstakere en mulighet i arbeidslivet, både når det gjelder rekruttering og sykefraværsoppfølging. I vår undersøkelse var ett av våre fokusområder omdømmehåndtering og hvordan NAV går frem for å opprettholde et godt omdømme og kanskje viktigst hva mener informantene er de viktigste virkemidlene i så måte. Når det gjelder ivaretagelse av omdømmet overfor bedriftsmarkedet vinklet lederen for NAV-kontoret dette mot å sette likhetstegn mellom arbeidsrettede tiltak og virkemidler for at brukerne skal komme seg ut i arbeid. Det er viktig å styrke mulighetene til at brukerne skal kunne komme seg ut i arbeidslivet. Dette mener lederen for NAV-kontoret er av de viktigste virkemidlene for å opprettholde et godt omdømme. I tillegg til dette er det viktig å være tilgjengelig for bedriftene og bistå med det som de har behov for. Det er viktig at NAV-kontoret er raskt ute med bistand til bedriftene i tillegg til at man er løsningsdyktige. Det er svært viktig for

kontoret at både individbrukere og bedrifter får svar på spørsmålene de har. Det skal alle på kontoret være opptatte av. Lederen for NAV-kontoret sier at det er hen som har ansvaret for omdømmearbeidet på kontoret, men at alle har et ansvar for å bidra på dette området. Det er viktig å etablere nettverk med både lokalt næringsliv og ellers i regionen. I utgangspunktet er hele landet ett arbeidsmarked. Det er sentralt å kjenne til behovet for arbeidskraft og hvilken kompetanse som er etterspurt blant bedriftene. Når det gjelder støtte gjennom arbeidsrettede tiltak må man ha konkrete, skriftlige, tidsbegrensede avtaler som evalueres. Lederen for Arbeidsmiljøsenderet sier at arbeidet med omdømmet er viktig. Hen bruker eksemplet med EØS-saken der det ble satt ned grupper og avholdt krisemøter for å møte omdømmetapet som denne saken førte med seg. Viktigheten av omdømmearbeidet kommuniseres fra sentral ledelse og dette drypper ned på linjene i NAV-systemet. Hen gir uttrykk for at når man ser på NAV-siden for det aktuelle fylket, kan man spørre seg om hvor strategisk denne kommunikasjonen har vært. Lederen for Arbeidslivssenteret mener at kommunikasjonen rundt omdømmet burde vært gjort annerledes. Digitale plattformer burde i større grad vært et satsingsområde for omdømmearbeid. Det er en svakhet i dette arbeidet at det ikke skilles mellom individbrukere og bedriftsmarkedet. Tidligere har NAV gjort bruk av nyhetsbrev som ble sendt ut til bedriftene, dette er en ordning som er avvirket fra sentralt hold. Arbeidslivssenteret får mange tilbakemeldinger om at bedriftene ønsker seg ordningen med nyhetsbrevene tilbake. Mer bruk av digitale kommunikasjonsplattformer, få ut nyheter til arbeidsgiverne. Det å skrive kronikker om forskjellige tema er en effektiv måte å utnytte media for å kommunisere omdømme. Hen mener at dette byråkratiet bør bære sin del av ansvaret for at disse kanalene ikke brukes i dag. Det er mye potensiale som ikke blir utnyttet når det gjelder kommunikasjon. Her oppleves byråkratiet som en hindring for effektiv kommunikasjon. Bedriftsmarkedet skal forholde seg til kundesentrene. Her er det ofte lang ventetid og prinsippet i NAV er at forespørsler skal besvares i kundesentrene. Dette er noe vi kjenner igjen fra samtaleene fra lederne i bedriftene. Bedriften som er en kjemisk fabrikk sier at det var vanskelig å få kontakt med riktig person hos NAV, men at det ble enklere etter at de fikk en fast kontaktperson. Denne bedriften benytter NAV primært til sykefraværsoppfølging. I tillegg har de hatt inne folk på arbeidsmarkedstiltak, men det er vanskelig uten fagbrev. Det har kommet også kommet inn lærlinger som er kommet inn via NAV. Her ser vi at tilgjengelighetsproblemet ble løst ved en fast kontaktperson. Den andre bedriften som er et rederi, sier at NAV sine tjenester går altfor tregt for deres del. De ansatte som kommer innom NAV-systemet, sier at de må svømme mot strømmen for å komme inn i systemet. Man føler at det er som å svømme mot strømmen. Rederiet sier at det er lang ventetid for å komme

gjennom på telefonene og når det svarer, oppleves det som krevende at personen som svarer ikke har kunnskap om rederibransjen. En annen utfordring som rederiet opplever, er at de har arbeidstakere som kommer fra flere forskjellige kommuner. Dette innebærer at rederiet må ha kontakt med relativt mange NAV-kontor for å få tak i tjenestene de skal ha fra NAV, og på toppen av dette mangler rådgiverne hos NAV innsikt i de spesielle forholdene som er rådende i rederibransjen. Rådgiveren opplever at omdømmet er knyttet til individbrukernes og bedriftsmarkedets opplevelse av tjenestene – det gjelder hele veien hvordan NAV fremstår overfor brukeren. Hen mener at det ikke er noe skille mellom individbrukere og bedriftsmarkedet, omdømmet er like viktig. Hvordan NAV fremstår hele veien fra vi møter noen i resepsjonen og til vi sitter i viktige bedriftsmøter angående samarbeidsprosjekter. Det handler om hva vi er kjent for, hvordan er erfaringene de har gjort seg med oss. Sentrale virkemidler i omdømmehåndtering er, slik rådgiveren opplever det, de menneskelige ressursene først og fremst. Hvordan leverer menneskene som er NAV sitt ansikt utad? Det er det aller viktigste. Det er å ha gode systemer og være etterrettelig, levere det du har sagt at du skal levere og aldri love mer enn du kan holde.

Det som informantene rapporterer her, er etter vårt skjønn et brudd på forventninger.

Bedriftene opplever at de har en forventning basert på tidligere erfaringer og informasjon som NAV tidligere har kommunisert ut når det gjelder tjenestenivå. Når bedriftene så tar kontakt med NAV opplever de at forventningene ikke blir møtt. *"Et avvik i forventninger frembringer følelser som fører til at individer viser enkelte adferdstrekk når de kommuniserer. Disse handlingene og denne adferden skaper deretter omdømmet"* (Luoma-aho, 2011, s. 89)

Lederen på Arbeidslivssenteret sier at NAV-telefonen der konseptet er at spørsmålene i størst mulig grad skal besvares i førstelinja er en barriere for et godt omdømme. Hen tenker at omdømmet i bedriftsmarkedet, til tross for at de selv jobber hardt med omdømmet, ligger sånn midt på treet. En del av dette er personavhengig, men hen understreker, i likhet med lederen for NAV-kontoret, at mangel på tilgjengelighet er dårlig nytt for omdømmet.

I dybdeintervjuene spurte vi informantene i NAV om det finnes insentiver for at den enkelte skal utføre tjenestene på en måte som genererer godt omdømme i bedriftsmarkedet. Det fremkommer at det ikke er økonomiske insentiv for å gjøre et godt omdømmemessig arbeid. Arbeidslivssenteret gir uttrykk for at de tilsatte hos dem har sterk indre motivasjon for å gjøre en god jobb som gir omdømmemessig uttelling for NAV. NAV-leder og rådgiver ser at dette er prinsipper som er og forventes å være internalisert i det daglige arbeidet. I det offentlige arbeider man i en hierarkisk ordning der sanksjoner kan være aktuelle dersom man ikke gjør jobben sin. Dette er et instrument som ikke fungerer særlig godt, man kommer bare så langt

med det. (Picci, 2005). I offentlig sektor, mer enn i andre sektorer, spiller indre motivasjon større rolle. Folk som søker seg til offentlig sektor er nok i høyere grad enn andre motivert av muligheten til å være til nytte for andre. Her er også ens personlige omdømme viktig i arbeidet, karrieremessige hensyn knyttet til avansement på arbeidsplassen vil også være knyttet til motivasjonen om å gjøre en omdømmemessig god jobb for etaten. (Picci, 2005) Informantene hos NAV forteller om flere ting som blir gjort for å bygge og opprettholde et godt omdømme, dette er ting som blir gjort både på etatsmessig nivå og hos den enkelte tilsatte.

4.5 Hva mener NAV kan være konsekvensene av omdømmetap?

"Hvis man har et dårlig omdømme vil man risikere som konsekvens av dette at avtalene rundt selve samfunnsoppdraget og rammeverket her kan være i fare." Lederen for Arbeidslivssenteret mener at et lavt omdømme kan ha vidtrekkende konsekvenser.

En konsekvens av lavt omdømme i bedriftsmarkedet kan være at bedriftene mister respekten for NAV og at de mister interessen for å samarbeide med NAV. Det er det gjennomgående svaret vi får hos våre informanter hos NAV. Rådgiveren mener at det er alvorlig hvis bedriftene mister respekten for NAV. Det vil vanskeliggjøre samarbeidsforholdene med bedriftene. Kvaliteten på samarbeidet er viktig for de som jobber i NAV. For lederen på NAV-kontoret er det viktig at man har godt omdømme hos bedriftene fordi dette gir ringvirkninger på individsidene. NAV-kontoret benytter virkemidler som for eksempel arbeidstrening og lønnstilskudd overfor bedriftene som er villige til å ta inn arbeidssøkere som har vansker med å komme inn i arbeidslivet eller folk som har vært lenge ute av arbeidsmarkedet. Omdømmetap her vil gi ringvirkninger hos sårbare individbrukere hos NAV. Lederen av NAV-kontoret mener at dette ikke er store forskjeller mellom NAV og enhver annen privat eller offentlig aktør når det kommer til omdømme. "God service og gode opplevelser vil gjøre det enklere for andre å ta i på noe som vi tilbyr." Som NAV-kontor sier lederen at man må være i posisjon for å kunne selge seg kontorets tjenester og brukere inn til bedriftsmarkedet. Godt omdømme er avgjørende for å kunne komme i en slik posisjon. Lederen på Arbeidslivssenteret forteller om EØS-skandalen som rammet NAV i 2019 og 2020. Denne skandalen bunnet i at NAV hadde tolket lovregler angående forskjellige trygdeytelser feil, slik at ytelsesmottakere feilaktig måtte betale tilbake ytelser de hadde fått rettmessig i utgangspunktet. Faktisk var det flere tilfeller der folk har sonet fengselsstraffer for disse forholdene. Hen forteller at dette var en sak de til stadighet hørte om i møte med

bedriftsmarkedet. Her var det en annen del av NAV som bidro til å senke omdømmet også for Arbeidslivssenteret. Lederen på Arbeidslivssenteret refererer til at store deler av deres samfunnsoppdrag fra departementet, direktoratet og de folkevalgte vil være i fare ved omdømmetap. Hen viser til at det ligger en risiko for at oppdrag blir flyttet fra NAV til kommunene og at det blir lite igjen på statlig del av NAV. Lederen for Arbeidslivssenteret sier at det naturligvis er eksterne faktorer man ikke har kontroll over som også kan påvirke omdømmet. Hendelser som for eksempel nedleggelse/flytting av en hjørnesteinsbedrift eller i den senere tid; Covid-19 pandemien. Begge disse hendelsene er eksterne faktorer som kan bidra til å påvirke NAV sitt omdømme i negativ retning. Da Covid-19 rammet Norge kom det 200 000 søknader om dagpenger inn til NAV "over natta". Langsom saksbehandling og forsinkelser rundt dette virker ikke positivt på NAV sitt omdømme. Slik vi oppfatter det sier samtlige informanter som arbeider på NAV at det brukes relativt store ressurser på å opprettholde et godt omdømme i virksomheten. Utenriksdepartementet (UD) brukte 40 millioner i 2006 og hele 105 i 2010 på prosjekt med å bedre omdømmebyggingen. Dette viser at tema har stor interesse på et høyt politisk nivå. (Angell, 2011)

Slik vi tolker informasjonen vi har innhentet gjennom intervjuene, har tap av omdømme store konsekvenser for NAV, både når det gjelder samfunnsoppdrag i stort, tjenestene de skal yte overfor både individbrukere og bedriftsmarkedet i tillegg til at et godt omdømme er viktig for etatens legitimitet som forvaltningsorgan. En annen viktig observasjon vi har gjort oss i denne sammenhengen er at et negativt omdømme i bedriftsmarkedet har konsekvenser for behandlingen av individsaker. Informantene vår beskriver konsekvensene av omdømmetap som et fenomen som til sist vil ha negative konsekvenser for individbrukerne. Dette forteller oss at det individbrukerne og bedriftsmarkedet henger tett sammen. Informantene våre hos NAV gir uttrykk for at et eventuelt omdømmetap vil ha store negative ringvirkninger for deres arbeid og etatens arbeidsoppgaver og samfunnsoppdrag at dette er noe man ønsker å unngå.

5 Konklusjon

I denne delen av oppgaven skal vi oppsummere sentrale funn, gi avsluttende kommentarer knyttet til informantenes og respondentenes bidrag til undersøkelsen og foreslå områder innen omdømme det kan være nyttig å forske videre på.

Vi formulerte vår problemstilling som følgende spørsmål: *Mener NAV som offentlig etat at det er formålstjenlig med et nøytralt omdømme i tjenesteytelsen overfor bedriftsmarkedet?* Resultatene av våre undersøkelser viser at NAV mener at det ikke er formålstjenlig å ha et nøytralt omdømme i bedriftsmarkedet. Tvert imot mener NAV at et godt omdømme i bedriftsmarkedet er en nødvendighet for å kunne gjennomføre sitt samfunnsoppdrag både overfor bedriftsmarkedet og individbrukerne. Vi har erfart at det er vanskelig å snakke om bedriftsmarkedet uten å ta hensyn til individbrukerne/privatmarkedet. Svarene vi får er noe avhengig av hvem vi spør, det er ikke gitt at de svarene vi har fått ville vært de samme hvis vi hadde spurt noen andre. Det kommer an på hvilket nivå i organisasjonen de jobber og om det er innenfor bedriftsmarkedet eller individbrukere. Godt omdømme i bedriftsmarkedet er en sterk del av ledelsesfilosofien i NAV og sitter dypt hos de enkelte tilsatte. Dette samsvarer med teori som sier at tilsatte i offentlig sektor har ambisjoner om å gjøre en god jobb, om å “gjøre en forskjell” i tillegg til at offentlig sektor som system gjør at individuelt omdømme er viktig i karrieremessig forstand. (Picci, 2015) Arbeidslivssenteret rapporterer om høy indre motivasjon, mens rådgiveren sier at man kan få “korreks” hvis man ikke leverer et omdømmemessig godt arbeid. Likevel opplever vi at det er sterk lojalitet til arbeidsoppgavene og samfunnsmandatet hos våre informanter i NAV. Det er en sterk vilje til å levere kvalitetsmessig gode tjenester og møte forventingene som bedriftsmarkedet har til NAV. Informantene forteller om det de gjør på flere plan for å opprettholde godt omdømme. Slik vi tolker svarene fra informantene, ser vi at et godt omdømme er knyttet til handlingene som etaten utfører. Her ser vi sammenheng med svarene vi har fått fra informantene i bedriftene. Noe av det som sterkest er med å bryte ned godt omdømme er når NAV unnlater å møte forventningene fra bedriftskundene. Dette gjelder både forventninger til kunnskapsnivå, tilgjengelighet og kommunikasjon.

Ut fra vår undersøkelse bruker NAV ressurser og oppmerksomhet på å opprettholde et høyt nivå av omdømme i bedriftsmarkedet, dette gjelder spesielt NAV-kontoret og Arbeidslivssenteret. Selv mener representantene for de overnevnte enhetene at nivået av omdømme er noe rundt middels i bedriftsmarkedet, til tross for ressursene som blir brukt. Den kvantitative undersøkelsen og samtalene som ble gjennomført med representantene for to av bedriftene bekrefter vurderingen av NAV sitt omdømme som de tilsatte kommer med.

Vi tenker at det burde vært forsket på NAV sitt omdømme der man setter søkelys på de som arbeider som rådgivere og konsulenter - først og fremst hvordan de opplever NAV sitt

samarbeide med bedriftsmarkedet. Denne forskningen kunne vært gjort i forskjellige regioner i landet, både i distrikter og i sentrale strøk. Dette for å se på hvordan regionale forskjeller påvirker de tilsatte. Her kan fremtidig forskning også avdekke om rekrutteringen til stillinger i forskjellige deler av landet påvirker NAV sitt omdømme i bedriftsmarkedet. Her vil man kunne ta for seg flere av dimensjonene i RepTrak enn det vi har gjort i vår undersøkelse. Vi har fokusert på to av sju dimensjoner og dette er forskning vi ville vært interessert i å få mer kjennskap om. I litteraturen som vi har lagt til grunn for vår oppgave, ser vi at den enkelte tilsattes følelser, opplevelse og personlige belastning ved omdømmetap som følge av langsom eller akutt krise i offentlig sektor er lite berørt. Konsekvenser av omdømmetap kan være blant annet at ledere må slutte, vedvarende negativ omtale i media og opplevelsen av skam over å arbeide i en bestemt sektor. Vi tenker at det kan være nyttig å forske videre på de tilsatte i offentlig sektor sin opplevelse av omdømmetap.

6 Litteraturliste

Aftenposten (2006) *Barnet skal hete NAV*. Tilgjengelig fra:

<https://www.aftenposten.no/norge/i/nQaeo/barnet-skal-hete-nav> (Lest: 26.04.21)

Angell, S.I., Byrkjeflot, H. og Wæraas, A. (2011) Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og framturen, i Angell, S.I. (red) *Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget, s.15-29.

Apeland, N.M. (2007) *Det gode selskap: omdømmebygging i praksis*. Høvik: Hippicampus

Bjørnå, H. (2012) Kommunenes omdømmebygging – egenart til besvær? *Distriktssenterets work-shop 05.09.2012*. Tilgjengelig fra: https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2013/05/hilde-bjornaa_omdommebygging-i-kommuner_notat.pdf

Boon, J. og Salomonsen, H.H. (2020) Public Sector Organizations and Reputation, i Luoma-aho, V. og Canel, M.J. (red) *The Handbook of Public Sector Communication*. John Wiley & sons, Inc., s. 215-227.

Brønn, P.S. (2019) *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

Brønn, P.S. (2011) Forståelse av omdømme i offentlig sektor, i Angell, S.I. (red) *Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 34-49.

Brønn, P. S. og Ihlen, Ø. (2009) *Åpen eller innadvendt omdømmebygging for organisasjoner*. (1. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Byrkjeflot, H. (2015) Driving Forces, Critiques, and Paradoxes of Reputation Management in Public Organizations, i Wæraas, A. og Maor, M. (red.) *Organizational Reputation in the Public Sector*. New York og London: Routledge, s. 54-73.

Byrkjeflot, H. (2011) Et kritisk blikk på omdømmeblikket, i Angell, S.I. (red) *Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 51-69.

Dagbladet (2014) *Brukere fornøyd med NAV tross dårlig omdømme*. Tilgjengelig fra:

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/Ovg11/brukere-fornoyd-med-nav-tross-daarlig-omdoemme> (Lest: 25.04.21)

Danielsen, R. og Helsing-Schrøen, S.A. (2016) *En omdømmestudie ved Norges arktiske studentsamskipnad, Campus Tromsø*. Type akademisk avhandling. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/12957/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Lest: 29.05.21)

Idebanken.org (2021) *Inkluderande arbeidsliv: Kva er inkluderande arbeidsliv?* Tilgjengelig fra: https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/inkluderande-arbeidsliv?gclid=Cj0KCQjw16KFBhCgARIsALB0g8LjkBAsPW-51-d3T6R41lwvgGqlnkflsdwneJHM7j1x6X8kB33YVa0aAl_xEALw_wcB (Lest: 23.04.21)

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2.utgave). Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høgskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press

Johannesen, J.A., Olaisen, J. og Olsen, B. (2009) *Omdømme: rykter, sladder og tøyprat*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Kvale, S. (2005) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal

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

Luoma-aho, V. (2011) Skapes offentlig sektors omdømme av forventninger?, i Angell, S.I. (red) *Substans og framreden: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 87-99.

Luoma-aho, V. (2007) Neutral Reputation and Public Sector Organizations, *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 2, s. 124-143

Maor, M. (2015) Theorizing Bureaucratic Reputation, i Wæraas, A. og Maor, M. (red.) *Organizational Reputation in the Public Sector*. New York og London: Routledge, s. 15-36

NAV (2020) *Organisering av NAV*. Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/organisering-av-nav> (Lest: 25.05.21)

NAV (2021) *To styringslinjer*. Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/partnerskapet-i-nav/to-styringslinjer> (Lest: 22.04.21)

NAV (2019) *Roller og ansvar*. Tilgjengelig fra: https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/samarbeid/hjelpemidler/leverandorer-av-hjelpemidler/roller-og-ansvar_kap (Lest: 28.04.21)

NAV (u.å.) *Tiltak for å komme i jobb*. Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/person/arbeid/oppfolging-og-tiltak-for-a-komme-i-jobb/tiltak-for-a-komme-i-jobb> (Lest: 26.05.21)

NAV (2021) *Rekrutteringsbistand fra NAV*. Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/bedrift/rekruttering/rekruttere-hjelp-og-selvhjelp> (Lest: 26.05.21)

NAV (2020) *Statistikk og analyse*. Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/relatert-informasjon/statistikk-og-analyse> (Lest: 26.05.21)

NAV (2020) *Fakta om NAV*. Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav> (Lest: 09.05.21)

NAV (2020) *Statistikk og analyse*. Tilgjengelig fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/relatert-informasjon/statistikk-og-analyse> (Lest: 28.04.21)

NAV (u.å.) *Virksomhetsstrategi for Arbeids- og velferdsetaten*. Tilgjengelig fra: <https://docplayer.me/26988868-Virksomhetsstrategi-for-arbeids-og-velferdsetaten.html> (Lest: 03.03.21)

NAV (2021) *NAVs ansvar og oppgaver*. Tilgjengelig fra: https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/samarbeid/for-kommunen/barn-og-unge2/retningslinjer-for-samarbeid-mellom-barneverntjenesten-og-nav-kontoret/1.2-navs-ansvar-og-oppgaver_kap (Lest: 25.05.21)

NSD (u.å.) *Hvordan gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger?*
Tilgjengelig fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/hvordan-gjennomfore-et-prosjekt-uten-a-behandle-personopplysninger> (Lest: 02.05.21)

NSD (u.å.) *Fyller ut meldeskjema for personopplysninger*. Tilgjengelig fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/> (Lest: 02.05.20)

Picci, L. (2015) *Actors and Strategies of the Bureaucratic Reputation Game*, i Wæraas, A. og Maor, M. (red.) *Organizational Reputation in the Public Sector*. New York og London: Routledge, s. 36-53.

Regjeringen (2016) *Ansvarsområder og oppgaver i Arbeids- og sosialdepartementet*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dep/asd/dep/id170/> (Lest: 25.05.21)

Regjeringen (2019) *Hva er inkluderende arbeidsliv?* Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/hva-er-inkluderende-arbeidsliv/id2631314/ (Lest: 15.05.21)

Røvik, K.A. (2007) *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Røvik, K.A. (2011) *Analyse av kommunikatorenes innmarsj i offentlig sektor*, i Angell, S.I. (red) *Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 71-83.

Store Norske Leksikon (2019) *Byråkrati*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/byråkrati> (Lest: 23.05.21)

Store Norske Leksikon (2018) *Personvernforordningen*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/Personvernforordningen> (Lest: 25.05.21)

Velferd.no (2019) *Nav har dårligst omdømme blant statlige tjenester*. Tilgjengelig fra: <https://velferd.no/velferd/2019/nav-har-darligst-omdomme-blant-statlige-tjenester> (Lest: 23.04.21)

Wikipedia (2021) *NAV*. Tilgjengelig fra: <https://no.wikipedia.org/wiki/NAV> (Lest: 27.04.21)

Wikipedia (2020) *Organisasjonskart NAV 2020*. Tilgjengelig fra: https://no.wikipedia.org/wiki/Fil:Organisasjonskart_NAV_2020.pdf (Lest: 03.04.21)

Wikipedia (2021) New Public Management. Tilgjengelig fra:
https://no.wikipedia.org/wiki/New_public_management (Lest: 25.05.21)

Wikipedia (2018) *Byråkrati*. Tilgjengelig fra: <https://no.wikipedia.org/wiki/Byråkrati> (Lest: 23.05.21)

Wæraas, A. og Maor, M. (2015) Understanding Organizational Reputation in a Public Sector Context, i Wæraas, A. og Maor, M. (red.) *Organizational Reputation in the Public Sector*. New York og London: Routledge, s. 1-12.

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

7 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1 Spørreskjema kvantitativ undersøkelse med resultat

SPØRREUNDERSØKELSE

Det er skalering fra 1 til 6 på svarene, hvor 1 er i liten grad og 6 stor grad.
Spørsmål 3a fylles ut med bokstaver fra a til e hvor en eller flere kan fylles ut.
3e og 4a er ja/nei, siste 4 b er for mer utfyllende info.
Det benyttes kun ett kryss på hvert spørsmål. (unntatt for 3a)
Håper på utfyllende kommentarer.

1. SAMFUNNSANSVAR

Begrepet «samfunnsansvar» benyttes av NAV i ulike sammenhenger.

13 kunder benytter kun ett x hvor 1 er i liten grad, 6 i stor grad
Gjelder spørsmål 1a - 1d, 2a - 2c og 3b – 3d, videre viser 3a at flere av kundene benytter flere nav tjenester, 4a ja/nei, 4b evt kommentar

- 1a I hvilken grad er du kjent med begrepet samfunnsansvar og dets innhold ?
- 1b I hvilken grad mener du NAV løser sitt samfunnsoppdrag tilfredsstillende?
- 1c I hvilken grad leverer NAV i henhold til din bedrifts forventninger?
- 1d I hvilken grad mener du NAV bidrar til samfunns utviklingen?

2. INNOVASJON

- 2a I hvilken grad ser du for deg at et fremtidig NAV vil kunne optimaliseres ytterligere i forhold til bedriftssamarbeid- og jobbmuligheter med hensyn til elektroniske løsninger og kommunikasjon?
- 2b I hvilken grad synes du NAV utvikling av produkt/tjenester er fremtidsrettede ?

- 2c I hvilken grad mener du NAV leverer tjenester innenfor fagområde hvor de har konkurrenter?

3. PRODUKTER OG TJENESTER

- 3a I hvilken grad mener du NAV produkter/tjenester leverer innen punktene a-e, mulig å sette flere x?
(under er det 13 kunder, ikke alle benytter samme tjenester)

- 3a-1)arbeidsmarkedsbistand
- 3a-2) sykefraværsoppfølging
- 3a-3) rekruttering/vikariat midlertidig ansettelse
- 3a-4) omstilling/nedbemanning
- 3a-5) inntektssikringt

- 3b I hvilken grad står NAV tjenestetilbud til deres forventninger?

- 3c I hvilken grad ser dere på et fremtidig samarbeid med NAV hvor dere får mulighet til å foreslå og påvirke nye produkter og tjenester?

- 3d I hvilken grad oppfattes NAV som bedriftens førstevalg i forhold til arbeidsmarkedsbistand?

- 3e Bruker dere andre bedrifter/firmaer som yter tilsvarende tjenester som NAV? JA/NEI

4. Annet samarbeid

- 4a Har bedriften hatt samarbeid med NAV på et tidligere tidspunkt - sykefraværsoppfølging egne ansatte- rekrutteringsbistand - bistand i forhold til omstilling/nedbemanning

- 4b Er det noe dere ønsker å tilføye som ikke er blitt berørt, men som kan ha betydning for å utvikle/forbedre NAV?

Resultater

Tabell til kvantitativ spørreundersøkelse 13 respondenter, svarskala 1 til 6, hvor 1 er i liten grad. Spørsmål 3a har 5 alternativer med mulighet for flere svar, 3e og 4a ja/nei og 4b evt. kommentarer.

Forklaring på bokstaver i tab: s spørsmål, r - respondent, gj - gjennomsnitt og m – median.

s	r													gj	m
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1a	3	4	2	5	2	2	6	5	3	2	5	3	3	3,46	3
1b	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3,00	3
1c	1	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3,31	4
1d	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	2	3	3,00	3
2a	4	2	4	3	4	4	6	5	4	6	3	4	4	4,08	4
2b	4	2	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	3	3,54	4
2c	5	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2,77	3
3a-1		3	3	2	3		4	5		2	2	4	3	3,10	3
3a-2	5	4	5	3	5	4	4	5	3	2	4	3	3	3,85	4
3a-3		2	1	3	1		3	3		3		4		2,50	3
3a-4		4		4			3		2	1		2		2,67	2,5
3a-5		3		3			2		5	3		5	3	3,43	3
3b	3	1	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3
3c	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3,54	4
3d	2	2	1	2	1	2	3	1	3	2	2	3	2	2,00	2
3e	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nei	nei	nei	ja	nei	ja		
4a	ja	ja	ja	ja	ja	nei	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja		
4b	k	k	-	-	-	-	-	k	-	k	-	-	-		

Forklaring til spørsmål

3a-1: a arbeidsmarkedbistand

3a-2: b sykefraværsoppfølging

3a-3: c rekruttering,

vikariat

3a-4: d omstilling,

nedbemanning

3a-5: e inntektssikring

Tabell til kvantitativ spørreeundersøkelse 13 respondenter, svarskala 1 til 6, hvor 1 er i liten grad. Spørsmål 3a har 5 alternativer med mulighet for flere svar , 3e og 4a ja/nei og 4b evt. kommentarer

7.2 Vedlegg 2 – intervjuguide

Forespørsel om intervju i forbindelse med masteroppgave

Vi er studenter ved det erfaringsbaserte masterprogrammet i ledelse ved Universitetet i Tromsø, Campus Harstad. Masterprogrammet er et deltidsstudium som skal hjelpe studentene med å videreutvikle sin lederkompetanse. Studiet har som mål å utvikle et helhetlig, tverrfaglig og etisk reflektert perspektiv på ledelse, organisering og styring. Studentene, som alle arbeider som ledere eller har erfaring som ledere, blir utfordret og videreutviklet i sin egen lederadferd.

I løpet av vårsemesteret 2021 skal vi fullføre vår masteroppgave på 30 studiepoeng der vårt valg av tema er omdømme. Vi har tidligere gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse blant bedrifter om hvordan de opplever NAV sitt omdømme ut fra deres samarbeid med NAV i forbindelse med sykefraværsoppfølging og rekruttering. I den kvantitative undersøkelsen brukte vi tre kategorier fra RepTrak metoden for undersøkelser av omdømme, samfunnsansvar, innovasjon og produkter og tjenester.

I den kvalitative delen av vår undersøkelse gjennomfører vi intervju med ledere og konsulenter/rådgivere i NAV med tanke på hvordan omdømme forvaltes, spesielt med tanke på bedriftsmarkedet. Spørsmålene vil være knyttet til dine erfaringer og tanker knyttet til temaet omdømme. Vi vil benytte et såkalt semistrukturert opplegg der samme tema og generelle spørsmål vil bli stilt i intervjuene, men at de som intervjuer vil stå fritt til å utdype innenfor hver del uten en veldig rigid rekkefølge og form på spørsmålene.

Vår motivasjon for å utføre disse undersøkelsene er å sammenligne forskningslitteratur om ledelse og omdømme i offentlig sektor med hvordan dette kommuniseres fra NAV og hvilke tanker og erfaringer ledere og konsulenter/rådgivere har om tema.

Målet med innsamling av informasjon gjennom spørreskjema, intervju og dokumentanalyse av offentlig tilgjengelig informasjon fra NAV om omdømme overfor bedriftsmarkedet er å skrive en oppgave som kan bidra til å belyse om betydningen omdømme for NAV som organisasjon overfor bedrifter.

Selve intervjuet vil gjennomføres over telefon/Teams/Skype/Messenger med varighet på cirka én time. Det er frivillig å være med på intervjuet og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis. Dersom du trekker deg vil alle data innhentet fra deg bli slettet.

Opplysningene vil bli behandlet strengt fortrolig etter Norsk senter for forskningsdata (NSD) sine retningslinjer. Alle data blir slettet når studiet avsluttes.

Vi håper vi har mulighet til å komme og oppsøke deg senere ved eventuelle tilleggsspørsmål.

Vår veileder er Tor Jørgen Schjelde, programansvarlig for erfaringsbasert master i ledelse Handelshøgskolen ved UiT Harstad. Kontaktinfo: tor.j.schjelde@uit.no tlf: 77058315.

Med Hilsen

Knut Arneng og Frank Rune Johansen

Intervjuguide

1) Innledning

- Presentasjon av oppgaven og repetisjon av innhold i informasjonsbrev
 - Beskrivelse av personvern
 - Rammer for intervjuet
 - Begrunnelse for valg av tema og respondenter
 - Eventuelle avklaringer
- 2) Introduksjon til temaet
- Omdømme - definisjon og bakgrunn
 - Kort presentasjon av teoretisk rammeverk som bakgrunn for oppgaven vår
 - Kort presentasjon av funn i kvantitativ undersøkelse
 - Eventuelle avklaringer
- 3) Nøkkelspørsmål
- Hva legger NAV i begrepet omdømme, etter din oppfatning?
 - Ansvar for enhetens omdømme?
 - Er omdømmebygging og forvaltning av omdømme sentralt i NAV sin relasjon til bedriftsmarkedet?
 - Hvilke tiltak eller virkemidler benytter NAV i sin forvaltning av omdømme?
 - Har NAV noen insentiver som gjør at den enkelte ansatte som arbeider opp mot bedriftsmarkedet har egeninteresse i NAV sitt omdømme over for bedriftsmarkedet?
 - Hvilke signaler rundt bygging og forvaltning av omdømme opplever du kommer fra sentral ledelse i NAV.
 - Er omdømme forankret i ledelsesfilosofien slik den kommuniseres fra sentral ledelse i NAV? Hvilken betydning mener du denne interne kommunikasjonen har for NAV sitt omdømme?
 - Hva er din opplevelse av NAV sitt omdømmearbeid ut blant bedriftene? (hva er bra/mindre bra?)
 - Hvilke fordeler/ulemper opplever du ved forskjellige nivå av omdømme for NAV?
 - Har de ansatte i NAV en felles opplevelse av omdømmet?
 - Hvilket nivå av omdømme opplever du at NAV har blant aktører i bedriftsmarkedet? Hvordan opplever dere tilbakemeldingene om dette?
 - Hvilke konsekvenser kan et dårlig/negativt omdømme ha for NAV som organisasjon?
 - Har du noe å tilføye som kan belyse temaet ytterligere?
- 4) Avslutning
- Oppsummering hovedfunn
 - Sjekke ut eventuelle uklarheter
 - Eventuelle tilleggskommentarer fra informanten

