
MASTEROPPGAVE

STV – 6901

Ledelse og Organisasjonsvitenskap

Våren 2007

”THE ROOTS OF FAME”

En studie av ti offentlige virksomheters omdømme

*”You can’t build your reputation
on what you’re going to do”*
-HENRY FORD

Dato: 20. mai 2007

Utarbeidet av: Hege Wiggen og Helge Barstrand



Innholdsfortegnelse

Forord

1. Innledning og problemstilling

1.1 Innledning	S. 5
1.2 Problemstilling	S. 7
1.3 En kort beskrivelse av de ti virksomheter	S. 8

2. Teoretisk tilnærming: omdømme og omdømmedimensjoner

2.1 Innledning	S. 13
2.2 "The Roots of fame"	S. 14
2.3 Synlighet	S. 15
2.4 Distinkthet	S. 18
2.5 Autentisitet	S. 20
2.6 Oppsummering	S. 23

3. Forskningsdesign og Metode

3.1 Innledning	S. 25
3.2 Synovate MMIs omdømmemåling i 2006 og våre case	S. 25
3.3 Hvordan undersøke synlighet, distinkthet og autentisitet?	S. 27
3.4 Hvor godt treffer vår undersøkelse?	S. 30

4. Virksomheter med godt omdømme er synlige, distinkte og autentiske

4.1 Synlighet er viktig for godt omdømme	S. 32
4.1.1 Oppsummering	S. 37
4.2 Distinkthet er viktig for godt omdømme	S. 38
4.2.1 Oppsummering	S. 42
4.3 Autentisitet er viktig for godt omdømme	S. 43
4.3.1 Meteorologisk institutt	S. 43
4.3.2 Forbrukerombudet	S. 44
4.3.3 Brønnøysundregisterene	S. 45
4.3.4 Politiet	S. 46
4.3.5 Forbrukerrådet	S. 47
4.3.6 Utlendingsdirektoratet	S. 48
4.3.7 Sametinget	S. 50
4.3.8 Statsbygg	S. 51

4.3.9 Fornyings- og administrasjonsdepartementet	S. 53
4.3.10 Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	S. 54
4.3.11 Oppsummering	S. 55
4.4 Sammendrag av våre funn	S. 55
5. "The Roots of Fame" – også for offentlige virksomheter?	S. 57
6. Referanser	S. 61

Forord

Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder førsteamanuensis Turid Moldenæs for konstruktive og "fluffy" innspill gjennom prosessen med å utvikle prosjektet fra ide til ferdig produkt. Læringskurven har vært bratt! Progresjon og økning i vanskelighetsgrad gjennom veiledningene har hatt et godt pedagogisk tilsnitt. Tusen takk Turid!

Vi vil også takke førsteamanuensis Arild Wæraas som ga oss ideen til prosjektet gjennom inspirerende forelesninger om temaet.

Det har blitt ikke så rent få turer mellom Harstad, Finnsnes og Tromsø. Kvelder, helger, fritid, høytider og avspaseringer har gått med. Vi ønsker å takke våre arbeidsgivere representert ved Distriktssjefen ved Mattilsynet, Distriktskontoret for Midt-Troms, Sjefen for saniteten i Sjøforsvaret, Stabssjefen i Kysteskadren og Stabssjef fellesstab i Forsvarsstaben for velvillig støtte og fleksibilitet gjennom de år utdanningen har pågått.

Avslutningsvis vil vi takke de der heime for tålmodighet og støtte. Berit for god oppvartning og Frode for å ha overtatt som sjef i heimen ved Hege's fravær.

Til slutt vil vi takke hverandre for utrettelig innsats, gode og konstruktive diskusjoner og motiverte innspill per telefon, mail og i våre hyppige sammenkomster gjennom året som har gått. Uten oss hadde prosjektet ikke blitt realisert.

20.mai 2007

Mellom Evenes og Gardermoen i 39 000 fot

Hege Wiggen

Helge Barstrand



1. Innledning og problemstilling

1.1 Innledning

I utgangspunktet forbindes omdømmebygging med bedrifter som konkurrerer i et marked. Dette ser vi er i ferd med å endre seg ved at også offentlige organisasjoner er blitt mer opptatt av omdømmebygging. Det har de siste 20 årene vært en oppfatning av at offentlige organisasjoner har vært store, dyre, ineffektive og lite service- og brukervennlige, og enkelte hevder sågar at de befinner seg i en tillitskrise. Merkelappen "offentlige" synes *i seg selv* å føre til at man blir identifisert som bakstreverske, ineffektive og kostbare organisasjoner (Wæraas, 2004:2). Det skapes forventninger til at også offentlige organisasjoner skal bli mer effektive og smidige på linje med virksomheter i privat sektor. Modeller fra privat sektor blir holdt opp som forbilder. Løsningen på problemene antas ofte å ligge i å kopiere måten man gjør det på der, det vil si ved å innføre en såkalt "New Public Management" (NPM) (Hood 1991). Dette ser vi også skjer i dag innen flere virksomheter hvor man privatiserer eller konkurranse utsetter en rekke offentlige funksjoner. Et eksempel på dette er sykehusdrift. Dette var tidligere kun et offentlig ansvar. De senere år har vi sett at en rekke private klinikker har vokst frem for å dekke en økt etterspørsel etter tjenesten. Når inntrykkene av offentlig sektor er dårlig generelt sett, tyder det på at offentlige organisasjoner ikke har vært flinke nok til å formidle hvor bra de er.

Omdømmebygging i offentlig sektor handler om å kommunisere om seg selv, hvem man er, hva man gjør og hva man står for. Dette vil vi utdype i kapittel 2. Hvorfor skal man drive omdømmebygging i offentlig sektor som ofte er "monopolbedrift" innen sitt område? En grunn kan være at virksomheten i økende grad må legitimere seg selv og sin virksomhet. En annen grunn kan være at det blir viktigere og viktigere for organisasjoner å tiltrekke seg gode og riktige medarbeidere, også for offentlige virksomheter, og det kan de gjøre med godt omdømme (Løwendahl 2002, Schultz m.fl 2000). Eller kan det være en rasjonell begrunnelse: rett og slett overlevelse. Også blant de offentlige virksomhetene blir det mer og mer konkurranse om de offentlige tildelinger, og det blir ikke bare viktig å bygge opp et godt omdømme, men dette må også beskyttes og vedlikeholdes. Det å opprettholde et godt omdømme over tid har vist seg å være utfordrende og krever at flere deler av organisasjonen samhandler og fremstår som samlet og med et entydig budskap både internt og

eksternt. Det skaper troverdighet at ansatte støtter opp om budskapet som formidles eksternt. Imitasjon kan være nok en grunn for å drive omdømmebygging.

Organisasjonene eksponeres for de samme ideer for god organisering uavhengig av land og type virksomhet (jfr nyinstitusjonell teori, Røvik 1998). En utfordring ved omdømmebygging i offentlig sektor er organisasjonenes kompleksitet og egenart. De er gjerne multifunksjonelle med flere komplekse oppgaver, funksjoner og verdier. De kan inneha flere identiteter og differensierte kulturer. Offentlig sektors verdigrunnlag er forutsigbarhet, nøytralitet, likebehandling og demokrati. Disse er ikke basert på den enkelte organisasjons kjerneaktivitet, men mer på en generell begrepsforståelse av offentlige virksomheter. Eksempel på dette er Brønnøysundregistrene som skal utøve kontrollfunksjon samtidig som de skal yte service overfor brukerne. Et annet eksempel er Utlendingsdirektoratet som skal vise handlekraft samtidig som de også skal ta relevante hensyn til enkeltmennesker.

Balmer og Greyser (2003) beskriver følgende faktorer som påvirker virksomheten: *”Acceleration of product life cycles; deregulation; privatization programs; increased competition in the public and not-for-profit sectors; increased competition in the service sector; globalization and the establishment of free trade areas; merger; acquisition, and divestment; shortage of high-calibre personnel; public expectations for corporate social responsiveness; and the increased salience to organizations of external stakeholders”*. Balmer og Greyser beskriver ovenfor noen av de utfordringer som en virksomhet opplever i det daglige. Disse utfordringene påvirker den enkelte virksomhet uavhengig av kjerneaktiviteten, og virksomheten må forholde seg til dem om de fortsatt skal være konkurransedyktig og beholde markedsandeler. Balmer og Greyser hevder at noen virksomheter er blitt påvirket av flere av de nevnte faktorer, andre kun av noen få. Det er imidlertid vanskelig å finne virksomheter som ikke har vært påvirket av en av de nevnte faktorer, som representerer et sammendrag av de viktigste begrunnelsene for *”corporate identity og corporate communication”*. Det er to alternativer for omdømmebygging av offentlige organisasjoner. Det ene er omdømmebygging med utgangspunkt i en enhetlig identitet og konsistente verdier. Det andre er omdømmebygging med utgangspunkt i en heterogen identitet og inkonsistente verdier. Problemet med det andre er at omdømmebygging kompliseres med økende grad av kompleksitet og verdimangfold. Flere identiteter reduserer potensialet for identifisering av kjerneverdier og påtvungne verdier kan føre til

motstand fra de ansatte i virksomheten. Fordeler med det andre alternativet er at diversitet og verdimangfold er et av kjennetegnene ved de offentlige sektorer. En offentlig organisasjon står seg bedre som merkevare om den får frem det den er god til. De ansattes situasjon ivaretas bedre ved at man bygger på de ansattes indre motivasjon og energi. Tilslutt kan det være en fordel å kommunisere på en uklar og inkonsistent måte avhengig av det budskap en ønsker å formidle. Eksempel på dette er at en veldig klar og entydig kommunikasjon kan støte flere enn den appellerer til, gjennom for eksempel dyreforsøk. Konsistens hos avsenderen er ikke det samme som konsistens hos mottakeren.

1.2 Problemstilling

Vi har valgt å studere ti offentlige virksomheter og deres omdømme. Image og omdømme er to begreper som man ofte støter på i forbindelse med organisasjoners forhold til omgivelsene. I teorien skiller man mellom image og omdømme i den forstand at image er det *umiddelbare* mentale bildet omgivelsene har av organisasjonen, mens omdømmet innebærer verdibedømming *over tid* (Gray og Balmer 1998). Ut fra dette kan et image endres forholdsvis raskt gjennom for eksempel strategisk utforming av organisasjonens verbale kommunikasjon eller visuelle utforming, mens omdømmet i prinsippet er avhengig av at organisasjonen lever opp til det den projiserer. I praksis er imidlertid skillet mellom image og omdømme ikke så opplagt (Wæraas 2004). Vi finner lite beskrevet i litteraturen om omdømmebygging i offentlig sektor, og må støtte oss på teorier utviklet for og tilpasset privat sektor. Det gir oss en spennende følelse av å drive nybrottsarbeid. Som vi så i innledningen har det blitt mer fokus på offentlige virksomheters omdømme de siste årene. Omdømmebygging handler om å forbedre måten en organisasjons produkter og tjenester fremstår og oppfattes på (Wæraas 2004: 64). På linje med at virksomhetene tar ideer etter private bedrifter vedrørende måten å organisere virksomheten på, er det også vanlig å benytte seg av private kommunikasjonsrådgivere. Virksomhetene betaler private kommunikasjonsrådgivere for å utforme virksomhetenes budskap om seg selv. Dette gjør de for å bygge et godt omdømme. Virksomhetenes omdømme kan måles og en kan få frem om virksomheter har godt eller dårlig omdømme. For bedrifter antas omdømmet å ha direkte innvirkning på lønnsomheten. For offentlige organisasjoner som er samfunnsinstitusjoner, vil omdømmet kunne påvirke de muligheter institusjonen har

til å utøve sin virksomhet, øve sin innflytelse og løse sine samfunnspålagte oppgaver. De subjektive oppfatningene av en etat blir dennes objektive virkelighet, påvirker dennes handlingsrom, og gir et bilde av etatens sterke og svake sider i befolkningens øyne. Omdømmemålinger har vært gjennomført i en rekke land både på det Amerikanske, Australske og Europeiske kontinent gjennom flere år. I Norge har Markeds- og Mediainstiuttet (nå Synovate MMI), og Handelshøyskolen BI og Apeland Information gjennomført omdømmemålinger ved årlige profilundersøkelser av offentlige etater og privat sektor siden 2004. I litteraturen vises det til at det er fem forhold som særlig merker seg ut for virksomheter med godt omdømme. Disse er synlighet, distinkthet, autentisitet, transparens og konsistens. Vi vil ved teori og undersøkelse vise at synlighet, distinkthet og autentisitet er sentrale aspekter for å skape et godt omdømme gjennom å ta utgangspunkt i Synovate MMIs omdømmemåling i 2006. Vår studie vil avgrense seg til å omhandle offentlige virksomheter.

Vår problemstilling blir:

Kan høy plassering på MMIs omdømmemåling forstås som et resultat av synlighet, distinkthet og autentisitet?

Vi vil i teoridelen redegjøre for faktorer som Fombrun og van Riel (2004) mener er tilstede i virksomheter med godt omdømme. Fombrun og van Riel har i hovedsak studert private virksomheter. Vi ønsker å se om vi kan overføre deres teori til offentlige virksomheter gjennom å foreta en analyse på dimensjonene synlighet, distinkthet og autentisitet. Dersom teorien til Fombrun og van Riel (2004) er overførbar til offentlige virksomheter, forventer vi å finne at virksomheter som er plassert høyt på MMIs omdømmemåling, og har godt omdømme, er langt mer synlige, distinkte og autentiske enn de som er plassert nederst. Og på samme måte vil vi forvente at virksomheter som ligger på bunnen i MMIs omdømmemåling ikke er synlige, distinkte og autentiske.

1.3 En kort beskrivelse av de ti virksomhetene

Nedenfor vil vi presentere de ti virksomhetene som vi har studert i vårt prosjekt. Vi har valgt å angi disse i den rekkefølge de er oppført på MMIs omdømmemåling, og vil starte med værtjeneste. Meteorologisk institutt er den offentlige meteorologiske

tjeneste for sivile og militære formål i Norge. Instituttet hører administrativt til Kunnskapsdepartementet, men har også en brukerfinansiert del som styret håndterer. Instituttet arbeider for at styresmakter, næringsliv, institusjoner og folk flest skal få best mulig anledning til å sikre liv og verdier, og for vern av miljøet gjennom informasjon og varsel om meteorologiske fenomen. På nettsidene til meteorologisk institutt kommuniseres en visjon om at man ønsker å være det beste sted for å få "vær informasjon i Norge", samtidig som vi ikke finner direkte verdier kommunisert på de samme nettsider. Den virksomhet med nest høyest score på MMIs omdømmemåling, er Forbrukerombudet. Forbrukerombudet utnevnes av Kongen i statsråd og virksomheten er et frittstående forvaltningsorgan med oppgave å forvalte og føre tilsyn med markedsføringsloven og deler av kringkastingsloven. Gjennom sin virksomhet, skal Forbrukerombudet søke å påvirke de næringsdrivende til å følge regelverket og blant annet også se til at det ikke sendes reklame som er spesielt rettet mot barn eller reklame i tilknytning til barneprogram. Forbrukerombudet behandler ca 3500 klagesaker årlig. I denne forbindelse er Forbrukerombudet gitt myndighet til å utferdige pålegg/gi bøter. Nettsidene til Forbrukerombudet har en spesiell innledning ved at man innleder med å spørre om forskjellen mellom Forbrukerrådet og Forbrukerombudet. Vi kan ikke finne at Forbrukerombudet har kommunisert konkrete verdier, mål eller visjoner på sine nettsider. Den tredje av virksomhetene er Brønnøysundregistrene som på vegne av flere departement har ansvar for nasjonale kontroll- og registreringsordninger og er en forvaltningsetat administrativt underlagt Nærings- og handelsdepartementet. På nettsidene leser vi at etaten gjennom sin kontrollfunksjon ønsker å bidra til at det oppnås økonomisk trygghet og effektivitet både i næringsliv og samfunnet for øvrig. MMIs omdømmemåling er beskrevet på nettsidene, men vi finner ikke direkte kommuniserte verdier. Årsmeldingen for 2005 inneholder visjoner, hovedmål og strategier. Her beskrives en visjon om å være verdensledende innen sin virksomhet for å gi norsk næringsvirksomhet fortrinn i den internasjonale konkurransen. Her kan vi også lese om etatens målsetting om å skape tillit, et ønske om å forenkle rutiner slik at de tjenester som tilbys er brukervennlige, av høy kvalitet samt at etaten skal yte god service. Det uttrykkes en strategi om å utvikle flere, bedre og forenklede løsninger for brukerne og egne medarbeidere, slik at man kan oppnå bedre utnyttelse av de interne ressurser. Den neste virksomheten representeres av Politiet som i vår sammenheng er angitt å være regjeringens verktøy for å opprettholde

trygghet, lov og orden. Politi- og lensmannsetaten består av Politidirektoratet, politidistriktene og politiets særorganer med spesialister og spesialenheter innen ulike fagfelt. Det er Justisdepartementet som har det øverste ansvar for politiets virksomhet og legger rammene med sine planer, mål og bevilgninger. I den daglige virksomhet er imidlertid store deler av ansvaret delegert til Politidirektoratet. Politiets har på sine nettsider angitt fire hovedsatsingsområder. Disse er: Narkotika, Familievold, Rasisme og Trafikk. Vi finner ikke kommuniserte verdier og visjoner direkte på nettsidene, men derimot en henvisning til Politidirektoratets veileder om grunnleggende verdier, moral og etikk. Her må det legges til at ved å søke på enkelte politikamres nettsider fant vi kommuniserte verdier uten at det er tatt med i vårt prosjekt på grunn av oppgavens omfang. Den siste av de fem virksomheter i MMIs omdømmemålings øvre sjikt er Forbrukerrådet. Forbrukerrådet er en frittstående interesseorganisasjon for alle forbrukere av varer og tjenester i Norge og skal arbeide for økt forbrukerinnflytelse i samfunnet. Videre skal Forbrukerrådet bidra til en forbrukervennlig utvikling og fremme tiltak som kan bedre forbrukernes stilling under mottoet "Hjelp til selvhjelp". Forbrukerrådet behandler klagesaker mellom forbrukere og leverandører, i en slags "meglerrolle", men kan ikke gi forelegg/pålegg på linje med Forbrukerombudet. Driften reguleres gjennom et eget styre og finansieres gjennom en årlig grunnbevilgning fra Stortinget. Forbrukerrådet fokuserer også på sine nettsider forskjellen mellom egen virksomhet og Forbrukerombudet, men vi finner ikke konkrete visjoner eller verdier. I Forbrukerrådets strategiplan for 2005-2010 finner vi en langsiktig plan hvor det er angitt aspekter- og strategier for virksomheten. De aspekter som skal fokuseres på angis å være: Etisk og bærekraftig forbruksmønster, konkurranse, maktbalanse mellom tilbyder og etterspørre, markeder i endring og forbrukermestring, lett tilgang for forbrukerne og markeds-tilgang for minoriteter og de som faller utenfor. Innenfor strategi nevnes: Teknologisk og demografisk utvikling, fra offentlig til privat ansvar, fra borger til forbruker og forflytting av maktbalansen fra nasjonalt til internasjonalt nivå. Her finner vi også nevnt Forbrukerrådets plassering på MMIs omdømmemåling i 2004.

Den første av de fem virksomheter nederst på MMIs omdømmemåling er Utlendingsdirektoratet (UDI). Utlendingsdirektoratet er et direktorat under Arbeids- og inkluderingsdepartementet som skal bidra til å utvikle og iverksette en human innvandrings- og flyktningspolitikk. Videre skal UDI koordinere de ulike instansene i

utlendingsforvaltningen og ha ansvar for innvandrings- og flyktningsarbeid, herunder drift av asylmottak. UDIs mål er at norsk innvandrings- og flyktningspolitikk skal være så effektiv, riktig og omsorgsfull som råd er. Nettsidene kommuniserer kjerneverdier å være: Menneskeverd, Profesjonalitet, Helhet. Den eneste virksomhet i vår del av undersøkelsen som representerer statsmaktene er Sametinget. Sametinget er en representativ folkevalgt forsamling som skal styrke samenes politiske stilling og bidra til en rettferdig behandling av det samiske folk i Norge. Som samefolkets organ, er Sametinget en viktig del av statens ansvar for å sikre at samene kan sikre og utvikle sitt språk, sin kultur og sitt samfunnsliv. Sametinget har fått overført myndighet fra sentralt politisk hold innen områder som samisk kulturminnevern, opplæring, språk, næring og kultur. I saker som angår den samiske befolkning er Sametinget obligatorisk høringsinstans. Sametinget består av en administrasjon og de valgte representanter og forholder seg organisatorisk til en rekke av departementene på Stortinget. På nettsidene finner vi henvisning til sametingsplanen 2001-2005. I denne plan finner vi overordnet mål å være: *Selvbestemmelse med grunnlag i samenes rettigheter som folk og urfolk*. Videre finner vi Sametingets visjon oppgitt å være: *Et mangfoldig samfunn med samisk verdigrunnlag, grunnleggende menneskerettigheter og internasjonal solidaritet*. Den neste virksomhet bør være kjent fra byggingen av det nye norske operabygget. Vi er da over på Statsbygg, som er statens sentrale rådgiver i bygge- og eiendomssaker, byggherre, eiendomsforvalter og eiendomsutvikler. Virksomheten er en forvaltningsbedrift underlagt Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD), og har som visjon å være statens førstevalg innen bygge- og eiendomssaker. Statsbygg kommuniserer sine verdier å være: Lojal, åpen og ærlig, raus og respektfull, engasjert og endringsvillig, og kunde- og resultatorientert. Gjennom sin strategi ønsker Statsbygg å vise at de: Tar samfunnsansvar, gjør sine kunder bedre, tar helhetlige beslutninger og har god styring, er ledende på bruk av moderne teknologi samt er en attraktiv arbeidsgiver. Gjennom sine hovedmål ønsker Statsbygg å fremstå som en virksomhet som realiserer vedtatte samfunnspolitiske mål i forhold til arkitektur og planinteresser, kulturminnevern og miljø. Som nest lavest på MMIs omdømmemåling finner vi Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) som ble opprettet 1. januar 2006 og skal være koordinerende departement i Regjeringens fornyelsesarbeid. FAD er tillagt ansvar for den nasjonale IT-politikken, den generelle konkurransepolitikken, og skal bidra til økt verdiskaping. Gjennom ansvar for alle ansatte i staten skal FAD sørge for en inkluderende og

stimulerende personalpolitikk samt sikre trygge arbeidsvilkår både i staten og i privat sektor. Departementet har ansvar for organisering av staten og skal bidra til bedre effektivitet og gode tjenester for befolkningen. FAD har ikke angitt egne verdier, men kommuniserer at man har til hensikt å støtte seg på verdigrunnlaget i regjeringserklæringen: inkludering, brukermedvirkning og næringsutvikling. Helt sist i MMIs omdømmemåling på 82. plass finner vi Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) som har ansvaret for personer som har fått opphold i Norge, dvs integrering og mangfold. Integrerings- og mangfoldsdirektoratet ble etablert 1. januar 2006 og skal være pådriver og støttespiller overfor departementer, direktorater, kommuner og andre offentlige instanser. IMDi oppgir sine mål å være: *Bidra til like levekår og mangfold gjennom arbeid, integrering og deltakelse*. IMDi's nettsider er frontet av en logo med en spesiell fargekomposisjon. Som den eneste av våre ti virksomheter har IMDi beskrevet hensikten med logoen, symbolikk, dens utforming og fargekomposisjon. IMDi kommuniserer indirekte verdier gjennom sin symbolbruk i logoen.

2. Teoretisk tilnærming: omdømme og omdømmedimensjoner

2.1 Innledning

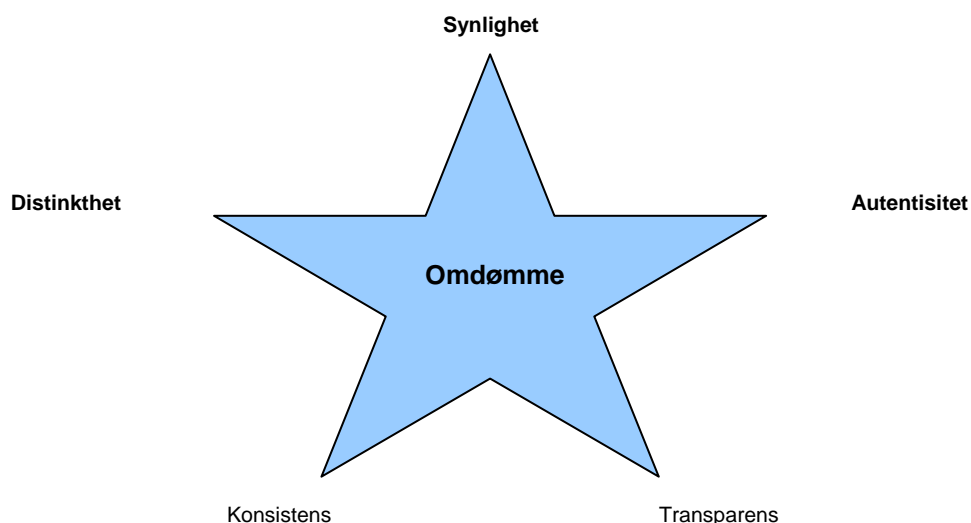
Omdømme kan beskrives som summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med en organisasjon. At erfaringer er *oppfattede* – er viktig i denne sammenheng, ettersom omdømmet ikke bare er en funksjon av de direkte erfaringer man har hatt med en organisasjon, men også av det man har hørt, lest og sett (Wæraas 2004:62). I dette ligger det den erfaring som omgivelsene har med virksomheten i det de har gjort tidligere, hva virksomheten kommuniserer at de ønsker å fremstå som og hva medarbeiderne internt står for. Det medfører at omdømme blir et abstrakt fenomen som gjerne gir seg konkrete utslag for en virksomhet ved at den blir en faktor som styrker eller svekker virksomheten avhengig av den oppfatning forbrukere har.

Fombrun og Rindova, (1996) har definert omdømme å være: *A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver values outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments.* I dette forstår vi at omdømme er den samlede oppfatning av virksomhetens evne til å levere positivt resultat basert på tidligere handlinger, og det måler firmaets holdning både internt med egne ansatte og eksternt mot sine interessenter. Tilsvarende definisjon finner vi av Bromley (1993) gjengitt i Robstad og Ihlen (2004:126): Omdømme defineres gjerne som ”*summen av forventninger omgivelsene har til et selskaps produkter, service og aktiviteter i forhold til forretningsmessige, sosiale og finansielle prestasjoner. Omdømme kan også forstås som et produkt som består av en viss enighet om holdninger, evalueringer og verdier som knyttes til et tema, en organisasjon eller en sektor*”. Det hevdes at et godt omdømme gir en rekke fordeler for virksomheten ved at det tiltrekker kunder og investorer, og medfører igjen at en kan ta høyere priser for sine produkter. Samtidig vil ansatte bli motivert ved økt aktivitet og som følge av dette skapes økonomisk vekst. Fombrun og Rindova (1996:) bruker følgende beskrivelse av verdien av omdømme: *“A solid reputation is worth its weight in gold”*. Markedsmekanismene vil ikke virke på samme måte innen offentlig virksomhet som ikke konkurrerer i et marked om kunder og markedsandeler. I dagens arbeidsmarked er det derimot en utfordring i offentlig sektor å kunne konkurrere om kvalifisert arbeidskraft – når lønna er lavere enn det man finner i privat sektor. For offentlige virksomheter vil det da

være viktig å kunne konkurrere med private virksomheter ved å fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Her nevnes faktorer som trygghet, mulighet for kompetanseutvikling, godt arbeidsmiljø m.m. Faktorer som er viktige for at de ansatte skal tiltrekkes virksomheten.

2.2 "The Roots of Fame"

I følge Fombrun og Van Riel (2004) er virksomheter med godt omdømme vesentlig annerledes enn de med dårlig omdømme. Virksomheter med godt omdømme er økonomisk solide og vel ansette, og faktorer som inntjening, solidhet, pengestrøm, vekstrate og markedsverdi er bedre enn hos de med dårlig omdømme. Et omdømme er vanskelig å kopiere fordi det springer ut fra unike interne forhold ved virksomhetene. Mens de virksomheter som har et dårlig omdømme er preget av utfordringer fra aksjeeiere i form av uheldige rettssaker (tobakkindustrien), vedvarende miljøkriser (kraftkrevende- og miljøskadelig industri), økonomiske misligheter eller en spesifikk mangel ved et produkt. I sin studie har Fombrun funnet at godt omdømme er knyttet til økonomisk utbytte. Vårt fokus mot offentlige virksomheter gjør at økonomisk utbytte ikke har samme relevans – uansett er det ikke virkningene av omdømme men hvilke fordeler/aspekter ved virksomheten som bidrar til godt eller dårlig omdømme. Fombrun og van Riel (2004) mener at virksomheter som har godt omdømme skiller seg fra de med dårlig omdømme ved at de er synlige, distinkte, autentiske, transparente og konsistente. Disse dimensjonene blir av Fombrun og van Riel (2004) kalt for "The Roots of Fame", illustrert i figur 2.2.



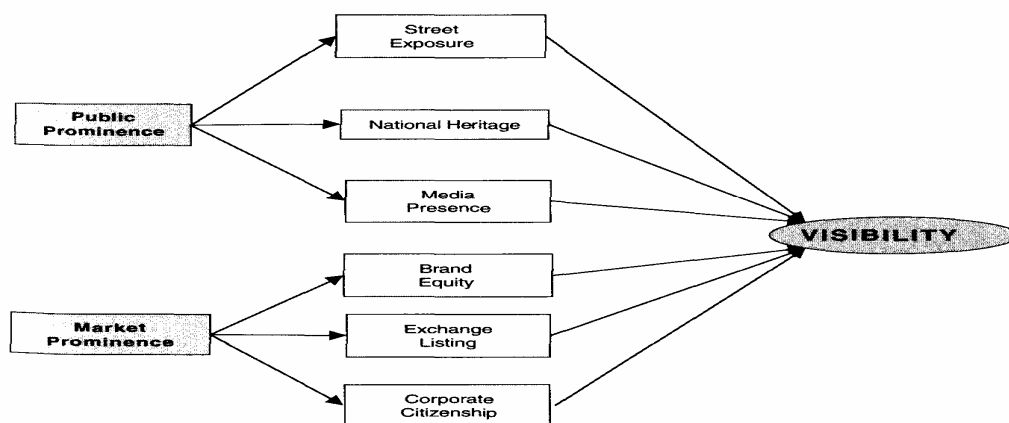
Figur 2.2. Fem kjennetegn for firmamerker med sterkt omdømme (Kilde: Fombrun og van Riel 2004)

De fem kjennetegnene for organisasjoner med godt omdømme er: Synlighet, distinkthet, autentisitet, konsistens og transparens. I det følgende vil vi beskrive alle fem dimensjoner, men vi har valgt å analysere våre virksomheter kun med hensyn til synlighet, distinkthet og autentisitet. Dette av hensyn til omfanget i vårt prosjekt, men også med bakgrunn i at teorien synes å gi transparens og konsistens en noe mindre betydning for omdømmet enn synlighet, distinkthet og autentisitet. Virksomheter som er transparente spiller på åpenhet og er på lag med interessentene. De kommuniserer bredt om seg selv, det vil si om indre hendelser i virksomheten, likeså vel som om ytre hendelser. De prøver ikke å skjule noe for publikum. Når virksomheter er åpne og gir god informasjon om seg selv, skaper de tillit og trygghet for interessentene, slik at det blir lettere å bygge, vedlikeholde og forsvare sitt omdømme. Virksomheter som ligger høyt på omdømmemålingen fremstår også som konsistent. For å oppfattes som konsistent må det organisasjonen kommuniserer utad og det den gjør innad samstemme, samt at alle kommuniserer det samme budskapet. Dette kan være utfordringen i en stor organisasjon med mange avdelinger, slik som for eksempel mange offentlige virksomheter er. Skal hele virksomheten betraktes som konsistent, vil det kreve at alle avdelinger kommuniserer det samme budskapet og etterlever det. Selv om også transparens og konsistens er ansett å være viktig for en virksomhets omdømme, har vi altså valgt å utelate disse to dimensjoner fra den videre del av oppgaven siden vi ikke anvender dem i analysen.

2.3 Synlighet

Et gammelt fransk ordtak om et godt liv sier: "Pour vivre bien, il faut vivre cache" – for å leve godt, lev i skjul. Fremdeles ser vi at mange virksomheter lever etter denne regelen. Virksomheten kommuniserer minimalt utad, nekter kontakt med media, og lever nærmest i sin egen verden. Det er et slags introvert postulat som historisk sett ble ansett å være bra av forsiktige investorer, konservative politikere og advokater. I dagens globaliserte verden med en enorm informasjonsstrøm, oppfattes en slik "diskresjon" som negativt. Eiere krever innsyn i og vil vite hva organisasjonen ikke ønsker å si, mens media er fast besluttet på å oppdage og publisere det. Virksomheter som rangeres høyt i omdømmemålinger er mer synlig i media enn de som rangeres lavt. De er mer villig til å gi ut informasjon om seg selv. I dag, hvor media er sterkt utviklet og bruk av internett er mer og mer aktuelt, blir det viktig for virksomhetene å henge med i denne trenden. Forbrukerne forventer at

virksomhetene har hjemmesider hvor de presenterer seg selv og hva deres kjerneaktiviteter er. Men ikke all synlighet bidrar til et positivt omdømme. En virksomhet kan være synlig i media også på grunn av en negativ sak, noe som skaper synlighet, men ikke nødvendigvis positivt omdømme. Et steg i omdømmestyringen er å synliggjøre organisasjonens samfunns- og miljøansvar. Det kan være en avgjørende faktor om kunder kjøper virksomheten eller ikke, og for virksomhetens legitimitet. Dog er interessentene ambivalent i forhold til om virksomhetene skal promotere hvilke samfunnsansvar eller engasjement de har – det vil si bruke det strategisk for å styre og bygge omdømme. Som Fombrun og van Riel (2004) skriver så er fortjent medieoppmerksomhet bra. I dette ligger det at virksomheter som får omtale i media som følge av sitt engasjement angående samfunnsansvar blir ansett som fortjent, og skaper troverdighet. Virksomheter som der i mot selv inviterer media til å skrive om virksomhetens samfunnsansvar oppnår ikke samme effekt. Et eksempel som kan illustrere dette er: Det er mer effektivt at media selv fanger opp at "Rimi-Hagen" gir 100 millioner til hjerteforskning og skriver om det, enn at Hagen innkaller til pressekonferanse og forkynner budskapet med brask og bram. Når det gjelder konsekvensene av negativ synlighet, kan de vare lenge. Vi mennesker har god hukommelse når det gjelder dårlige nyheter. Dersom en virksomhet først rammes av negativ synlighet, blir det gjerne til en spiral i negativ retning. Det krever mye å snu denne spiralen, og for noen virksomheter går det ikke, og det ender med konkurs. Undersøkelsene til Fombrun og van Riel (2004) viste at det ikke er noen fordeler å hente for omdømmet av negativ synlighet. Fombrun og van Riel (2004) beskriver flere faktorer i forbindelse med en virksomhets synlighet. De skiller mellom "Public- og Market Prominence", illustrert i figur 2.3. under.



Figur 2.3 Fombrun og van Riels faktorer på synlighet. (Fombrun og van Riel, 2004)

Innen *Public Prominence* finner vi indikatorene street exposure, national heritage og media presence. Street exposure refererer til at virksomheten er godt eksponert i det daglige og at mange har kjennskap til virksomheten gjennom sentral lokalisering. Et eksempel på dette er Politiet som er lokalisert i de fleste byer og tettsteder. Et annet eksempel er at virksomheter som etablerer seg i tilknytning til dagligvarekjeder eller kjøpesentre ofte opplever at forbrukerne oppfatter dem som mer synlig enn de som ikke har slik lokalisering. Med national heritage forstår vi at virksomheten har en nasjonal tilhørighet og er lite eksponert utenom hjemlandet. I denne indikatoren inkluderer vi også det å ivareta lokale tradisjoner. Forbrukerne velger ofte produkter fra eget land heller enn fra andre land dersom de har et reelt valg. Den tredje indikatoren er media presence som refererer til at virksomheten er presentert i medie- og nyhetsbildet. Medieeffekten er regnet som en sterk faktor når det gjelder å fremme en virksomhets synlighet. Virksomheten kan på den ene siden kommunisere et budskap om egen kjerneaktivitet, mens media på den andre siden tolker, forsterker og skaper sitt bilde av virksomheten. Dette indikerer noe av den makt indikatoren media presence representerer gjennom mulighet for å påvirke forbrukernes oppfatning av virksomheten i positiv eller negativ retning. Negativ dekning gjennom media medfører at en virksomhet oppfattes som negativ, og har ført til lav score fra forbrukerne i omdømmeundersøkelser.

Innen *Marked Prominence* har vi indikatorene brand equity, exchange listing og corporate citizenship. Brand equity refererer til at virksomheten har et sterkt "merke". En sterk merkevare tar lang tid å innarbeide. Det tar betydelig tid før forbrukerne blir overbevist og stoler på merket. Forbrukerne er heller ikke trofaste mot et merke, og gjør sine valg på bakgrunn av ulike forhold. Det betyr at det å ha et sterkt merke er nødvendig, men ingen garanti for synlighet. Exchange listing refererer til børsnotering, som bidrar til at virksomheten blir mer eksponert utad og derved mer synlig over et geografisk større område. Dette har ført til både positive og negative effekter. Hendelser virksomheten er involvert i, blir raskere kjent og gis en langt større utbredelse. Er hendelsen av negativ art, medfører det ofte at journalister ikke lenger støtter virksomheten og artiklene gis en negativ vinkling. Investorer kan miste troen på virksomheten slik at aksjene faller i verdi og virksomheten opplever en nedadgående omdømmespiral. Den tredje indikatoren er corporate citizenship som refererer til virksomheter som i økende grad viser seg som "gode borgere" gjennom å

ta ansvar, opptre forsvarlig og ivareta samfunn og miljø. De virksomheter som går ut raskt og viser at de tar ansvar for sine handlinger ved å vise vilje til endring og forbedring, klarer ofte å reise seg igjen. Det har vist seg at mange til og med kommer styrket ut av hendelsen. De virksomheter som ikke viser slik vilje, sliter ofte i lang tid med å kvitte seg med negativ synlighet. Ofte ser vi at virksomheter som hevder å "ta ansvar" og være ansvarsfulle til beste for miljø og forbrukere, scorer høyt på synlighet. Et eksempel her kan være Gilde-saken fra 2006 med infiserte kjøttvarer. Dette ga mye negativ synlighet for Gilde. Gilde var tidlig ute og beklaget, og viste stor vilje til å finne årsaken. Bare måneder etter selger Gilde kjøttdeig i samme mengde som før skandalen (ref. Dagbladet 31.08.2006). Vi ser altså et skille mellom positiv og negativ synlighet, når det gjelder omdømme som er basert på faktiske hendelser og aktiviteter. Offentlige virksomheter er nok ikke like synlige som i private. Dette har sammenheng med at offentlige virksomheter gjerne ikke er så attraktive for journalister å skrive om, om det ikke handler om feilbehandling, feil regelanvendelse med mer. Som ovenfor beskrevet, vil det være flere indikatorer som har betydning for en virksomhets synlighet.

2.4 Distinkthet

Et annet kjennetegn ved virksomheter med godt omdømme, er deres distinkthet. Distinkthet handler om hvor tydelig organisasjonsidentiteten framstår. Fremstår organisasjonen med en distinkt identitet? Om de betraktes innenfra eller utenfra, beskrives av media eller sammenlignes med andre, ser vi at virksomheter med godt omdømme skiller seg betydelig fra andre ved å fremstå som unik med en egen plattform og et eget verdigrunnlag. De virksomheter som har en egen nisje har lettere for å skille seg fra andre virksomheter ved at virksomhetens art i seg selv oppfattes som distinkt. På samme måte som vi snakker om individuelle identiteter – snakker vi om kollektive identiteter – organisasjoner som kollektive har en særegen identitet som skiller dem fra andre organisasjoner. Som nevnt over betyr distinkthet at virksomhetene skiller seg fra de andre når det gjelder identitet og verdier. En måte å presentere sin identitet på er gjennom en attraktiv historie, som kommuniserer hvem organisasjonen er og hva den står for. Historien kan være både en visjon om en ønskverdig fremtid, så vel som å se tilbake i tid eksempelvis ved å fortelle om etableringen og utvikling av organisasjonen over tid. Den kan fortelle hva organisasjonen har vært, hva den er og hva den vil bli i fremtiden. Virksomheten kan

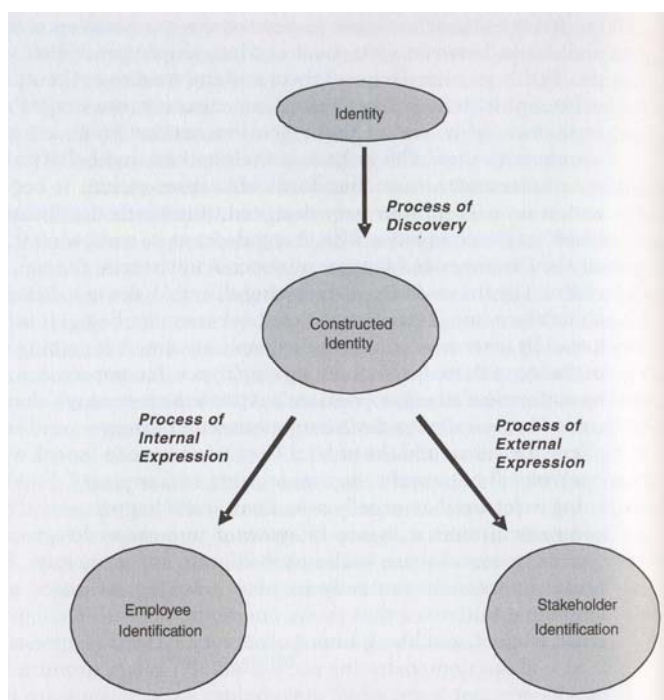
faktisk skape sin egen identitet ved at denne presenteres som en framtidsrettet visjon som en indikasjon på hva man ønsker å oppnå. I følge Kvåle og Wæraas (2006) er identitetsutvikling en prosess som består av ulike relasjonelle mekanismer og dynamikker. Hovedmekanismen som ligger til grunn for identitetsutvikling er sammenligning. Ved dette søker en å finne likheter og forskjeller mellom seg selv og andre. Disse begrep ligger så som forutsetning for andre mekanismer som driver fram identitetsutvikling, nemlig imitasjon, differensiering og individualisering. Imitering betyr å ta etter den eller de en ønsker å bli mest mulig lik. Differensiering vil si å kvitte seg med trekk eller forhold som en ikke ønsker å bli forbundet med eller ta opp trekk som markerer ulikhet og distanse fra den virksomhet en ikke ønsker å bli sammenlignet eller identifisert med. Et annet element som er viktig å beskrive er en virksomhets verdi eller verdigrunnlag. Østerud mfl. 1997 i Kvåle og Wæraas (2006:54) beskriver verdi som en abstrakt og prinsipiell forestilling om hva som er ønskelig å oppnå. Dette er nettopp det en internt kunne se for seg å benytte verdigrunnlaget til, nemlig å styre de ansattes atferd i en spesiell retning. Dette ble det på 80 tallet fokusert på via oppdagelse av organisasjonskulturens betydning og hevdet å være en av årsakene til at japanske bedrifter utkonkurrerte amerikanske. Dette forhold kan beskrives som å gjenoppdage gammel innsikt gjennom Philip Selznick (1997) og hans institusjonelle tilnærming til studiet av organisasjoner. De fleste virksomheter i dag kommuniserer at de har verdier som de benytter seg av både internt og eksternt. Mange gir verdiene attraktive menneskelige egenskaper eller etiske og moralske regler for atferd i den hensikt å bli oppfattet som attraktiv. Det viser seg og at de virksomheter som kommuniserer sine verdier, også har et ønske om fremstå som en virksomhet som bygger opp og sikrer sitt omdømme. I offentlig virksomhet finner vi ofte et spesielt fenomen ved at virksomheten er den eneste av sitt slag og i en slags monopolsituasjon. Navnet på virksomheten vil da i seg selv være distinkt og skille seg ut fra annen virksomhet ved at det reflekterer kjernevirksomheten. Alder på en virksomhet antas også å ha innvirkning på distinkthet. En gammel og etablert virksomhet er gjerne bedre kjent enn en virksomhet som er nyetablert eller har endret sitt navn. Eksempelvis har vi bare et Politi eller Brønnøysundregister som ikke kan forveksles med annen virksomhet. Fombrun og van Riel (2004) fant ut at virksomheter som lå høyt oppe på omdømmemålingene hadde bygget en omdømmeplattform rundt et spesielt tema. Dette kommuniserer de ut til alle. Tre tema karakteriserer de med populære plattformer: *kjerneaktiviteter som henspeiler til*

den virksomhet som bedrives, fordelene som kundene vil oppnå ved å benytte virksomhetens tjenester, og til slutt følelsesmessig tilhørighet hvor virksomheten henspeiler spesielle forhold som det fokuseres på. Eksempelvis ser vi at Volvo benytter et tema som trygghet og sikkerhet og Jordan fabrikker fokuserer på kunnskap om dine behov ved sin slogan: "Jordan vet hvordan". Det bringer oss videre til forhold som virksomheter utnytter for å vise sin distinkthet og sin særegne plattform. Slogans er en av dem. Unike varemerker og logo er en annen og en tredje er nevnt gjennom storytelling. Dolly Dimple's er en av de bedrifter som profilerer en historie bak sin virksomhet. Synnøve Finden profilerer seg også gjennom sin story. Totalt sett gir disse forholdene et bilde av virksomhetens strategi, og virksomheten tenker langsiktig i denne form for aktivitet i den hensikt å bli bedre og derved oppnå og sikre et enda bedre omdømme. Men dette er ikke nok. Skal en virksomhet kunne oppfattes å ha godt omdømme, kreves også at denne fremstår som autentisk. Dette er ytterligere en gren av "The Roots of Fame".

2.5 Autentisitet

Autentisitet henviser til virksomhetens ekthet. Autentisitet kommer til uttrykk når det er samsvar med det en organisasjon gjør og det den kommuniserer at den gjør, eksempelvis via sine nettsider. Organisasjonsidentitet som faglig begrep, framstår i dag som et ganske fragmentert og uoversiktlig begrep. Et felles trekk er imidlertid at identitet viser til hvem og hva en organisasjon som kollektiv er. Kvåle og Wæraas (2006) beskriver to hovedretninger til identitet, en organisasjonsteoretisk, og en bedriftsøkonomisk tilnærming. Ifølge Kvåle og Wæraas (2006), er den organisasjonsteoretiske tilnærmingen opptatt av identitet som et fenomen som vokser frem over tid og som gir organisasjoner et distinkt preg, nemlig distinkthet. Identitet blir altså noe som utvikles naturlig med nær tilknytning til det indre liv i organisasjonen, og har som sådan mye til felles med organisasjonskulturen. På den andre siden bygger den bedriftsøkonomiske tilnærmingen på at identitet er noe som kan skapes og kontrolleres. Den er ifølge Kvåle og Wæraas (2006) primært et ytre trekk ved organisasjonen som ledelsen utformer strategisk for å signalisere hvem og hva virksomheten er. Det er nært knyttet til image og omdømme, og mye brukt innen markedsføring, merkevarebyggig og kommunikasjon. Den skaper følelsesmessig appell, og det hevdes at virksomheter ikke kan lykkes med omdømmebygging uten å ha følelsesmessig appell. Virksomheter blir bedømt etter handling som må være i

samsvar med kommunikasjonen utad. Gode intensjoner er med andre ord ikke tilstrekkelig. I følge Fombrun og van Riel (2004) begynner det med en prosess der man forsøker å finne "hjertet i virksomheten" – "beating heart" – hva virksomheten egentlig står for og hvilke verdier som finnes. Denne prosessen skal gå nedenfra og opp i virksomheten, men den er initiert av toppledelsen og mellomnivået bistår i prosessen. Deretter følger en prosess hvor man jobber med intern forståelse slik at alle forstår og deler de samme verdiene. En virksomhet kan ikke være autentisk dersom ikke alle ansatte uttrykker virksomhetens verdier i helhet mot sine omgivelser. De trenger ikke å snakke med en stemme, men de må "synges i harmoni" (fritt oversatt av Fombrun og van Riel, 2004:165). Tilsvarende utsagn finner vi hos Kapferer (2002) som sier at i den moderne konkurranse er det å være autentisk en suksessfaktor. Til slutt kommer prosessen med å uttrykke autentisiteten eksternt mot interessentene/omgivelsene på en måte som appellerer til dem. Denne prosessen er vist skjematisk i figur 2.5.



Figur 2.5 Bygge identitet. (Fombrun og van Riel, 2004)

Som vi allerede har vært inne på er det tett kobling til forholdet mellom en indre kjerne/ytre fasade der autentisiteten handler om en overensstemmelse mellom organisasjonsidentiteten og det image som presenteres utad. Albert og Whetten

(1985) og Fombrun og van Riel (2004) hevder at alle virksomheter har en identitet, men dersom denne skal bli synlig, krever det en prosess både internt og eksternt. Det må arbeides aktivt for å synliggjøre de bånd som knytter de ansatte til virksomheten og det rykte som virksomheten har utad, som bidrar til å knytte eksterne interessenter til virksomheten. En virksomhet vil dra fordeler av å ha et omdømme som både interne og eksterne interessenter kan identifisere seg med. Det er lettere for en virksomhet å oppnå støtte hos sine interessenter når de både synes om og forstår hva virksomheten dreier seg om. Grad av autentisiteten kan knyttes til forholdet med organisasjonsidentitet og image. I følge Christensen og Askegaard (2001) sees corporate identity fra senders side i kommunikasjonen. Det er de som "eier" identiteten. Image blir sett fra mottakerens side i kommunikasjonsprosessen. Identiteten blir da summen av symboler og artefakter som er designet og ledet slik at det kommuniserer den ideelle selvoppfattelsen som organisasjonen ønsker å gi til det eksterne publikum. Image derimot referer til den mottakelse som denne kommunikasjon gir. Dermed blir identitet og image sett på som henholdsvis sender og mottaker i kommunikasjonen. En del av identitetsutviklingen krever således at en aksepterer en foreløpig tilstand av inkonsistens og kreativt kaos mellom det organisasjonen faktisk står for, og ulike uttrykk for identiteten som f eks visjon, verdigrunnlag, misjon og offisielle identitetsbeskrivelser (storytelling).

Michael Woods identitetsbeskrivelse nedenfor mener vi oppsummerer vår diskusjon av begrepet identitet. Wood får, slik vi oppfatter det, fram den kompleksiteten dette begrepet representerer på en enkel måte. Michael Wood (2000:305): "*Identity is not something genetic, safe, and secure. It is shaped by history and culture: it is about group feeling; allegiance to the state: it is, too, a common sense of culture, custom and language, to be sure, but in an open society that can be wide and inclusive. It is always in the making and never made.*" Essensen i dette er at identitet er hele tiden under utvikling og aldri statisk. Det er i dag vanlig å anta at organisasjoner skal stå for noe unikt, tydelig og homogent dersom de skal differensiere seg fra andre organisasjoner. At en organisasjon har flere identiteter kan bli regnet som et problem. Ifølge Pratt og Foreman (2000:37) "*However, if a firm can gain sustainable advantage over its rivals through having a single identity that is rare and difficult to imitate, does it now seem logical that a firm that is characterised by multiple identities would be even more difficult for its rivals to imitate?*" Det er med andre ord ikke noe i

veien for at organisasjonen kan ha flere identiteter. Det gjør det enda vanskeligere for andre å imitere den. Målet er å vekke en følelsesmessig tilhørighet gjennom initiativ som viser troverdighet, respekt og velbehag. Det handler også om å demonstrere at man er til å stole på; man holder de løfter man gir, man møter de forventninger som er gitt, og skulle noe gå galt som gir et annet inntrykk er det viktig å handle raskt og vise at virksomheten tar ansvar for sine handlinger. De tiltak som iverksettes må kommuniseres på en slik måte at omgivelsene oppfatter at virksomheten er til å stole på. Katastrofer gir, paradoksalt nok, virksomhetene en mulighet til å vise hva de faktisk står for. De som klarer å håndtere en krise kommer styrket ut av det kontra de som ikke klarer det. Det kan styrke omdømmet til virksomheten. Eksempler her kan være oljekatastrofen i 1989 hvor tankeren Valdez gikk på grunn utenfor Alaska. Oljeselskapet Exxon opplevde i 2001 at de fortsatt var i nyhetsbildet og slet av den grunn med dårlig rykte/omdømme. Dette er altså 12 år etter katastrofen, og gir en indikasjon på hvor lenge et selskap kan slite med dårlig omdømme. (Fombrun og van Riel, 2004). På den annen side har vi i Norge erfart at Tine i 2004 var på topp i MMIs profilundersøkelse, mens samme bedrift i 2005 var falt ned til 25. plass. Dette er trolig som følge av metodene de benyttet mot konkurrenten Synnøve Finden, hvor Tine kjøpte hylleplass i butikkene for "å skvise" ut Synnøve Finden - produkter. (Kvåle og Wæraas, 2006). Paradoksalt nok ser vi at allerede året etter har Tines omsetning tatt seg opp og er tilbake på normalt nivå. Altså kan det tyde at denne hendelsen ikke har fått særlig stor konsekvens for Tines omdømme dersom vi ser det i et lengre tidsperspektiv. I dag ser vi liten omtale av "Synnøve Finden" saken.

2.6 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet beskrevet teorien rundt omdømmebygging og dimensjonene i "The roots of fame". Vi har valgt å gå i dybden på dimensjonene synlighet, distinkthet og autentisitet. Alle dimensjonene er viktig for virksomhetene med godt omdømme. I følge Fombrun og van Riel (2004) er virksomheter med godt omdømme vesentlig bedre på disse dimensjonene enn virksomheter som har dårlig omdømme. Vi vil i analysen bruke street exposure, national heritage, media presence og corporate citizenship som indikatorer for synlighet. I tillegg vil antall treff i nettsøk for den enkelte virksomhet på Dagbladet.no si oss noe om synligheten. Fremgangsmåten er utfyllende beskrevet i kapittel tre. Distinkthet handler om hvor tydelig organisasjonsidentiteten framstår. Vi vil i analysen benytte indikatorer som

virksomhetens navn og alder, og kjerneaktiviteter som henspeler til den virksomhet som bedrives. Autentisitet henviser til virksomhetens ekthet. Autentisitet kommer til uttrykk når det er samsvar med det en organisasjon gjør og det den kommuniserer at den gjør. Indikatorene for å analysere virksomhetenes autentisitet er innhold i avisartiklene fra nettsøkene sett opp mot virksomhetenes hjemmesider. Fremgangsmåten er utførlig beskrevet i neste kapittel. Gjennom bruk av teori og analyse håper vi å få mer innsikt i offentlige virksomheters omdømme.

3. Forskningsdesign og metode

3.1 Innledning

Som beskrevet i innledningen ønsker vi å studere ti offentlige virksomheters omdømme. Som forskere er vi klar over den utfordring som ligger i det ved at det er lite forsket på omdømmebygging i offentlige organisasjoner. Vi ønsker å fremstå som troverdige forskere, og vil i dette kapittelet redegjøre for våre valg av metoder og beskrive fremgangsmåtene som er benyttet. Det viktigste skillet mellom kvalitativ og kvantitativ analyse går på om informasjonen kan uttrykkes i tall eller i tekst (Grønmo 1996). Vi vil primært utføre en *kvalitativ* analyse som innebærer at vi ser på innholdet i tekstene - en innholdsanalyse (Halvorsen 2003). Med en kvalitativ tilnærming vil en kunne supplere kildematerialet med nye tekster underveis og analysene bygger normalt på flere typer tekster. Vi bruker nettsidene til de respektive virksomhetene, årsrapporter, planverk og eventuelle strategidokument, og artikler om virksomhetene som fremkommer i nettsøk på relevante aviser. Vi utfører også en *kvantitativ* analyse ved at vi teller antall treff i nettsøk på de respektive virksomhetene i fire riksdekkende nyhetsmedier. Dette er nærmere beskrevet nedenfor i avsnitt 3.3.

3.2 Synovate MMIs omdømmemåling i 2006 og våre case

Vårt prosjekt vil basere seg på data fra Markeds- og Mediaplattformens (nå Synovate MMI) omdømmemåling ved profilundersøkelsen i 2006. I vår oppgave har vi valgt å bruke begrepene "omdømmemåling" og "profilundersøkelsen" synonymt. Håkon Kavli ved Synovate MMI har formidlet følgende informasjon om profilundersøkelsen til oss pr e-mail: Undersøkelsen omfatter 82 etater i offentlig sektor og 38 organisasjoner. Etatene i offentlig sektor deles inn i følgende seks kategorier: statsmaktene, departementene, direktorat og tilsyn, råd og ombud, utdanningsinstitusjonene og samlekategorien andre etater og institusjoner. Organisasjonene deles på sin side inn i kategoriene: Arbeidslivsorganisasjoner, Politiske partier, Interesseorganisasjoner og Ideelle organisasjoner. Vi vil kun konsentrere oss om etatene i offentlig sektor. Innsamling av data til MMIs undersøkelse for 2006, ble foretatt i perioden 6.-30. juni 2006. MMI har tatt utgangspunkt i et bruttoutvalg på 1900 personer som ble rekruttert via telefon, som et representativt utvalg av befolkningen over 15 år. Resultatene baserer seg på besvarelsene fra 1002 personer. Det gir en svarprosent på 53% blant de som ble invitert til å delta. Videre opplyser MMI at nettoutvalget er vektet i henhold

til offentlig statistikk med kjønn, alder og geografi, slik at de ulike gruppene i nettoutvalget får den innvirkning på totalresultatet som deres andel av befolkningen skulle tilsi. Dette er gjort for å redusere virkningen av de utvalgsskjevheter som måtte ha oppstått underveis. Alle de 82 etatene er vurdert og rangert med hensyn på fem nøkkelfaktorer. *Totalinntrykk, samfunnsansvar, effektivitet og økonomisk styring, åpenhet og informasjon, og kompetanse og fagkunnskap.*

Ut fra oppgavens omfang, ble det naturlig å velge fem virksomheter på toppen og fem virksomheter på bunnen i MMIs omdømmemåling. Det er viktig å ha med begge deler på grunn av designet på oppgaven - hvor vi skal sammenligne virksomhetene på toppen og bunnen i omdømmemålingen. Ved valg av flere enn fem virksomheter ville materialet bli for stort i forhold til de ressurser vi hadde tilgjengelig, herunder tidsbegrensning og omfang i prosjektet. Valg av færre enn fem virksomheter ville gi for snevert materiale til at vi kunne trekke noen konklusjoner. Vi valgte å bruke resultatet etter faktoren som betegnes som "*totalinntrykk*". Den mener vi gir et tilstrekkelig grunnlag for vårt prosjekt, da vi skal studere virksomhetenes synlighet, distinkthet og autentisitet. Ved valg av en annen faktor som for eksempel *åpenhet og informasjon*, kunne vi risikere å miste helhetsbildet som også innebærer faktoren *samfunnsansvar*. Disse er alle viktige faktorer som kommer inn under diskusjonen vedrørende synlighet, distinkthet og autentisitet.

De ti virksomhetene som er valgt ut fra *totalinntrykk* er presentert samlet i tabell 3.2 nedenfor. Oversikten viser at av de ti er "Statsmaktene" representert med en etat (Sametinget nr 79), "Departementene" med en (Fornyings- og administrasjonsdepartementet nr 81), "Direktorat og tilsyn" med tre (Brønnøysundregistrene nr 3, Utlendingsdirektoratet nr 78 og Integrerings- og mangfoldsdirektoratet nr 82), "Råd og ombud" med to (Forbrukerombudet nr 2 og Forbrukerrådet nr 5) og "Andre etater og institusjoner" med tre (Meteorologisk institutt nr 1, Politiet nr 4 og Statsbygg nr 80).

Tabell 3.2 Sammenstilling av våre ti virksomheter for 2006 ut i fra "Totalinntrykk" i omdømmemålingen

1	Høyest	Etater	Meteorologisk institutt	Kategori	Andre etater og institusjoner
2			Forbrukerombudet		Råd og ombud
3			Brønnøysundregisterene		Direktorat og tilsyn
4			Politiet		Andre etater og institusjoner
5	Forbrukerrådet		Råd og ombud		
78	2006		Utlendingsdirektoratet (UDI)		Direktorat og tilsyn
79			Sametinget		Statsmaktene
80			Statsbygg		Andre etater og institusjoner
81	Lavest		Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD)		Departementene
82			Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi)		Direktorat og tilsyn

3.3 Hvordan undersøke synlighet, distinkthet og autentisitet?

Vi har valgt å benytte internett som vår kilde til materiale om virksomhetene. Vi gjennomfører en *komparativ* studie hvor vi ønsker å sammenligne ti virksomheter på faktorene synlighet, distinkthet og autentisitet ved å ta utgangspunkt i deres egne hjemmesider. I en komparativ studie observerer vi likheter og forskjeller mellom virksomhetene og foretar sammenligning av disse. Som beskrevet tidligere vil vi sammenligne virksomhetene på toppen og bunnen av MMIs omdømmemåling i forhold til deres synlighet, distinkthet og autentisitet. For å finne hver enkelt virksomhets nettside brukte vi søkemotoren Google [www.google.com]. Søket på alle virksomhetene ble utført 16. og 17. november 2006. Vi har i den senere tid, ved flere anledninger, vært innom alle nettsidene i perioden januar – mai 2007 i den hensikt å kvalitetssikre våre funn fra nettsøket i november. Ved at metoden i hovedsak er en kvalitativ analyse med innholdsanalyse har det vært behov for å gå tilbake til kildematerialet flere ganger.

Som beskrevet i teoridelen, ønsker vi å se på virksomhetenes synlighet, distinkthet og autentisitet. Vi valgte ulike fremgangsmåter for å innhente data og måle de tre faktorene. Virksomhetenes *synlighet* er fremkommet ved at vi har sett på antall

nyhetstreff i fire riksdekkende nyhetsmedier i perioden 1. januar 2005 til 30. juni 2006. Resultat av søket i hele 2005 ville gi oss et bilde av hva mediene skrev om virksomhetene og hvor mye de skrev om dem, og derav hva folk sannsynligvis ville huske om virksomhetene. Videre benyttet vi perioden fram til 30. juni 2006 som søkeperiode, med bakgrunn i at datainnsamlingen av MMI ble foretatt juni 2006 slik at våre resultat skulle bli mest mulig sammenfallende rent periodisk og tidmessig. I utgangspunktet valgte vi fire riksdekkende nyhetsmedier som utgangspunkt for vårt nettsøk; VG, Dagbladet, NRK-nettarkiv og Dagens Næringsliv. Valg av de fire nyhetsmediene mener vi dekker den generelle befolkningen og treffer flest mennesker som riksdekkende nyhetsmedium ved at de selges over alt. NRK er hovedkanalen for nyheter på tv og radio. Vi gjennomførte først et generelt søk på hver avis og NRK, ved hjelp av søkeord som var identisk med navnet på virksomhetene. I dette innledende søket gjorde vi ingen tidsavgrensing siden vi ønsket å få et totalbilde på virksomhetenes synlighet. Resultatet er vist i tabell 3.3. Denne tabell er imidlertid for generell og ikke avgrenset i tid. Derfor har vi valgt å ta med denne kun som et supplement til våre funn, for å se om den generelle tendens er samsvarende med den avgrensede periode vi valgte å se på.

Tabell 3.3 Treff i nettsøk uten tidsavgrensing for 4 riksdekkende nyhetsdatabaser

Virksomheter	Dagbladet	VG	Nrk - nettarkiv	Dagens Næringsliv
Meteorologisk institutt	926	247	390	47
Forbrukerombudet	659	165	432	406
Brønnøysundregistrene	167	38	68	163
Politiet	60 295	24 688	37 833	2432
Forbrukerrådet	1062	221	629	483
Utlendingsdirektoratet (UDI)	1128	231	628	81
Sametinget	359	35	627	17
Statsbygg	508	36	264	108
Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD)	7	6	18	56
Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi)	17	9	18	3

Av de fire riksdekkende medier vi valgte å benytte, var det kun Dagbladets søkemotor som hadde mulighet for tidsavgrensing. Vi valgte da å avgrense til kun å benytte Dagbladet.no. Våre funn er angitt i tabell 4.1 på side 33. Resultatene danner også grunnlag for dybdesøk når vi skal undersøke de enkelte virksomheters synlighet, distinkthet og autentisitet. I tillegg til å se på antall treff i nettsøket, har vi i

vurderingen tatt med øvrige indikatorer for synlighet som anført i figur 2.3 på side 16: street exposure, national heritage, media presence og corporate citizenship. Hensikten er å vurdere indikatorer som vil ha innvirkning på, og underbygge dimensjonen synlighet i den enkelte virksomhet. Disse forhold er ikke direkte målbare, men er indikatorer som vi bygger vår drøfting på.

For å undersøke virksomhetenes *distinkthet* har vi studert de ti virksomheters nettsider for å få et bilde av hvordan de enkelte virksomheter kommuniserer sin aktivitet utad. Vi har vurdert følgende forhold ved de ti virksomhetene: beskrivelse av egen virksomhet ("om oss"), den organisatoriske tilknytning, om det er kommuniserte verdier/verdigrunnlag, visjoner, strategier og mål. Videre har vi sett på rapporter/årsrapporter/ strategidokument/planer og tilslutt profilmaterialer. Funnene benytter vi i drøftingen av følgende indikatorer fra teorien om distinkthet: *virksomhetens navn og alder, kjerneaktiviteter som virksomheten bedriver, fordelene kundene vil oppnå ved å benytte virksomhetens tjenester og til slutt følelsesmessig tilhørighet til virksomheten.* Vi har valgt å ikke diskutere forholdene rundt indikatorene "fordelen kundene vil oppnå ved å benytte virksomhetens tjenester og følelsesmessig tilhørighet til virksomheten." I vår studie er det offentlige virksomheter som studeres. De selger ikke sine tjenester på linje med private virksomheter. Dersom forbrukere har behov for å benytte seg av virksomhetenes tjenester, har de ikke noe valg i hvem de skal bruke. Et eksempel er at har vi behov for Politiets tjenester, så må vi bruke politiet. Det er ingen annen virksomhet, offentlig eller privat, som tilbyr de samme tjenestene. Vi vil også se om det er kommunisert verdigrunnlag på nettsidene. Som del av grunnlaget for å vurdere en virksomhets distinkthet vil vi til slutt se på navnet til virksomhetene. Navnet er ofte i seg selv distinkt, og kan si noe om virksomheten og dens egenart - det vil si at det kan kommunisere identiteten til virksomheten.

For å undersøke virksomhetens *autentisitet* benyttet vi resultatene etter nettsøket på Dagbladet.no. Vi gikk igjennom en stor del av artiklene for hver virksomhet og vurderte innholdet. Vi hadde fokus på om artiklene hadde vinklet virksomheten positivt eller negativt og hvordan virksomheten ble beskrevet eller omtalt. Gjennom å sammenligne det budskap etatene kommuniserer på nettsidene med de temaer nyhetsmediene har fokusert på i perioden 1. januar 2005 – 30. juni 2006 vil vi søke å beskrive hvordan vi oppfatter etatenes autentisitet å være.

3.4 Hvor godt treffer vår undersøkelse?

Når vi operasjonaliserer er vi som forskere interessert i å oppnå så god overensstemmelse mellom de teoretiske begreper og de empiriske variabler som overhode mulig. Graden av denne overensstemmelsen kalles for *definisjonsvaliditet* (Andersen 2002). Validitetsbegrepet inneholder to andre begreper: *gyldighet* og *relevans*. Gyldigheten sier noe om den generelle overensstemmelsen mellom vår teoretiske og empiriske begrepsplan. Utfordringen blir å samle inn data som er relevante for den problemstillingen vi arbeider med. Hvor god vår definisjonsvaliditet er, kan vi ikke måle empirisk. Vi må bruke vårt skjønn og argumentere for våre standpunkt, siden vi må være forberedt på at vår operasjonalisering vil møte diskusjon og kritikk. Validiteten i kvalitativ forskning som har en mer åpen tilnærming, der en i utgangspunktet ikke benytter seg av talldata, men av tekstdata, sikrer en gjennom å være saklig og pålitelig i sin bruk av metodene for innsamling og analyse av dataene. En annen utfordring har vært i hvilken grad det vi måler er den virkelige situasjonen (reliabiliteten). Reliabiliteten angir i hvor stor grad resultatene fra en målemetodikk blir påvirket av tilfældigheter, eller hvor sikkert og presist vi måler det vi måler herunder om vi får samme resultat ved gjentatte målinger (Andersen 2002). Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Målet er å unngå feilkilder. Vi legger vekt på at resultatene er troverdige og bekreftbare (Thagaard 1998). En spør heller ikke om resultatene er *generaliserbare*, men om de er *overførbare* til andre situasjoner eller steder.

For å undersøke synligheten ser vi som nevnt ovenfor på antall treff i nettsøket på Dagbladet.no samt vurderer virksomheten opp mot indikatorene i figur 2.3 på side 16. Reliabiliteten for å måle synligheten er stor ved at vi gjør et nettsøk på antall treff. Dette kan andre etterprøve på samme måte som vi har utført det. Et spørsmål en imidlertid må spørre seg er: Hva er kvaliteten på disse treffene? Det er et mekanisk verktøy som måler fysiske treff på et søkeord, i alle sammenheng. Det er generelt og ikke selektivt. Et eksempel på dette er søk på ordet "Utlendingsdirektoratet" som gir ulikt treff i forhold til søk på ordet "UDI". UDI gir treff på blant annet egennavn (eksempel Udi på fotballaget Tufte). Vi valgte da å bruke Utlendingsdirektoratet som søkeord. Vi ser også at vi får doble treff i enkelte artikler på grunn av treff i både nettutgaven og avisutgaven. Vår styrke er at vårt søk og behandling av funn er konsistent for alle ti virksomhetene. Vi har behandlet resultatene på samme måte.

Faktoren synlighet er den eneste vi kan måle triangulært ved at vi har funnet kvantitative resultat samtidig som vi benytter kvalitativ metode. Ut av dette kan vi si at for synlighet er det høy reliabilitet og derav følger det at det blir høy validitet.

For distinkthet har vi, som nevnt ovenfor, sett på hva nettsidene kommuniserer mot indikatorer i teorien som: *kjerneaktiviteter som virksomheten bedriver, fordelene kundene vil oppnå ved å benytte virksomhetens tjenester og til slutt følelsesmessig tilhørighet til virksomheten.* Vi har valgt å ikke diskutere forholdene rundt indikatorene "fordelen kundene vil oppnå ved å benytte virksomhetens tjenester og følelsesmessig tilhørighet til virksomheten." Analysen vil være våre subjektive oppfatninger av det virksomhetene kommuniserer på nettsidene vurdert mot teorien. Validiteten mener vi er tilfredsstillende da vi har vært konsistente og gjort det samme for alle ti virksomhetene. Reliabiliteten skal i utgangspunktet være høy og vi forventer at dersom noen gjør det samme etter oss vil de komme frem til samme resultat. En utfordring kan være at internett er et dynamisk medium som stadig endres ved at nettsidene jevnlig oppdateres. Vi har imidlertid funnet tilbake til samme informasjon i løpet av januar-mai som vi fant i hoved nettsøket den 16. og 17. november. Forklaringen kan være at vi har sett på overordnede forhold ved virksomheten som organisatorisk tilknytning, beskrivelse av egen virksomhet, verdier, verdigrunnlag, årsrapport og strategidokument. Dette er forhold som organisasjonen ikke oppdaterer like ofte som de legger ut pressemeldinger og nyheter.

Vi får samme forhold for autentisiteten. Vi har gått igjennom en stor del av artiklene og sammenlignet med det de skriver om seg selv på nettsidene. Dette blir vår subjektive vurdering av funnene. Validiteten er høy ved at vi trekker ut essensen i nettsidene og sammenligner med artiklene. Reliabiliteten er etter vårt syn også høy ved at å bruke samme fremgangsmåte som vi har gjort, skal man komme frem til de samme artiklene. Så vil eventuelt den subjektive vurderingen av artiklene kunne variere alt etter hvem som utfører søket/sammenligningen.

4. Virksomheter med godt omdømme er synlige, distinkte og autentiske

I dette kapitlet analyseres de ti offentlige virksomheten i lys av de tre omdømmedimensjonene synlighet, distinkthet og autentisitet og vi minner om problemstillingen: *Kan høy plassering på MMIs om dømmemåling forstås som et resultat av synlighet, distinkthet og autentisitet?* Vi starter med synlighet.

4.1 Synlighet er viktig for godt omdømme

Vår metode for å måle synlighet er gjennom nettsøk i Dagbladet.no i perioden 1.1.2005-31.6.2006. Vi har brukt virksomhetens navn som søkeord, og har valgt å benytte antall treff som mål for synlighet. I tillegg har vi i vurderingen tatt med indikatorer for synlighet som anført i figur 2.3 på side 16, det vil si street exposure, national heritage, media presence, brand equity, exchange listing, og corporate citizenship. Hensikten er å vurdere elementer som vil ha innvirkning på, og underbygge synligheten av den enkelte virksomhet. Disse forhold er ikke direkte målbare, men vi velger likevel å ta dem med som indikatorer på synlighet. Videre vil vi se om virksomhetens synlighet samsvarer med deres plassering på MMIs omdømmemåling. I tabellen nedenfor har vi oppsummert antall treff etter nettsøk på Dagbladet.no i perioden 1.januar 05 til 30.juni 06. Virksomheten er rangert etter plassering på MMIs omdømmemåling. I kolonne tre viser vi antall treff i nettsøket og i kolonne fire viser vi innbyrdes rangering etter treff. Ved å sammenligne tabell 3.3 på side 28 med tabell 4.1, på generelt grunnlag, ser vi at virksomhetenes rangering er noenlunde sammenfallende.

Tabell 4.1 Treff i nettsøk i perioden 1. januar 2005 – 30. juni 2006 på Dagbladet

MMIs omdømme-måling	Virksomheter	Dagbladet 1/1-05-30/6-06	Rangering 1/1-05 -30/6-06
1	Meteorologisk institutt	238	2
2	Forbrukerombudet	137	4
3	Brønnøysundregistrene	20	8
4	Politiet	9686	1
5	Forbrukerrådet	109	5
78	Utlendingsdirektoratet	206	3
79	Sametinget	68	6
80	Statsbygg	40	7
81	Fornyrings- og administrasjonsdepartementet	7	10
82	Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	17	9

Meteorologisk institutt vurderer vi som svært synlig i mediebildet på grunn av, som resultatet viser, at de er rangert som nr to i antall treff i nettsøket - media presence. En annen indikator på synlighet er "synlighet i det daglige" - street exposure hvor vi hver eneste dag, i alle former for media (radio, tv, avis) blir gitt varsel om vær og naturfenomener som vi må ta hensyn til. Meteorologisk institutts tjenester er noe av det mest synlige vi har ved at alle mennesker en eller annen gang, i en eller annen sammenheng, vil snakke om været, og bli berørt av dette gjennom ulike aktiviteter. I dette ligger det også at virksomheten blir omtalt i media uten selv å måtte annonsere, som er mer effektivt for synlighet (jfr Fombrun og van Riel 2004). Vi forbinder meteorologisk institutt med tunge tradisjoner og en lang historie ved at virksomheten er gammel (traust) og solid - national heritage. Disse funnene harmonerer med resultatet fra MMIs omdømmemåling hvor meteorologisk institutt er gitt høyest score blant de offentlige virksomheter. Altså ser vi at det er sammenheng mellom synlighet og høy score.

Forbrukerombudet vurderer vi som mye synlig i mediebildet - media presence på grunn av det relativt høye antall treff i nettsøket. Virksomheten er rangert som nr fire. Forbrukerombudet skal, ut fra hensyn til forbrukerne, føre tilsyn med at markedsføring av varer og tjenester skjer i samsvar med markedsføringsloven. Forbrukerombudet viser derved ansvar ved å beskytte forbrukerne. Dette samsvarer med teorien om synlighet via corporate citizenship. Forbrukernes økte bevissthet på egne rettigheter i forbindelse med markedsføring har medført at Forbrukerombudet er gjenstand for økt synlighet i det daglige - street exposure. Vår vurdering er at Forbrukerombudet er synlig og funnene samsvarer med høy plassering på MMIs omdømmemåling.

Vi vurderer Brønnøysundregistrene som lite synlige i mediebildet på grunn av det relativt lave antall treff i nettsøket - media presence. Virksomheten er imidlertid godt kjent i samfunnet - street exposure på grunn av at Brønnøysundregistrene er ansvarlig for en rekke nasjonale kontroll- og registreringsordninger. De fleste vil en eller annen gang i livet komme i kontakt med virksomheten. Brønnøysundregistrene er en ung institusjon, men bærer allikevel med seg tradisjoner som har røtter tusen år tilbake i tida, som for eksempel tinglysning fra vikingtida. Dette mener vi kan forbindes med begrepet national heritage. Ut i fra resultatet på nettsøket ville vi

forvente at Brønnøysundregistrene skulle være rangert lavt på MMIs omdømmemåling. Når de da er på tredjeplass, kan dette tyde på at andre indikatorer innen synlighet, som street exposure og national heritage, har betydning for plasseringen. De to sistnevnte faktorene ser i dette tilfellet ut til å veie tyngre enn antall treff i nettsøket - media presence. Vi vurderer dermed at virksomhetens synlighet samsvarer med plasseringen på MMIs omdømmemåling.

Politiet er på topp i rangeringen av våre ti virksomheter med hele 9686 treff i nettsøket. Ved gjennomgang av artiklene i nettsøket ser vi at søkeordet "Politii" gir artikler om politiet i både inn- og utlandet. De fleste artikler omhandler imidlertid politiets virksomhet i Norge. Det er klart ut i fra dette at politiet er svært synlig i mediebildet - media presence. Politiet er en etat som alle vet hva er - street exposure og politiet er en gammel og traust etat. De har sin historie 800-900 år tilbake i tiden og er den eldste offentlige etat i Norge som fortsatt eksisterer. Dette forbinder vi med indikatoren national heritage. Videre mener vi politiet er sterk på corporate citizenship, da deres rolle i samfunnet er unik ved at etaten er regjeringens verktøy for å opprettholde trygghet, lov og orden. De passer på og ivaretar alle menneskers rettigheter. Som vi ser er det flere elementer utover media presence som viser at politiet er synlig, og vi finner at det er samsvar med virksomhetens synlighet og plassering på MMIs omdømmemåling.

Forbrukerrådet er i forhold til Politiet lite synlig. Men om vi sammenligner forbrukerrådets antall treff i nettsøket med de 9 andre virksomhetene er de relativt synlige - media presence. Det er ofte innslag om Forbrukerrådet i TV-programmer som "TV2 hjelper deg" eller "Forbrukerinspektørene" på NRK, hvor deres rolle er å ivareta forbrukerne. Dette viser at de er til stede i media og blir positivt omtalt, uten selv å måtte reklamere for sin virksomhet. På lik linje med Forbrukerombudet, mener vi at Forbrukerrådet er synlig ut fra teorien om corporate citizenship. Forbrukerrådet har blant annet som oppgave å behandle klagesaker mellom forbrukere og leverandører av varer og tjenester, i en slags "meglerrolle". Det angis på Forbrukerrådets nettside at antall klagesaker er økende. Dette forteller oss at den enkelte forbruker er blitt mer bevisst sine rettigheter gjennom blant annet den virksomhet som Forbrukerrådet driver. Ut fra dette mener vi at Forbrukerrådet blir mer og mer synlig i det daglige - street exposure. Våre funn viser at det er flere

elementer som bidrar til at Forbrukerrådets synlighet samsvarer med plasseringen på MMIs omdømmemåling.

Utlendingsdirektoratet (UDI) ligger på tredjeplass i rangeringen etter antall treff i nettsøket. Ut i fra det mener vi at UDI er synlig i mediebildet - media presence. Ved gjennomgang av artikler ser vi at det er overvekt av negativitet rettet mot UDI. Av dette mener vi at UDI er godt synlig i mediebildet, dog med negativ vinkling. Negativ synlighet styrker ikke omdømmet jfr teorien til Fombrun og van Riel (2004). UDI er godt kjent i samfunnet og de fleste kjenner til noen som har hatt saker behandlet i UDI. På denne måten mener vi at street exposure er til stede. UDI er en ung organisasjon sammenlignet med politiet og Meteorologisk institutt. Dette betyr at organisasjonen ikke har rukket å opparbeide seg en sterk posisjon i befolkningen. UDIs oppgave er å utvikle og iverksette en human innvandrings- og flyktningpolitikk. UDI har ansvar for migrasjon og innvandring, herunder drift av asylmottak. Selv om organisasjonen ivaretar en viktig samfunnsfunksjon, synes det som om at teorien om national heritage ikke underbygges. Funnene våre viser at Utlendingsdirektoratet er godt kjent i samfunnet og synlig i mediebildet, dog med negativ vinkling. Vi vurderer at virksomhetens synlighet ikke er sammenfallende med plasseringen på MMIs omdømmemåling.

Sametinget vurderer vi som lite synlig i media - media presence - på grunn av det relativt lave antall treff i nettsøket. Virksomheten er på sjette plass. Ved gjennomgang av innholdet i artiklene ser vi at det i overveiende grad er negativt. Dette gir negativ synlighet. Sametinget er et politisk organ som skal styrke samenes politiske stilling og bidra til en rettferdig behandling av det samiske folket. De saker som sametinget håndterer, berører en liten del av befolkningen og det mener vi har innvirkning på befolkningens oppfatning av Sametingets virksomhet - corporate citizenship. Vi mener sametingets virksomhet er lite kjent i allmennheten sammenlignet med for eksempel Meteorologisk institutt og politiet - street exposure. Videre mener vi at sametinget ikke har - national heritage - utover den samiske befolkning, da virksomhetens omfang berører en minoritetsgruppe. Med bakgrunn i de vurderte indikatorer, finner vi at Sametingets synlighet samsvarer med den lave plasseringen på MMIs omdømmemåling.

I forhold til de ni andre virksomhetene vi studerer, er Statsbygg lite synlig i media - media presence. Det er 40 treff i nettsøket. Innholdet i artiklene har noe positivt, men er i hovedsak negativ. Statsbygg er kjent blant de fleste i samfunnet - street exposure - på grunn av virksomhetens art. Statsbygg synes ikke å ha corporate citizenship, da deres hovedoppgave er å være statens sentrale rådgiver i bygge- og eiendomssaker. De ivaretar ikke den "lille mann" på samme måte som Forbrukerombudet, Politiet og Forbrukerrådet, selv om de skal ivareta tradisjonen rundt statlige bygninger. Statsbygg er en gammel virksomhet med opprinnelse i 1814. Kan vi si at Statsbygg er traust? Funnene viser at det er flere elementer som underbygger at Statsbygg er relativt lite synlig. Virksomhetens synlighet samsvarer med plasseringen på MMIs omdømmemåling.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) har færrest treff i nettsøket og havner på 10. plass med 7 treff. Virksomheten er lite synlig i mediebildet - media presence. FAD ble opprettet 1. januar 2006, og dette kan være en av årsakene til det lave antall treff i nettsøket. På grunn av kort virketid er FAD ikke like kjent blant alle i samfunnet på lik linje med for eksempel Meteorologisk institutt og Politiet (fravær av street exposure). FAD har heller ikke rukket å etablere tradisjoner og blir ikke regnet som en traust organisasjon (mangel på national heritage). FAD er tillagt ansvar for den nasjonale IT-politikk og for den generelle konkurransepolitikk, samt å bidra til økt verdiskapning for forbrukerne og små og mellomstore bedrifter. Dette er oppgaver som den menige mann ikke vil bli innbefattet i og dermed ikke føler at FAD har corporate citizenship. Oppsummert viser funnene våre at FAD er lite synlig i mediebildet, mangler street exposure, national heritage og corporate citizenship. Virksomhetens synlighet samsvarer med plassering på MMIs omdømmemåling.

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) ble opprettet 1. januar 2006. I søkeperioden fikk vi kun 17 treff. Ut i fra dette mener vi at IMDi er lite synlig i mediebildet - media presence. På linje med FAD kan noe av grunnen til det lave antall treff i nettsøket være at virksomheten er nyetablert. På lik linje med FAD er IMDi lite kjent i samfunnet (fravær av street exposure). IMDi har ansvar for personer som har fått oppholdstillatelse i Norge og skal jobbe med integrering og mangfold. Arbeidsoppgavens art tilsier at den menige mann i gaten ikke vil ha følelsen av at virksomheten har corporate citizenship på samme måte som for eksempel

Forbrukerombudet og Politiet. IMDi er en nyopprettet virksomhet og har ikke lange tradisjoner slik som for eksempel Politiet og Brønnøysundregistrene. Vi forbinder ikke IMDi med national heritage. På samme måte som med FAD viser funnene våre at IMDi er lite synlig i mediebildet, mangler street exposure, national heritage og corporate citizenship. Virksomhetens synlighet samsvarer med plassering på MMIs omdømmemåling.

4.1.1 Oppsummering

Som beskrevet i teorien er virksomheter med høyt omdømme mer synlig i media enn de med lavt omdømme. Våre funn viser at de ti virksomhetene har varierende grad av synlighet gjennom både positiv og negativ omtale i media. Synlighet med positiv omtale er med på å styrke omdømmet, mens synlighet med negativ omtale kan gi dårlig omdømme. I forhold til våre case stemmer teorien med det vi finner i studien av virksomhetene våre. Meteorologisk institutt, Forbrukerombudet, Brønnøysundregistrene, Politiet og Forbrukerrådet ligger på toppen i MMIs omdømmemåling, og er de mest synlige virksomhetene. Som vi så under diskusjonen av hver enkelt virksomhet, har vi sett på synlighet fordelt på flere indikatorer (jfr figur 2.3 på side 16). Trenden var at virksomhetene med synlighet hadde flere "krav" oppfylt som for eksempel både media presence, street exposure, national heritage og corporate citizenship. Brønnøysundregistrene avvek fra de fire andre i forhold til treff i nettsøket. De hadde lavt antall treff men vi vurderte allikevel virksomheten som synlig. Her tror vi at indikatorer som street exposure, national heritage og corporate citizenship har en større betydning slik at de overstyrer det lave antall treff i nettsøket.

Utlendingsdirektoratet, Sametinget, Statsbygg, Fornyings- og administrasjonsdepartementet og Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, ligger på bunn i MMIs omdømmemåling. Alle unntatt Utlendingsdirektoratet, vurderer vi som lite synlige virksomheter. Utlendingsdirektoratet er et unntak, da de har stort treff i antall nettreff. Ved gjennomgang av artiklene fant vi i hovedsak negativ omtale av denne virksomhet. Dette anser vi å være et eksempel på at negativ synlighet, kan gi negativt omdømme. Våre funn vedrørende dimensjonen synlighet er sammenfattet i tabell 5.1. på side 57.

4.2 Distinkthet er viktig for godt omdømme

Som beskrevet i teoridelen består distinkthet i at virksomhetene skiller seg fra hverandre, og blir gjenkjent. Fombrun og van Riel (2004) hevder at virksomheter med godt omdømme er klart forskjellige/oppfattes som distinkt fra andre virksomheter. For å studere distinktheten til våre ti case, har vi valgt å se på hvordan disse beskriver seg selv på sine nettsider. Disse temaene er forbundet med virksomhetens grunnlag og er: *kjerneaktiviteter som virksomheten bedriver, fordelene kundene vil oppnå ved å benytte virksomhetens tjenester og til slutt følelsesmessig tilhørighet til virksomheten.* Vi har valgt å fokusere på kjerneaktiviteten, om det er kommunisert verdigrunnlag på nettsidene, og navnet på virksomhetene. Navnet er i seg selv distinkt, og sier noe om virksomheten og dens egenart. De funn som da fremkommer, vil vi forvente gir oss et bilde på virksomhetenes distinkthet. Videre vil vi se om virksomhetens distinkthet samsvarer med deres plassering på MMIs omdømmemåling.

Meteorologisk Institutt (MI) er den eneste av våre ti case med værtjeneste som kjerneaktivitet. MI kommuniserer at deres aktivitet skal bidra til å sikre liv og verdier, samt vern av miljø. Dette anser vi å være fordeler som kan oppnås ved å følge med på de værvarslinger og informasjonen som MI gir. Deres visjon er at de skal være det beste stedet for værinformasjon. Følelsesmessig tilknytning til MI har vi ikke funnet, annet enn de subjektive opplevelser hver og en måtte ha følt i forbindelse med værfenomen. Navnet i seg selv er distinkt fra de andre 10 virksomhetene. MI har ikke kommuniserte verdier på nettsidene. Sammenfatter vi våre funn mener vi MI er distinkt i form av at de har en kjerneaktivitet som de kommuniserer og navnet er distinkt ved at det beskriver virksomhetens art. Dette mener vi er sterke element som overstyrer de andre elementene som følelse og verdier. Vi mener virksomhetens distinkthet samsvarer med plassering på MMIs omdømmemåling.

Kjerneaktivitetene til Forbrukerombudet (FO) er å forvalte og føre tilsyn med markedsføringsloven, samt bøtelegge dem som forbryter seg mot loven. De fører også tilsyn med deler av kringkastingsloven, herunder bestemmelsene om at det ikke må sendes reklame som er særlig rettet mot barn eller reklame i tilknytning til barneprogram. Dette mener vi medfører at forbrukerne ser nytten av å benytte seg av virksomhetens tjenester. Ved at deler av aktiviteten går spesifikt ut på å beskytte barn mot reklame, vekker dette følelsesmessig engasjement hos forbrukerne.

Forbrukerombudet har en utfordring i å være distinkt i det navnet til virksomheten kan forveksles med navnet til Forbrukerrådet. På hjemmesiden starter Forbrukerombudet å forklare hva som er forskjellen på Forbrukerombudet og Forbrukerrådet. Dette kan tyde på at den allmenne bruker lett forveksler de to virksomhetene, og det er behov for å avklare forskjellene. FO har ikke kommuniserte verdier på nettsidene. Oppsummert mener vi at Forbrukerombudet har en utfordring i å være distinkt i navnet, men vurderer at elementer som kjerneaktivitet og følelsesmessig engasjement overstyrer elementer som navn og at de ikke har kommuniserte verdier. Vi mener det er samsvar mellom virksomhetens distinkthet og plassering på MMIs omdømmemåling.

Brønnøysundregistrene (BR) har som kjerneaktivitet ansvar for en rekke nasjonale kontroll- og registreringsordninger. De kommuniserer at de bidrar til økonomisk trygghet og effektivitet både til næringsliv og samfunn. På den ene siden anses det som en fordel at registrene bidrar til økonomisk trygghet i samfunnet gjennom sin kontrollfunksjon. På den andre siden medfører denne kontrollfunksjonen merkostnader og merarbeid for noen virksomheter gjennom de pålegg som gis. Denne kan gjerne oppfattes som negativ. Men de servicefunksjonene som registrene ivaretar overfor norsk næringsliv og befolkning for øvrig, overskygger tydeligvis det negative som måtte knyttes til kontrollfunksjonen. De fleste vet noe om Brønnøysundregistrene. Vi vurderer at navnet i seg selv er distinkt og er forbundet med seriøsitet. BR har kommunisert resultatet fra MMIs omdømmemåling på sine nettsider, men kommuniserer ikke verdier. Vi vurderer at Brønnøysundregistrene er distinkt ved at kjerneaktiviteten er spesiell og at navnet er kjent, selv om virksomheten ikke kommuniserer verdier. Det er samsvar mellom virksomhetens distinkthet og plassering på MMIs omdømmemåling.

Politiets kjerneaktivitet er å opprettholde trygghet, lov og orden. Politiets virksomhet er unik og distinkt i seg selv, ved at det råder en slags "monopolsituasjon" – Politiet er den eneste etat som tilbyr disse tjenester og er en grunnleggende samfunnsinstitusjon knyttet til rettsstatens verdier. Politiet er også forbundet med både positive og negative opplevelser avhengig av situasjonen og hvem en kommuniserer med. Dette har gjerne sammenheng med politiets særstilling som del av statens maktapparat direkte inn i befolkningen. Navnet i seg selv er distinkt og alle vet hva

”Politiet” er. Politiet har ikke kommunisert verdiene direkte på nettsidene, men vi finner en link til politidirektoratets veileder om grunnleggende verdier, moral og etikk. Oppsummert finner vi at virksomheten er distinkt ved at den har en distinkt kjerneaktivitet som den kommuniserer. Mennesker har følelsesmessig tilknytning til virksomheten i en eller annen grad, navnet er distinkt i seg selv, fordi det sier hva kjerneaktiviteten er og tilslutt har de kommuniserte verdier indirekte via en veileder. Virksomhetens distinkthet samsvarer med plasseringen på MMIs omdømmemåling.

Forbrukerrådets (FR) kjerneaktivitet er å arbeide for økt forbrukerinnflytelse i samfunnet, gjennom å fremme tiltak som kan bedre forbrukernes stilling. FR behandler et økende antall klagesaker mellom forbrukere og leverandører av varer og tjenester. Dette skulle tilsi at forbrukerne opplever fordeler av å benytte seg av Forbrukerrådets tjenester. På linje med Forbrukerombudets nettside, finner vi på FRs nettside en tekstboks som forklarer forskjellen mellom Forbrukerombudet og Forbrukerrådet. Mange forbrukere har hørt om virksomheten, men ved at både Forbrukerrådet og Forbrukerombudet har behov for å beskrive forskjellene dem i mellom, tyder dette på at de har en utfordring med å være distinkte i forhold til hverandre. Forbrukerrådet kommuniserer ikke verdier på nettsidene. Oppsummert mener vi at Forbrukerombudet har en utfordring med å fremstå som distinkt. Men vi vurderer det likevel dit hen at elementer som kjerneaktivitet og fordeler ved å benytte virksomhetens tjenester overstyrer elementer som navn, og at de ikke har kommuniserte verdier. Dette med bakgrunn i at Forbrukerrådet forsvarer forbrukerne, og ivaretar ”de svakes” rettigheter. I så måte er det samsvar mellom virksomhetens distinkthet og plassering på MMIs omdømmemåling.

Utlendingsdirektoratets (UDI) kjerneaktivitet er å koordinere utlendingsforvaltningen gjennom en human innvandrings- og flyktningpolitikk. Fordelene med kjerneaktiviteten er at vi sikrer en flerkulturell sammensetning av mennesker som beriker samfunnet i sin helhet. Ulempene er at aktiviteten rammer enkeltindivider både på godt og vondt. På godt ved at de som virkelig trenger oppholdstillatelse får det, og på vondt ved at mennesker blir sendt ut av landet med en usikker skjebne i møte. Navnet ”Utlendingsdirektoratet” er distinkt i seg selv. UDIs kjerneverdier kommunisert på nettsidene er: menneskeverd, profesjonalitet og helhet. Oppsummert finner vi at virksomheten er distinkt i den kjerneaktivitet de utøver, navnet i seg selv

og de kommuniserer kjerneverdier. Virksomhetens distinkthet samsvarer ikke med plasseringen på MMIs omdømmemåling.

Sametingets kjerneaktiviteter er å styrke samenes politiske stilling og bidra til en rettferdig behandling av det samiske folket i Norge. Sametinget er distinkt ved at det er den eneste virksomhet av sitt slag i Norge, og også den eneste i vårt utvalg som representerer det MMI kaller statsmaktene. Navnet er distinkt i seg selv og knyttet til en kjent minoritetsgruppe som har vært svært synlig i mediebildet de siste tretti år. Sametinget kommuniserer ikke verdier eksplisitt på nettsidene, men Sametingsplanene 2001-2005 beskriver samefolkets status som urfolk, hvor verdier og verdigrunnlag er forankret implisitt i det å være urfolk. Oppsummert finner vi at Sametinget er distinkt ved kjerneaktivitetens art, navnet i seg selv som refererer direkte til den etniske gruppe den representerer, og ved at Sametinget implisitt formidler verdier og verdigrunnlag. Våre funn viser at virksomhetens distinkthet ikke samsvarer med plasseringen på MMIs omdømmemåling.

Kjerneaktivitetene til Statsbygg kommuniseres å være statens sentrale rådgiver i bygge- og eiendomssaker, byggherre, eiendomsforvalter og eiendomsutvikler. Statsbygg har som mål å være statens førstevalg i byggesaker. Fordelen med dette er at staten har kontroll med prosjektet både som utbygger og byggherre. Ulempen er at staten hindrer fri konkurranse og prosjektene kan bli dyrere enn nødvendig. Statsbygg er distinkt som følge av sitt navn, men ikke de eneste som driver denne type virksomhet i samfunnet totalt sett. Statsbygg kommuniserer sine verdier til å være: lojal, åpen og ærlig, raus og respektfull, engasjert og endringsvillig, og kunde- og resultatorientert. Oppsummert finner vi at Statsbygg er distinkt i virksomhetens kjerneaktiviteter, navnet i seg selv, og ved at de kommuniserer verdier på nettsidene, men at virksomhetens distinkthet ikke samsvarer med plasseringen på MMIs omdømmemåling.

Fornyings- og administrasjonsdepartementets (FAD) kjerneaktivitet, skal tross sin unge alder, være å koordinere regjeringens fornyelsesarbeid. Dette innebærer blant annet nasjonal IT-politikk og statens personalpolitikk. Fordelen med nasjonal IT-politikk er at hele befolkningen får ta del i IT-utviklingen gjennom statens økonomiske bidrag. Et eksempel på dette er at det bygges ut bredbånd i grigrendte strøk. En

felles personalpolitikk bidrar til trygghet og forutsigbarhet i statsforvaltningen. Ulempen er at et rigid regelverk begrenser muligheten for handlefrihet. Eksempelvis å ansette arbeidskraft som ligger utenfor de fastsatte lønnsrammer er nærmest umulig og attraktiv arbeidskraft går til privat virksomhet. Navnet indikerer at departementet har fornying og administrasjon som hovedoppgaver, og navnet i seg selv er distinkt med tanke på oppgaver, dog ikke like distinkt som for eksempel navnene til: forsvarsdepartementet, justisdepartementet og utenriksdepartementet. Fornyings- og administrasjonsdepartementet har ikke angitt egne verdier, men henviser til verdigrunnet i regjeringserklæringen (inkludering, brukermedvirkning og næringsutvikling). Oppsummert viser funnene at FAD er distinkt ved at deres oppgaver er unik i staten, navnet er unikt og de har indirekte kommuniserte verdier. Dermed kan vi si at virksomhetens distinkthet ikke samsvarer med plasseringen på MMIs omdømmemåling.

Integrerings- og mangfoldsdirektoratets (IMDi) kjerneaktiviteter er integrering- og mangfold. IMDi kommuniserer på sine nettsider at deres mål er å bidra til like levekår og mangfold. Fordelen med kjerneaktivitetene er at samfunnet blir beriket med mangfold gjennom integrering. Vi finner ikke umiddelbart noen ulemper med kjerneaktivitetene. Navnet er distinkt i seg selv. Betydningen bak logoen på nettsidene viser indirekte virksomhetens verdier. Som siste virksomhet kan vi oppsummere at IMDi er distinkt ut fra kjerneaktivitetene, navnet i seg selv, virksomhetens logo og indirekte kommuniserte verdier. Men også her finner vi at det ikke er samsvar mellom virksomhetens distinkthet og plassering på MMIs omdømmemåling.

4.2.1 Oppsummering

Som beskrevet i teoridel er virksomheter med godt omdømme mer distinkt enn andre virksomheter. Vi har nå vurdert distinktheten til alle våre ti case. Meteorologisk institutt, Forbrukerombudet, Brønnøysundregistrene, Politiet og Forbrukerrådet ligger på topp i MMIs omdømmemåling, noe som skulle tilsa at de har en distinkt identitet. Alle indikatorene som er beskrevet i teoridelen er ikke diskutert, men vi finner at flere elementer oppfyller kravet til distinkthet. De viktigste indikatorene ser ut til å være virksomhetens kjerneaktivitet og navnet i seg selv. Kommunisering av verdier eller verdigrunnlag ser ikke ut til å være avgjørende for distinktheten, og virksomheter ble

vurdert å være distinkte til tross for at verdier ikke er kommunisert. Utlendingsdirektoratet, Sametinget, Statsbygg, Fornyings- og administrasjonsdepartementet og Integrerings- og mangfoldsdirektoratet ligger på sin side nederst på MMIs omdømmemåling. Funnene våre viser at disse virksomhetene er distinkte. Med bakgrunn i dette, ville vi forvente at virksomhetene skulle være høyt plassert på MMIs omdømmemåling. Her er imidlertid ikke samsvar mellom grad av distinkthet og plassering. Våre funn vedrørende distinkthet er sammenfattet i tabell 5.1 på side 57. Dette vil bli nærmere drøftet i kapittel 5.

4.3 Autentisitet er viktig for godt omdømme

Autentisitet er definert som i hvilken grad virksomheten fremstår som "ekte", det vil si om det er samsvar mellom det virksomheten kommuniserer og det den oppfattes å faktisk gjøre. For å undersøke autentisiteten har, vi sammenligne det budskap virksomhetene kommuniserer på nettsidene med de temaer som nyhetsmediene har fokusert på i forhold til de respektive virksomheter. Spørsmålet er om grad av autentisitet samsvarer med plassering på omdømmemålingen.

4.3.1 Meteorologisk institutt

Meteorologisk Institutt (MI) skriver på sine nettsider at de skal arbeide for at styresmakter, næringsliv, institusjoner og folk flest skal få best mulig anledning til å sikre liv og verdier, for planlegging og for vern av miljøet. Ved gjennomgang av artikler på Dagbladet ser vi at artiklene i stor grad omhandler fakta om vær knyttet opp mot aktuelle temaer som er viktig for enkeltmennesker. Videre at temaene er gitt en ekthet ved at journalistene har konsultert meteorologene og refererer dem med navn.

Eks:

- **"Vått og varmt på julaften"** (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 20. des 2005)
- **"Ekstremvær på Vestlandet"**. Ekstremværet Loke fører til enorme nedbørsmengder på Vestlandet mandag. Meteorologene venter opp mot 200 millimeter nedbør enkelte steder, og rekorder kan stå for fall." (ref NETTUTGAVEN, NYHETER 12. nov 2005)

I vår gjennomgang av artikler på nettet har vi ikke funnet kritikk mot MI og heller ingen negativ omtale om for eksempel feilmelding av vær eller bom på værprofeti. MI

har en visjon om å være det beste stedet for å få værinformasjon i Norge. Om dette etterleves og oppnåes i den daglige virksomhet, har vi ingen indikasjon på at man ikke gjør. Det kan synes som om MI søker å strekke seg mot dette mål. MI fremstår som en seriøs, ærlig og pålitelig aktør som alltid leverer vær-tjenester.

Med bakgrunn i det som er nevnt ovenfor kan det synes som om MI er autentisk selv om de ikke synes å uttrykke sine verdier eksplisitt på nettsidene. Eller kan det være at visjonen er ansett å være MIs verdigrunnlag?. MI er slik vi oppfatter det autentisk selv om de ikke direkte har kommunisert sitt verdigrunnlag. Funnene våre viser at Meteorologisk Institutt er autentisk og dette samsvarer med virksomhetens plassering på MMIs omdømmemåling.

4.3.2 Forbrukerombudet

Forbrukerombudet (FO) kommuniserer at de skal forvalte og føre tilsyn med markedsføringsloven, samt bøtelegge dem som forbryter seg mot loven. FO fører også tilsyn med deler av kringkastingsloven, blant annet bestemmelsen om at det ikke må sendes reklame som er særlig rettet mot barn eller reklame i tilknytning til barneprogram. I nettsøket finner vi at artiklene i hovedsak omhandler saker knyttet til markedsføringsloven. I perioden har vi funnet to saker hvor tvangsgebyr er benyttet. Vi finner ikke negativ omtale av Forbrukerombudet i artiklene.

Eks:

- **”Tvilsomt salg av mobiltjenester”** Ringetoner, bilder og chat markedsføres på en tvilsom måte, mener Forbrukerombudet. (ref. NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 17. mars 2005)
- **”Vi klager mer enn før”** Aldri tidligere har Forbrukerombudet mottatt flere klager enn i fjor. (Ref. NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 27. feb 2006) .
- **”Aller siste frist for Ryanair”** Følger ikke det irske lavprisselskapet pålegget innen klokka 14 i morgen, skriver Thon ut et tvangsgebyr på en halv million kroner, opplyser han overfor Dagbladet.no. (ref NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 28. mars 2006). Bjørn Erik Thon er Forbrukerombud (vår kommentar).

Ved behov har FO også vist at de har vilje og evne til å ta i bruk de virkemidler de rår over for å tvinge aktører som forbryter seg til å endre kurs. Eksempel på dette er vist i artikkelen ovenfor om Ryanair. Vi finner ikke kommuniserte verdier, visjoner og mål på nettsidene. Fra vårt ståsted synes det som om Forbrukerombudet gjør det de sier de skal gjøre. Funnene våre viser at Forbrukerombudet fremstår som autentisk og dette samsvarer med virksomhetens plassering på MMIs omdømmemåling.

4.3.3 Brønnøysundregisterene

Brønnøysundregistrene (BR) kommuniserer ivaretagelse av viktige samfunnsfunksjoner på sine nettsider. Videre kommuniserer BR en *visjon om å være verdensledende innen sine tjenester*. Vi finner også hovedmål og strategiske mål gjennom årsmeldingen. Brønnøysundregistrene kommuniserer ikke konkrete verdier, men det kan synes som om visjonen indirekte angir et verdigrunnlag. Nettsidene er velutviklet, lettfattelig og brukervennlig oppbygd med en serviceerklæring hvor intensjonen er å virke til beste for staten og samfunnet for øvrig.

De få medieomtalen vi finner gjenspeiler BR mer som en referansekilde enn en beskrivelse av virksomheten. Ved ett tilfelle nevnes at BR har mottatt Rosing-prisen for sine "fantastiske tjenester for innlevering av skjemaer til det offentlige". Dette kan tyde på at det er samsvar mellom det de sier de skal gjøre og det de faktisk gjør ut fra artikkelgjennomgangen.

Eks:

- **"Du kan levere i dag!"**. Pågangen av folk som skulle levere selvangivelsen i går kveld, var enorm. Systemet klarer bare å ta unna fem innleverte selvangivelser i sekundet... Foreløpig er det uklart for oss hvor feilen ligger. Systemene er skalert for å takle stor pågang. Akkurat nå går det tregt, og systemet er ikke sånn som det skal være, sier avdelingsdirektør Hallstein Husand ved Brønnøysundregistrene til Dagbladet.no.... Det er Brønnøysundregistrene gjennom tjenesten Altinn.no som drifter serverne for Skatteetaten. Selskapet ble nylig tildelt Rosing-prisen for sine fantastiske tjenester for innlevering av skjemaer til offentlige. (ref NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 30. apr 2005)
- **"6500 mister boligen i år"**. 6500 familier vil i år miste hjemmene sine på grunn av gjeldsproblemer. Mens staten håver inn nesten 40 millioner kroner i rettsgebyrer. Dette viser beregninger inkasso- og kundeservicekonsernet Lindorff har gjort for Dagbladet, basert på tall fra Brønnøysundregistrene. Tallene er en videreføring av antall saker i 2003 og 2004. (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 21. feb 2005)
- **"Regjeringen vurderer forbud mot telefonsalg"**. Aldri før har Forbrukerombudet fått flere klager angående telefonsalg enn i 2005. Vi må gjøre noe, og et totalforbud må vurderes, sier Bekkemellem.... Selv om man kan kontakte Brønnøysundregistrene for å reservere seg mot telefonsalg, opplever mange at det ikke hjelper. (ref. NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 21. apr 2006)

Vi finner ingen negativ omtale av Brønnøysundregistrene slik at det omdømme som BR har, er preget av et nøytralt forhold fra forbrukernes side. BR er ikke den etat som gir pålegg, men kun det ledd som fører tilsyn med at de pålegg som byråkrater og politikere utferdiger blir fulgt opp og håndhevet. Denne avstand mellom

beslutningstaker og Brønnøysundregistrenes rolle som tilsyn og register, er med på å avdramatisere BRs funksjoner. BR fremstår som et register som gjennom sin virksomhet samler inn og forvalter en enorm mengde data. Gjennom virksomhetens egenart med håndtering av større og større datamengde årlig, synes det som om BR har utviklet dataverktøy som vil forenkle rutiner og derved også hverdagen for brukerne. De nevnte forhold mener vi er med på å underbygge at virksomheten fremstår som autentisk selv om det ikke direkte kommuniseres verdier. Oppsummert viser våre funn at virksomhetens autenticitet samsvarer med plassering på MMIs omdømmemåling.

4.3.4 Politiet

Politiets nettsider kommuniserer de fire hovedsatsingsområdene: Narkotika, Familievold, Rasisme og Trafikk. På politiets hovedside finner vi ikke kommuniserte verdier men vi finner en link til etatens veileder for grunnleggende verdier, moral og etikk. I denne folder synes det som politiet støtter seg på de grunnleggende holdninger til normer for atferd i samfunnet. Politiet synes å fremstå som en etat med spesielle krav til verdier, holdninger, moral og etikk, hvor den nevnte folder gir et grunnlag som alle politi tjenestemenn- og kvinner skal forholde seg til. Selv om nettsiden ikke direkte kommuniserer verdier, kan det synes som om politiets spesielle stilling indirekte kan anses å representere et verdigrunnlag i seg selv.

Eks:

- **"Savnet 80-åring i Porsgrunn"**. Politet leter etter en eldre mann i Porsgrunn sentrum. (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 13. des 2005)
- **"Dom: Jente får ikke bo hjemme"**...at 18-åringen over en periode på to år skal ha trakassert både mor og far, som begge er handikappede" . "...og politiet gikk til tingretten for å få et besøksforbud." (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 6. des 2005) .
- **"Fyllekjører anmeldt av kona "**...Politiets målinger viste at han hadde 1,37 promille i blodet. Tre ganger etter at politiet beslagla mannens sertifikat, ble han stoppet kjørende i bil." (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 30. nov 2005)
- **"Kriminelle løslates på grunn av plassmangel"**... bekrefter samtidig at politiet unnlater å fremstille forbrytere for fengsling, fordi de vet at det ikke finnes ledige varetektsceller." (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 24. nov 2005).

Det store antall treff i nettsøk og den omtale som gis, viser at politiet ivaretar et mangfold av oppgaver for å verne om sikkerhet og trygghet for enkelt mennesket og

vårt samfunn. Vi ser at innhold i nettartiklene varierer med både en positiv og litt negativ tilnærming til politiets aktivitet. Det synes som om det er samsvar mellom det politiets nettsider kommuniserer at de skal gjøre og den virksomhet som de faktisk bedriver. Oppsummert viser våre funn at det er samsvar mellom virksomhetens autenticitet og plassering på MMIs omdømmemåling.

4.3.5 Forbrukerrådet

Forbrukerrådet (FR) kommuniserer at de arbeider for økt forbrukerinnflytelse i samfunnet. De formidler at de behandler klagesaker og at deres hovedmål er ”hjelp til selvhjelp”. Videre har Forbrukerrådet kommunisert en profil om at man ønsker å være forbrukernes forkjemper og å bli oppfattet som en nyttig samfunnsaktør gjennom å gi råd. Næringslivsledere skal oppfatte at FR skal og må lyttes til ved at FR er kunnskapsrik og respektinngytende. Forbrukerrådet ønsker å kunne gi råd om politikktutforming, myndighetsutøvelse og å påvirke aktørene i markedet slik at disse opptrer mer forbrukervennlig. Forbrukerrådet kommuniserer ikke verdier på nettsidene.

Artiklene er i hovedsak rettet mot forbrukersaker hvor det gis praktiske råd rundt forbrukernes rettigheter, og hvor forbrukerne faktisk advares mot useriøse aktører og svindlere. Vi finner ingen negativ omtale av Forbrukerrådet i artiklene.

Eks:

- **”I dag er den store byttedagen”** ”Hvert år får vi ting vi ikke liker, noe som ikke passer eller noe i feil farge. I dag er dagen hvor vi bytter som aldri før, og da er det visse ting du bør huske på”. ...”Det er mange som henvender seg hos oss som lurer på om butikkene er lovpålagt å la dem få bytte. Det er det ikke, sier presserådgiver hos Forbrukerrådet, John Anderssen, til Dagbladet.no.” (ref NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 27. des 2005) Vår kommentar: I samme artikkel har man brukt Forbrukerrådet som kilde og lagt ved forbrukernes rettigheter i forbindelse med bytting av varer.
- **”Advarer mot Syden-svindlere”** ”Forbrukerrådet aksjonerte på Gardermoen i natt. Forbrukerrådet delte i natt ut løpesedler for å unngå at enda flere nordmenn blir lurt av svindlere i sydlige strøk, skriver [Boarding.no](#).” (ref NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 14. des 2005)
- **”Klager som aldri før”** ”Norske forbrukere vil sette klagererekord i år”.... ”Til sammen må landets tallrike klagenemnder regne med å behandle nær 8000 klager i løpet av 2006. -Forbrukerne er blitt mer bevisste på å sette navn på misnøyen, sier direktør Erik Lund-Isaksen i Forbrukerrådet til Aftenposten.” (ref NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 24. mai 2006)

Et eksempel på at Forbrukerrådet fremstår som en nyttig samfunnsaktør ser vi i artikkelen om den store byttedagen. Her har Forbrukerrådet søkt å gi forbrukerne økt innflytelse ved å kommunisere de rettigheter som gjelder i forbindelse med bytting av varer. På tilsvarende måte søker Forbrukerrådet å være forbrukernes talerør og forkjemper gjennom å behandle klager. Dette bekreftes i artikkelen ovenfor: "Klager som aldri før" hvor direktøren i Forbrukerrådet hevder at forbrukerne er blitt mer bevisste på å sette navn på misnøyen.

Forbrukerrådet synes å leve opp til sin målsetting om å bevisstgjøre forbrukerne til å bli selvhjulpne gjennom forbrukerportalen.no. [www.forbrukerportalen.no] Den er svært brukervennlig ved at det finnes en klageveileder som inneholder mer enn 150 standard klagebrev innen de viktigste problemområder forbrukerne kan komme bort i. Ut fra funnene våre ser det ut til at virksomheten er autentisk og det er samsvar mellom virksomhetens autenticitet og plassering på MMIs omdømmemåling.

4.3.6 Utlendingsdirektoratet

Utlendingsdirektoratets (UDI) nettsider kommuniserer at målet er at norsk innvandrings- og flyktningepolitikk skal være så effektiv, riktig og omsorgsfull som råd er. De kommuniserte kjerneverdier er: Menneskeverd, Profesjonalitet og Helhet. Det er oppsummert at verdiene skal være et retningsgivende verktøy og at begrepene er forpliktende og krevende. Ved gjennomgang av artikler på Dagbladet.no ser vi at UDI får en del negativ kritikk. Dette kan skyldes at flere av artiklene har et følelsesmessig preg.

Eks:

- **"3. juledag vil Norge kaste ut familien Bulajic"**. "De har bodd i Lom i fire år. Etter 27. desember har ikke familien, med barn på 4 og 5 år, lov til å oppholde seg i Norge. Sp-ordfører Simen Bjørgen krever at statsminister Jens Stoltenberg griper inn umiddelbart."..." - Jeg krever at regjeringen gjør noe for å stanse denne umenneskelige behandlingen. Saken er bare ett eksempel på altfor lang saksbehandlingstid hos utlendingsmyndighetene, sier Gilleberg." (kommentar: Gilleberg er ordfører i Tolga) (ref NETTUTGAVEN, NYHETER 24. des 2005)
- **"Ny åpenhet om landkunnskap"**. "På nettsiden Landinfo.no legges nå ut detaljert informasjon om hjemlandet til asylsøkere og flyktninger i Norge. Dermed vil alle interesserte kunne få bedre innsyn i hva myndighetene baserer seg på i vurderingen av asylsøknader. Dag Petterson Leder i Landinfo - utlendingsforvaltningens fagenhet for landinformasjon"..."DET ER ALLMENN enighet om at Norge skal gi beskyttelse til personer som risikerer forfølgelse i

hjemlandet. Denne holdningen er i overensstemmelse med FNs flyktningskonvensjon og med verdier som står sterkt i det norske samfunnet.... Utlendingsforvaltningen har som mål å treffe riktige og rettfærdige vedtak som gir beskyttelse til dem som trenger det. Både politikerne og befolkningen ellers skal ha tillit til at dette faktisk skjer i Utlendingsdirektoratet (UDI) og Utlendingsnemnda (UNE).” (ref. NETTUTGAVEN, KULTUR 1. jun 2006).

- **”Alvorlige mangler”**. UDI-SKANDALEN: Sentrale premisser i Graver-kommisjonens UDI-gjennomgang er utpreget skjønnsmessige, og et annet utvalg kunne uten problemer ha nådd andre konklusjoner. ...Det var uunngåelig at Utlendingsdirektoratet ville få kritikk for ikke å ha orientert ansvarlig politisk ledelse i departementet om den praksisen man utviklet for de såkalte MUF-erne. Sentrale premisser i Graver-kommisjonens UDI-gjennomgang er imidlertid utpreget skjønnsmessige, og et annet utvalg kunne uten problemer ha nådd andre konklusjoner. ...Erna Solbergs midlertidige forskrift oppstilte visse krav for at opphold kunne gis, spesielt at man skulle være i arbeid på en bestemt dato. For personer som ikke var i arbeid, vurderte UDI om det likevel forelå «sterke menneskelige hensyn» etter utlendingsloven § 8 annet ledd som tilsa at opphold burde innvilges. 197 saker ble innvilget etter denne bestemmelsen. Det første stridsspørsmålet er hvorvidt denne praksisen var innenfor loven. (ref. NETTUTGAVEN, KULTUR 26. mai 2006)

UDIs vedtak i innvandrings- og flyktningsaker skaper ofte følelsesmessige engasjement i lokalsamfunn. Dette har sammenheng med at vedtakene retter seg mot enkeltmennesker og skjebner - mennesker som har flyktet for å skape seg et nytt liv i det forgjettede land. Vi har sett at media fronter saker av denne type på grunn av at de ”selger”, samt at enkeltpersoner og myndighetspersoner i lokalsamfunnet har vist personlig engasjement for å få vedtak omgjort. Et eksempel er vist i artikkelen ovenfor hvor SP-ordføreren i Lom viser personlig engasjement i en utvisningssak. På den annen side er det mange reaksjoner på at ressurssterke individ klarer å trenere utsendelse i årevis etter at vedtak er fattet. Eksempel på dette ser vi via Mulla Krekar saken hvor man av humanitære årsaker ikke iverksetter fysisk utsendelse pga situasjonen i Nord-Irak og at han risikerer å få dødsstraff der. Er da UDIs saksbehandling effektiv, riktig og omsorgsfull? UDI har mange vanskelige avgjørelser å fatte. For den enkelte borger som ikke har det hele overblikk over en sak, kan et vedtak ofte virke urettferdig og tilfeldig. Media synes å formidle et bilde av at menneskeverd og rettferdighet ikke er tatt hensyn til ved å utvise NN. NN har gjerne bodd flere år i et lite samfunn og er blitt integrert. Familiens forpliktelser ivaretas gjerne gjennom lønnet arbeid og som sådan er han/hun ikke til byrde for samfunnet. Dette er tanker som mange gjør seg når en leser nyheter om utvisninger. Det kan synes som om UDI prøver å være profesjonell og balansert i sitt arbeid, men på

grunn av sakenes kompleksitet og hensyn til personvernet vil vi ikke få den hele og fulle innsikt. Det bilde som media tegner av UDIs virksomhet, synes ikke å være i samsvar med det bilde UDI kommuniserer på sine nettsider. UDIs kommuniserte kjerneverdier synes ikke å medvirke til at UDI oppfattes som autentisk. Funnene våre viser at virksomhetens autenticitet samsvarer med plassering på MMIs omdømmemåling.

4.3.7 Sametinget

Sametinget kommuniserer på sine nettsider at de skal styrke samenes politiske stilling gjennom å legge til rette for å sikre og utvikle språk, kultur og samfunnsliv. Sametinget har ikke kommunisert verdier. Visjoner er omtalt i sametingsplanen 2001-2005 som: *"Et mangfoldig samfunn med samisk verdigrunnlag, grunnleggende menneskerettigheter og internasjonal solidaritet"*.

Nettsøket tegner et negativt bilde av sametinget og dets representanter. Vi finner ingen artikler som omtaler Sametinget i positive vendinger.

Eks:

- **"Hvem skal eie vidda?"**. "Anerkjenner ikke staten. Samene mener dette ikke er godt nok, og foreløpig sier nei til forslaget. Nylig erklærte Sametinget at de vil forkaste lovforslaget dersom ikke samene og den øvrige befolkningen i Finnmark får full eiendomsrett til landområdene i fylket" (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 14. mar 2005)

- **"Samisk diktatur"**. "Finnmarksloven har lenge vært et omstridt politisk tema. Nå vekker Sametingets behandling av lovens vedtekter splid i Finnmark, og språkbruken er hard". "Reaksjonene skyldes at Sametinget unnlot å sende forskriftene ut på høringsrunde. Sametingspresidenten sier at det ikke var tid for å sende ut forslaget på høring før finnmarksloven trer i kraft 1. juli." (ref NETTUTGAVEN, NYHETER 6. jun 2006)

- **"Sametinget er som Afrika i Karasjok"** Lekkasje, interne stridigheter i forhold til arbeidsmiljøloven og rot med pengebruken er tre ting som har preget Sametinget, ifølge forsker Odd Mathis Hætta, som forklarer problemene på tinget med «det afrikanske syndrom», melder Finnmark Dagblad. ... "De har i hvert fall ikke styrket tingets anseelse, som jo ikke er den aller sterkeste etter de mange politiske skandalene som er blitt avslørt blant annet av Dagbladet." (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 11. apr 2006)

I noen artikler ser vi at rikspolitikere kritiserer Sametinget og dets medlemmer for det man kaller å begå urett mot den norske del av befolkningen bosatt i Finnmark. Dette skjer i sammenheng med innføring av Finnmarksloven hvor samene skal gis utvidede

rettigheter, gjennom et styre med samisk flertall. Den "norske" delen av Finnmarks befolkning synes i denne sammenheng å bli en minoritet, selv om de faktisk utgjør flertallet. Det at Sametinget ikke sender forkrifter ut på høring, mener vi er et eksempel på at sametinget ikke bidrar til en rettferdig behandling av det samiske folk. Artikler som omhandler rot i forbindelse med økonomi, samt lekkasje av sensitive nasjonale stortingsdokument som kan lastes ned via Sametingets nettside, bidrar også til å forsterke det negative bildet som er tegnet av virksomheten. Vi finner ikke samsvar mellom det Sametinget kommuniserer og det media oppfatter, så vi vurderer ikke Sametinget til å være autentisk. Det synes som om det er sammenheng mellom autentisiteten og plassering på MMIs omdømmemåling.

4.3.8 Statsbygg

Statsbyggs nettsider kommuniserer at de er byggherre for staten, eiendomsforvalter, eiendomsutvikler og statens sentrale rådgiver i bygge- og eiendomssaker. Statsbygg kommuniserer både hovedmål og strategi på sine nettsider. De kommuniserte verdier er: Lojal, åpen og ærlig, raus og respektfull, engasjert og endringsvillig og kunde og resultatorientert. Gjennom sin strategi ønsker Statsbygg å fremstå som en etat som tar ansvar ved : *"Å sørge for funksjonelle lokaler og realisere vedtatte samfunns-politiske mål i forhold til arkitektur og statlige planinteresser, kulturminnevern og miljø"*.

Resultatene av nettsøkene viser at det er en blanding av positive og negative artikler om statsbygg. Artikkene viser at Statsbygg forsøker å leve opp til sine verdier gjennom å ta ansvar. De negative forhold omhandler til dels miljø ved bruk av regnskogmaterialer i nasjonale bygg og økonomiske disposisjoner i forbindelse med at statsselskap fritas for avgifter ved omorganisering og eiendomstransaksjoner. Av mer positiv art finner vi artikler som omhandler større bygg som vokser opp, for eksempel det nye operabygget som betraktes som en nasjonal kulturell institusjon. Eks:

- **"Tar millionregning for regnskogen. ..."** - I kontrakten var det bare formulert at det skulle brukes miljøvennlige materialer. Det var ikke spesifisert at det ikke skulle brukes regnskogsmateriale. Vi har akseptert entreprenørens presentasjon av hendelsesforløpet i denne saken, sier Stenmark". ... "Entreprenøren har tidligere overfor Altaposten hevdet at Statsbygg visste hvilke materialer som skulle benyttes. Stenmark vil ikke bekrefte dette ovenfor Dagbladet.no." (ref. NETTUTGAVEN, KUNNSKAP 10. mai 2005)

- ” **Statsbygg ber til ånder**”. ”Statsbygg ønsker fred med de underjordiske ånder. Derfor følger statsetaten en eldgammel samisk skikk før de setter spaden i jorda til det nye vitenskapssenteret i Kautokeino”. ... ”Vi skal sove på tomta og skal få høre mer om den spesielle tradisjonen og hvilke signaler fra de underjordiske vi skal se og lytte etter”, sier assisterende prosjektleder i Statsbygg, Guri Lande, til avisa Nordlys. ...”Det er i kveld delegasjonen skal overnatte under åpen himmel på tomta. Det kan bli ei nervepirrende natt. Lande understreker at handlingen ikke er noe PR-jippo. ..Vi skal reise et samisk bygg, og vil vise respekt for gamle tradisjoner. Brukerne av bygget har sagt til oss at dette er en lur ting å gjøre. Får vi en fredfull natt uten uro i drømmene våre, er visst alt i skjønneste orden”, sier Lande. (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 8. jun 2006)
-
- ” **Slapp å betale 80 millioner i avgift**”. ”Nå reagerer ESA på at Entra Eiendom fikk ulovlig statsstøtte ved å slippe å betale dokumentavgift. ...Når du og jeg kjøper en eiendom eller et bolig, så må vi betale dokumentavgift til staten. Dette er milliardinntekt for myndighetene. Men da Statsbygg ble omorganisert for noen år siden og deler av virksomheten ble skilt ut i et eget selskap kalt Entra Eiendom, besluttet Stortinget å frita eiendomsselskapet for avgifter”. (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 14. des 2005).

På enkelte felter kan det synes som om Statsbygg har vansker med å levere de tjenester de kommuniserer at de skal levere. Vi tenker da på kjempeoverskridelser på nasjonale høyt profilerte prosjekt som blant annet Norges Bank, Det Kongelige slott med mer. Dette samsvarer ikke med at de skriver på nettsidene under strategi og hovedmålsetting om at de skal sikre kvalitet med tanke på totaløkonomi, funksjonalitet og estetikk. Et annet reelt spørsmål å stille i denne sammenheng er: ”Hvordan passer det inn å være kunde og samtidig skulle være resultatorientert?” Som nevnt har vi gjennom Statsbygg erfart milliardoverskridelser på en del større prosjekter som etaten har hatt ansvar for å gjennomføre. Dette kan være årsaken til at Statsbygg synes å slite med et noe frynsete rykte.

På andre felter kan det synes som om at Statsbygg innfrir gjennom sin strategi og verdierklæringer. Det synes til en viss grad å være samsvar mellom det budskap Statsbygg kommuniserer på nettsidene og den omtale artiklene gir av virksomheten. Dette oppfatter vi å være av en slik art at vi kan benevne Statsbygg å være autentisk. Det synes ikke å være sammenheng mellom Statsbyggs autenticitet og den lave plassering på MMIs omdømmemåling.

4.3.9 Fornyings- og administrasjonsdepartementet

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) kommuniserer ansvar for nasjonale virksomheter innen: IT-politikk, konkurransepolitikk, personalpolitikk, og organisering av staten. Dette utføres gjennom statsforvaltningen og tilknyttede etater. FAD kommuniserer ikke egne verdier, men benytter verdigrunnlaget i regjeringserklæringen, basert på pilarene: *Inkludering, brukermedvirkning og næringsutvikling*.

Nettsøket viste at artiklene handler om administrative forhold hvor etater og tilsyn er knyttet til FADs virksomhet. Vi finner ikke kritikk eller negativ omtale av FADs virksomhet ved gjennomgang av artiklene. Nettsidene er preget av at man ønsker å vise at man har en stor satsing mot informasjon gjennom nettportalen, Norge.no. Ut i fra nettsøket ser vi at FAD i sin virksomhet gjennom de ulike etater søker å oppfylle de overordnede målsetninger som er gitt.

Eks:

- **”Mer bredbånd til distriktene”** ”Fredag forrige uke vedtok Stortinget en ekstra bevilgning til tiltak som fremmer bredbåndstettheten i de ulike fylkene. -50 millioner kroner har blitt satt av i revidert nasjonalbudsjett for 2006”. ... ”Gunn Janne Myrseth, fungerende informasjonssjef i Fornyings- og administrasjonsdepartementet, som står bak det nå vedtatte forslaget, forklarer at det først skal utarbeids retningslinjer for hvordan disse midlene skal fordeles.” (ref NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 19. jun 2006)
- **”Studentene vil ha frie priser på fagbøker”** . ”Og nå viser det seg at studentene og utdanningsinstitusjonene er for frie priser på fagbøker. Det skriver Bok og Samfunn. Men uttalelsene Fornyings- og administrasjonsdepartementet har mottatt går i motstridende retninger. Universitets- og høgskolerådet, Universitetet i Oslo og Norsk Studentunion ønsker frie priser på fagbøker fra 1. juli. Forlagene, forfatterne og bokhandlerne går imot.. 20 aktører har kommet med sitt syn på saken som Fornyings- og administrasjonsdepartementet må ta stilling til innen 1. juli i år.” (ref. NETTUTGAVEN, KULTUR 10. mai 2006).

Vi finner ikke egne kommuniserte verdier, men FAD opplyser at man støtter seg på regjeringserklæringens verdigrunnlag, men allikevel er FAD gitt nest lavest score på omdømmemålingen. Vi kan ikke gi noen forklaring på dette annet enn at virksomheten er et svært ungt departement som ikke har rukket å markere seg ennå. Det kan synes som om få har kjennskap til hva FAD står for og hvilke etater som har sine virksomheter forankret her. Med bakgrunn i sin kommuniserte virksomhet, som vi finner er i samsvar med artiklenes oppfatning må vi kunne si at FAD er autentisk. Det synes ikke å være sammenheng mellom Fornyings- og

administrasjonsdepartementets autentisitet og den lave plassering på MMIs omdømmemåling.

4.3.10 Integrerings- og mangfoldsdirektoratet

(IMDi) skriver på sine nettsider at de er ansvarlig for integrering og mangfold. Det vil si de personer som UDI har innvilget oppholdstillatelse for i Norge. På nettsidene beskrives IMDi's mål: *"Bidra til like levekår og mangfold gjennom arbeid, integrering og deltakelse"*. Integrerings- og mangfoldsdirektoratet kommuniserer visjoner og verdier i sin årsrapport, og har som den eneste av våre case etablert en logo som beskrives utførlig på nettsidene. Dennes oppbygning ved hjelp av figurer og farger sammenstilt på en spesiell måte er ment å henlede til ulike forhold som inkludering, varme, mangfold osv. IMDi synes også å kommunisere indirekte verdier gjennom sin symbolbruk i logoen. Nettsøket fra 2005 omhandler kun ansettelsesprosess av ny direktør for IMDi. Det er i hovedsak kritikk mot kommunalminister Erna Solberg og hennes valg av ny direktør for IMDi. De få artikler vi fant i våre nettsøk for 2006 kan ikke gi et helhetlig bilde av virksomheten, men en av artiklene er positiv i forhold til IMDi's arbeid.

Eks:

- **Drastiske tiltak må til.** "KVOTERING: Det er nødvendig med mer handling for å minke arbeidsledigheten blant minoriteter. Og det haster..." "Arbeids- og inkluderingsministeren har tatt til orde for skreddersydde tiltak for å sikre flere en plass i arbeidslivet. Dette er positivt, og har vært etterlyst av blant andre Kontaktutvalget." (ref NETTUTGAVEN, KULTUR 5. feb 2006)

IMDi's virksomhet er gjennom sin art forbundet med til dels sterke følelser for de som er involvert. Det dreier seg om mennesker fra andre kulturer og religioner som til dels har vært gjennom lange og vanskelige prosesser i sin tilværelse. Virksomhetens naturlige behov for å ivareta personvernet, samt det lave antall artikler vi finner, gjør det vanskelig for oss å vurdere virksomhetens autentisitet. Ved å benytte de tilgjengelige opplysninger gjennom årsrapport for 2006 både den første halvårslige rapport og senere selve årsrapporten, gir det oss et bilde av hvilken virksomhet IMDi driver. Dette er litt utenom det vi har beskrevet ved at vårt søk er avsluttet 30 juni 2006. Det kan synes vanskelig å få et bilde på autentisitet gjennom sammenligning i nettsøk, på grunn av et svært lavt antall treff i nyhetsdatabasen. Om vi totalt sett benytter de tilgjengelige opplysninger og inkluderer årsrapport for 2006 kan det

synes som om at IMDIs virksomhet er autentisk. Dermed finner vi at det ikke er samsvar mellom virksomhetens autenticitet og plasseringen på MMIs omdømmemåling.

4.3.11. Oppsummering

Som beskrevet i teorien er virksomheter med godt omdømme autentiske. Vi har sett på autenticiteten til alle våre ti case. Vi har sammenlignet artiklenes kommunikasjon av virksomheten mot det virksomhetene kommuniserer om seg selv. Meteorologisk institutt, Forbrukerombudet, Brønnøysundregistrene, Politiet og Forbrukerrådet ligger på toppen i MMIs omdømmemåling og ut i fra våre funn er de autentiske virksomheter hver for seg. Kommunisering av verdier eller verdigrunnlag ser ikke ut til å være avgjørende for autenticiteten. Virksomheter ble av oss vurdert som autentiske selv om verdier ikke er direkte kommunisert. Utlendingsdirektoratet, Sametinget, Statsbygg, Fornyings- og administrasjonsdepartementet og Integrerings- og mangfoldsdirektoratet ligger nederst på MMIs omdømmemåling. Ut fra teorien ville vi forvente at disse virksomhetene ikke er autentiske. For Utlendingsdirektoratet og Sametinget stemte våre funn om autenticitet med plasseringen på MMIs omdømmemåling. Videre finner vi imidlertid at Statsbygg, Fornyings- og administrasjonsdepartementet og Integrerings- og mangfoldsdirektoratet er autentiske virksomheter og skulle vært rangert i øvre del av MMIs omdømmemåling. Når det ikke er slik, tror vi at andre faktorer som synlighet og distinkthet er av stor betydning for godt omdømme. Dette vil vi komme tilbake til i kapittel 5. Våre funn vedrørende faktoren autenticitet er sammenfattet i tabell 5.1 på side 57.

4.4 Sammendrag av våre funn

Vi har i tabell 4.4. beskrevet våre funn gjennom analyse av dimensjonene synlighet, distinkthet og autenticitet. Hensikten er å få samlet funnene slik at disse er oversiktelige og lettleste. Vi har for oversikten og lesbarhetens skyld i denne tabell kun beskrevet om virksomheten er ansett å være det ene eller det andre uten å nyansere ved å benytte **ja** for om virksomheten er og **nei** hvis virksomheten ikke er. *Dette har sammenheng med at funnene er nøye beskrevet i respektive avsnitt i kapittel 4.* Eksempelvis så er Meteorologisk Institutt synlig og det er markert med "ja" eller Statsbygg vurdert å være lite synlig, markert med "nei". Tilsvarende gjelder for

distinkthet og autentisitet. Tabell 4.4. er ment å være en hjelpetabell og må sees sammen med og som grunnlag for tabell 5.1 på side 57.

Tabell 4.4. Oppsummering av funn på synlighet, distinkthet og autentisitet.

Virksomhetene	Synlighet	Distinkthet	Autentisitet
Meteorologisk institutt	JA	JA	JA
Forbrukerombudet	JA	JA	JA
Brønnøysundregistrene	JA	JA	JA
Politiet	JA	JA	JA
Forbrukerrådet	JA	JA	JA
Utlendingsdirektoratet	JA	JA	NEI
Sametinget	NEI	JA	NEI
Statsbygg	NEI	JA	JA
Fornyings- og administrasjons- departementet	NEI	JA	JA
Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	NEI	JA	JA

Vi har i kapittel 4 drøftet dimensjonene synlighet, distinkthet og autentisitet. Våre funn viser at Meteorologisk institutt, Forbrukerombudet, Brønnøysundregistrene, Politiet og Forbrukerrådet er synlige, distinkte og autentiske virksomheter.

Utlendingsdirektoratet, Sametinget, Statsbygg, Fornyings- og administrasjonsdepartementet og Integrerings- og mangfoldsdirektoratet er de fem virksomheter på bunnen av MMIs omdømmemåling. Her finner vi at kun UDI er vurdert å være synlig, men da i form av negativ synlighet. Sametinget, Statsbygg, Fornyings- og administrasjonsdepartementet og Integrerings- og mangfoldsdirektoratet er ansett å være lite synlig. Alle fem virksomhetene på bunnen av MMIs omdømmemåling er vurdert å være distinkte. UDI og Sametinget er som de eneste av våre ti virksomheter, vurdert til å ikke være autentiske. Disse forhold er nærmere vurdert i kapittel 5.

5. "The Roots of Fame" – Også for offentlige virksomheter?

I denne oppgaven har intensjonen vært å finne ut om høy plassering av virksomheter på MMIs omdømmemåling kan forstås som et resultat av synlighet, distinkthet og autentisitet. I tabell 5.1. nedenfor har vi oppsummert våre funn langs de tre dimensjonene – det vil si om det er samsvar mellom virksomhetenes synlighet, distinkthet og autentisitet, og plasseringen på MMIs omdømmemåling. I tabellen har vi brukt betegnelsene "samsvar" eller "ikke samsvar". Med samsvar mener vi at det er samsvar mellom de funn vi har gjort og plasseringen på MMIs omdømmemåling. Som eksempel finner vi at Meteorologisk institutt er synlig, og det samsvarer med plasseringen på MMIs omdømmemåling. På samme måte finner vi at Sametinget er lite synlig og det samsvarer med lav plassering på MMIs omdømmemåling. Når det i tabellen står "ikke samsvar" mener vi at funnene våre ikke samsvarer med plasseringen på MMIs omdømmemåling. For eksempel har vi funnet at Statsbygg er distinkt, men lavt plassert på omdømmemålingen, altså er det ikke samsvar mellom teoridel og våre funn.

Tabell 5.1 Samsvar mellom funn på synlighet, distinkthet og autentisitet og plassering på MMIs omdømmemåling.

Virksomhetene	Synlighet	Distinkthet	Autentisitet
Meteorologisk institutt	Samsvar	Samsvar	Samsvar
Forbrukerombudet	Samsvar	Samsvar	Samsvar
Brønnøysundregistrene	Samsvar	Samsvar	Samsvar
Politiet	Samsvar	Samsvar	Samsvar
Forbrukerrådet	Samsvar	Samsvar	Samsvar
Utlendingsdirektoratet	Ikke samsvar	Ikke samsvar	Samsvar
Sametinget	Samsvar	Ikke samsvar	Samsvar
Statsbygg	Samsvar	Ikke samsvar	Ikke samsvar
Fornyings- og administrasjonsdepartementet	Samsvar	Ikke samsvar	Ikke samsvar
Integrerings- og mangfoldsdirektoratet	Samsvar	Ikke samsvar	Ikke samsvar

Som vi så i teoridelen, må organisasjoner som ønsker å bygge opp et godt omdømme, sørge for å fremstå som synlige, distinkte, autentiske, konsistente og transparente. Vi har fokusert på de tre førstnevnte dimensjonene synlighet, distinkthet og autentisitet. I følge Fombrun og van Riel (2004) må alle disse dimensjonene være til stede for å ha et godt omdømme. Tabell 5.1 viser at for

Meteorologisk institutt, Forbrukerombudet, Brønnøysundregistrene, Politiet og Forbrukerrådet er det samsvar mellom funnene våre for dimensjonene synlighet, distinkthet og autentisitet, og plassering på MMIs omdømmemåling. Vi ser at disse virksomhetene er synlige, distinkte og fremstår som autentiske ved at flere måleindikatorer er gjeldende. Vi så en trend mot at indikatorer innen "Public- og Marked Prominence" (figur 2.3 på side 16) kanskje har større innvirkning på en virksomhets synlighet enn først antatt. Flere av indikatorene er gjeldende i større eller mindre grad for samtlige ti virksomheter. Den viktigste indikatoren for distinkthet synes å være virksomhetens kjerneaktivitet og navnet i seg selv. Kjerneaktiviteten beskriver hvilke tjenester som ytes av virksomheten og for offentlige virksomheter er disse gjerne knyttet opp mot virksomhetens navn. Autentisitet fremkommer gjennom å sammenligne det budskap virksomhetene kommuniserer på sine nettsider med de temaer som nyhetsmediene har fokusert på i forhold til de respektive virksomheter.

Hva sier så våre funn i forhold til offentlige virksomheters omdømme? Ser vi på definisjonen til Bromley (i Robstad og Ihlen 2004:126) defineres omdømme som: *"summen av forventninger omgivelsene har til et selskaps produkter, service og aktiviteter i forhold til forretningsmessige, sosiale og finansielle prestasjoner. Omdømme kan også forstås som et produkt som består av en viss enighet om holdninger, evalueringer og verdier som knyttes til et tema, en organisasjon eller en sektor"*. Våre funn indikerer at virksomhetene på toppen av MMIs omdømmemåling scorer høyt på alle de tre dimensjoner vi har studert. Knytter vi dette mot definisjonen, betyr det også at omdømme er summen av forventninger omgivelsene har til et selskaps produkt, service og aktiviteter i forhold til de forretningsmessige, sosiale og finansielle prestasjoner. Meteorologisk institutt, Forbrukerombudet, Brønnøysundregistrene, Politiet og Forbrukerrådet ligger på toppen av MMIs omdømmemåling. Det betyr at summen av forventningene som omgivelsene har til virksomheten i henhold til definisjonen er til stede. Ser vi på hver av virksomhetene, forstår vi at dette stemmer i forhold til virksomhetens *art*. Virksomhetene ivaretar forbrukerne og deres rettigheter gjennom sin kjerneaktivitet. Folk flest har i hovedsak gode assosiasjoner og holdninger til virksomhetenes kjerneaktivitet. For en samfunnsinstitusjon vil omdømmet påvirke de muligheter institusjonen har til å utøve sin virksomhet, øve sin innflytelse og løse sine samfunnspålagte oppgaver. De

subjektive oppfatningene av en etat blir dennes objektive virkelighet, påvirker dennes handlingsrom, og gir et bilde av virksomhetens sterke og svake sider i befolkningens øyne. Befolkningens subjektive oppfatning av Meteorologisk institutt, Forbrukerombudet, Brønnøysundregistrene, Politiet og Forbrukerrådet er dermed slik vi oppfatter det meget bra. Videre har vi i den organisasjonsteoretiske tilnærmingen (Kvåle og Wæraas 2006) sett at identitet som fenomen vokser frem over tid og gir organisasjonen et distinkt preg. Dette synes å stemme for Meteorologisk institutt, Forbrukerombudet, Brønnøysundregistrene, Politiet og Forbrukerrådet som alle har godt omdømme.

For Utlendingsdirektoratet, Sametinget, Statsbygg, Fornyings- og administrasjonsdepartementet, og Integrerings- og mangfoldsdirektorat ser vi imidlertid at funnene ved en eller to av dimensjonene ikke samsvarer med plasseringen på MMIs omdømmemåling. Dette kan forstås slik at teori og praksis ikke samsvarer med hverandre. Hadde teoridel vært i overensstemmelse med våre funn, ville vi forvente at de virksomheter med lavest score på MMIs omdømmemåling skulle være lite distinkte. Det er ikke tilfelle, og de er derimot alle vurdert som distinkte som følge av navn eller virksomhetens kjerneaktivitet. På tilsvarende måte skulle UDIs synlighet tilsi en høyere plassering enn hva som er tilfelle. Den negative omtale UDI har fått i media, synes å ha medført at UDI er godt synlig, dog med negativ vinkling. Statsbygg, Fornyings- og administrasjonsdepartementet, og Integrerings- og mangfoldsdirektorat finner vi er autentiske. Vi ville da ha forventet at de skulle vært plassert høyt på omdømmemålingen. Funnene er ikke i samsvar med deres plassering på omdømmemålingen og her ser vi nok et eksempel på at teori og praksis ikke synes å samsvare. For Utlendingsdirektoratet, Sametinget, Statsbygg, Fornyings- og administrasjonsdepartementet, og Integrerings- og mangfoldsdirektorat så betyr våre funn sett opp mot definisjonen at summen av forventninger omgivelsene har til et selskaps produkter, service og aktiviteter, i forhold til forretningsmessige, sosiale og finansielle prestasjoner ikke på langt nær er så bra som hos de virksomhetene som ligger på toppen av omdømmemålingen. Her kan det synes som om det ikke er enighet om de holdninger, evalueringer og verdier som knyttes til organisasjonene og det de selv prøver å fremstå som. Det som også skiller de fem nederste virksomheten fra de øverste er virksomhetens *art*. De på bunnen driver ikke med tjenester og service opp mot brukerne på samme måte som

de på toppen av omdømmemålingen. For eksempel Utlendingsdirektoratet, Sametinget og Integrerings- og mangfoldsdirektorat jobber i hovedsak opp mot minoritetsgrupper.

En annen interessant observasjon i vår oppgave er at det gjennomgående ikke ser ut til å ha noen betydning for omdømmet om virksomheten kommuniserer direkte verdier på nettsidene, til tross for at det oppfattes som viktig. Selv om man ikke har uttrykte verdier kommer man høyt opp på MMIs omdømmemåling. Her vil vi presisere at det er snakk om direkte kommuniserte verdier. Virksomhetene kan ha kommunisert indirekte verdier, som blir den enkelte subjektives oppfatning av verdiene. Virksomheten kan også ha godt innarbeidede verdier i virksomheten uten at de er kommunisert på nettet, herunder at offentlig sektors verdigrunnlag er: forutsigbarhet, nøytralitet, likebehandling og demokrati. Et eksempel er meteorologisk institutt som ikke kommuniserer direkte og klare verdier, men ligger på toppen av omdømmemålingen, mens UDI kommuniserer klare verdier og ligger i det nederste sjikt på omdømmemålingen.

Til slutt vil vi si at det har vært meget interessant og utfordrende å studere omdømmet til ti offentlige virksomheter. Det er som tidligere nevnt, liten litteratur på dette området. Vi har sett på teorien som i hovedsak omfatter private virksomheter og prøvd å trekke dette over på offentlige virksomheter. Våre funn for de fem virksomhetene på toppen av MMIs omdømmemåling, viser at det er mulig og at det er samsvar mellom virksomheter med godt omdømme og faktorene synlighet, distinkthet og autentisitet. Det samme er tilfelle for de fem virksomheter på bunnen av omdømmemålingen. Selv om virksomheten har oppfylt en av dimensjonene, synlighet, distinkthet eller autentisitet viser det seg at dette ikke er tilstrekkelig til å gi virksomhetene godt omdømme. Her vil vi igjen presisere at vi er klar over at vi bare har sett på tre faktorer og at det er dristig å trekke konklusjoner ut fra dette. Men våre funn viser at trenden er der og kanskje vil noen i fremtiden ta utfordringen i å undersøke de to siste dimensjoner i "The Roots of Fame" og se om de får sammenfallende resultat.

"Not everything that can be counted counts,
and not everything that counted
can be counted"
- Albert Einstein

6. Referanser

- Albert, S. og D. Whetten (1985): Organizational identity. I *Research in organizational behaviour*, (7): 263-295.
- Andersen, I. (2002): *Den skinbarlige virkelighet – om vidensproduksjon inden for samfundsvidenskabene*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Balmer, J. M. T. og S. A. Greyser (red.) (2003): *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge.
- Christensen, L. T og S. Askegaard (2001): Corporate identity and corporate image revisited – A semiotic perspektiv. I *European Journal of Marketing* (35) 3/4:292-315.
- Fombrun, C. J. og V. Rindova (1996): "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations", New York University, Stern School of Business, Working paper – gjengitt i Balmer, J.M.T og S.A. Greyser (red) (2003): *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, s:230. London: Routledge.
- Fombrun, C. J. og C. B. M. van Riel (2004): *Fame and Fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Gray, E. R. og J. M. T. Balmer (1998): Managing Corporate Image and Corporate Reputation. I *Long range planning*, (31) 5:8
- Grønmo, S. (1996): Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i Samfunnsforskning. I H. Holter og R. Kalleberg (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget
- Halvorsen, K. (2003): *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag as.
- Hood, C. (1991): A Public Management for All Seasons. I *Public Administration*, (69) 1:3-19.
- Kapferer, J.-N. (2002): Corporate brand and organizational identity. I B. Moingeon og G. Soenen (red): *Corporate and organizational identities. Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. London: Routledge.
- Kavli, H. (2006): Utdrag fra beskrivelse av metode MMI Rapport 2006 – Synovate MMI – mottatt pr e-mail 5. des 2006
- Kvåle, G. og A. Wæraas. (2006): *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.

- Løwendahl, B. R. (2002): Når ressursene både tenker og beveger seg. I Odd Nordhaug (red): *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Pratt, M. G. og P. O. Foremann (2000): Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25 (1): 18-42.
- Robstad, P. og Ø. Ihlen (2004): *Informasjon & Samfunnskontakt – Perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (1998): *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget
- Schultz, M., M. J. Hatch og M. H. Larsen (red.) (2000): *The Expressive Organization: Linking identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press.
- Selznick, P. ([1957] 1997): *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug
- Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wood, M. (2000): *In search of England: Journeys into the English Past*. London: Penguin.
- Wæraas, A. (2004): *Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktoravhandling, Tromsø: Universitetet i Tromsø.

<http://www.forbrukerportalen.no>

<http://www.met.no>

<http://www.forbrukerombudet.no>

<http://www.brreg.no>

<http://www.politi.no>

<http://www.forbrukerradet.no>

<http://www.udi.no>

<http://www.samediggi.no>

<http://www.statsbygg.no>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad>

<http://www.imdi.no>



Artikler fra DAGBLADET.no:

- (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 21. feb 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 14. mar 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 17. mars 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 30. apr 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, KUNNSKAP 10. mai 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 12. nov 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 24. nov 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 24. nov 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 30. nov 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 6. des 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 13. des 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 14. des 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 14. des 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 20. des 2005)
- (ref NETTUTGAVEN, NYHETER 24. des 2005)
- (ref NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 27. des 2005)
- (ref. NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 27. feb 2006)
- (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 11. apr 2006)
- (ref NETTUTGAVEN, KULTUR 5. feb 2006)
- (ref NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 28. mars 2006)
- (ref. NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 21. apr 2006)
- (ref. NETTUTGAVEN, KULTUR 10. mai 2006)
- (ref. NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 24. mai 2006)
- (ref. NETTUTGAVEN, KULTUR 26. mai 2006)
- (ref. NETTUTGAVEN, KULTUR 1. jun 2006)
- (ref NETTUTGAVEN, NYHETER 6. jun 2006)
- (ref. NETTUTGAVEN, NYHETER 8. jun 2006)
- (ref NETTUTGAVEN, PÅ DIN SIDE 19. jun 2006)
- (ref NETTUTGAVEN, NYHETER 31. aug 2006)