



# **Ukritisk moteløve eller sovende bjørn i hi?**

**En studie om oversettelse av omdømmeoppskriften  
*Verdibasert posisjonering***

*STV - 3901*

*Ingvild Storvoll*

*Mastergradsoppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap  
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning  
Universitetet i Tromsø  
Våren 2011*



Figur: Egen illustrasjon

© Ingvild Storvoll

År: 2011

Tittel: Ukritisk moteløve eller sovende bjørn i hi?

En studie om oversettelse av omdømmeoppskriften *Verdibasert posisjonering*

Forfatter: Ingvild Storvoll

<http://www.ub.uit.no/munin>

Trykk: Trykkeriet ved HSL-fakultetet, Universitetet i Tromsø

Antall ord inkl. noter og referanseliste: 27 927.

## FORORD

---

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært et intellektuelt eventyr, men av og til en kamp. Det er slik det skal være. Generelt har det vært et privilegium å få fordype seg i dette stoffet over lengre tid.

Det oppleves også et privilegium å få mulighet til å skrive masteroppgave ved en kvalitetsinstitusjon som Universitetet i Tromsø. Jeg vil gi en stor og varm takk til min faglig dyktige veileder Turid Moldenæs for inspirerende veiledning i en hyggelig tone.

Jeg vil også takke til mine informanter i Distriktssenteret, Børre Berglund reiselivsrådgiving og mine to hovedinformanter i Berg og Tromsø kommune. Det å få mulighet til å delta på Omdømmeskolen og få innsyn i de kommunale omdømmesatsingene, har vært avgjørende for å skrive denne oppgaven. Å bli invitert med som medlem i arbeidsgruppa *Strategisk råd* til forprosjektet “Et attraktivt Tromsø” med bakgrunn i det faglige arbeidet jeg har gjort med master, har vært både lærerikt og gitt ny innsikt og inspirasjon.

Mine kollegaer på Tvibit får også en takk for fleksibilitet og frihet. Uten dette ville jeg ikke kommet i mål. Gjengen på lesesalen honoreres for mange hyggelige stunder, fruktbare pauser og stor iver etter å bidra med noe for andre. Takk!

Til sist vil jeg takke min familie og venner for mye støtte, korrekturlesning og barnepass. Mamma, pappa og min kjære Kim spesielt. Takk til lille Emil for mye tålmodighet i en liten kropp! Jeg gleder meg til å bruke mye kvalitetstid sammen dere ☺

## INNHALDSFORTEGNELSE

---

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 Problemstilling .....	8
1.2 Avgrensninger .....	9
1.3 Motivasjon og mål for oppgaven .....	9
1.4 Oppgavens disposisjon .....	10
<b>2. OMDØMMESKOLEN</b> .....	<b>11</b>
2.1 Omdømmeskolen .....	12
2.2 Bakgrunn .....	12
2.2.1 Omdømmeskolens mål, målgrupper, innhold og metoder .....	14
2.3 Verdibasert posisjonering .....	14
2.3.1 Omdømmestrategi .....	16
2.3.2 Hvorfor <i>Verdibasert posisjonering</i> ? .....	17
2.4 Oppsummering .....	17
<b>3. TEORETISK FORANKRING</b> .....	<b>19</b>
3.1 Valg av teori .....	19
3.2 Organisasjonsidentitet .....	20
3.2.1 Kommune som identitet .....	21
3.3 Omdømme .....	23
3.4 Place Branding .....	24
3.5 Skandinavisk nyinstitusjonalisme – “ideer på reise” .....	24
3.6 Dekontekstualisering .....	25
3.7 Kontekstualisering .....	26
3.7.1 Adoptering .....	26
3.7.2 Oversettingsregler .....	27
3.8 Oppsummering .....	30
<b>4. METODE</b> .....	<b>33</b>
4.1 Valg av metode .....	33
4.1.1 Dokumentanalyse, deltakende observasjon og intervju. ....	34
4.2 Hvorfor Omdømmeskolen? .....	36
4.3 Hvorfor Berg og Tromsø kommune? .....	36
4.4 Valg av informanter .....	37
4.4.1 Intervjuets utforming .....	38
4.4.2 Gjennomføring av intervju .....	38
4.5 Validitet og reliabilitet .....	39
4.6 Forskningsetiske refleksjoner .....	40
4.7 Kritikk av egen metode .....	41
4.8 Oppsummering .....	43
<b>5. KOPIERING, ADDERING, FRATREKKING ELLER OMVANDLING?</b> .....	<b>45</b>
5.1 Bruk av oversettingsreglene .....	46
5.1.1 Kopiering .....	46
5.1.2 Addering .....	46
5.1.3 Fratrekking .....	47
5.1.4 Omvandling .....	47
5.2 Kontekst .....	47
5.2.1 Berg kommune – arbeidslysten arbeidsmaur med noen hindringer i veien?.....	48

5.2.2 Tromsø kommune – ivrig moteløve i identitetskrise? .....	49
5.3 Visjon .....	52
5.3.1 “Berg! ... mine muligheter. ...min kommune. ...mitt ansvar” .....	53
5.3.2 “Sammen for et varmt og livskraftig Tromsø” .....	54
5.4 Målsetting og målgruppe(r) .....	56
5.4.1 Berg kommune – ønsker å satse på unge i etableringsfasen .....	56
5.4.2 Tromsø kommune – vil bygge “vi- følelsen” blant de ansatte .....	57
5.5 Koordinering av prosjekter og tiltak .....	59
5.5.1 Avventende Berg .....	60
5.5.2 Offensiv Tromsø .....	62
5.6 Forankring og involvering .....	66
5.6.1 Kommunalt eierskap i Berg .....	66
5.6.2 Brei forankring i Tromsø kommune .....	67
5.7 Sammenlikning og oppsummering .....	70
<b>6. AVSLUTNING .....</b>	<b>75</b>
6.1 Berg kommune kopierer, Tromsø kommune adderer .....	75
6.2 Translatørkompetanse i fremtiden .....	78
6.3 Omdømmeskolen og <i>Verdibasert posisjonering</i> lever videre – eller? .....	78
<b>7. REFERANSELISTE .....</b>	<b>81</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	
a. Samtykkeerklæring	
b. Intervjuguide A	
c. Intervjuguide B	
d. Oppgavetekst fra hjemmeoppgaver fra Omdømmeskolen	



## 1. INNLEDNING

---

Moderne organisasjoner må forholde seg til stadig nye bølger av populære oppskrifter eller ideer for “riktige” måter å organisere og lede på. I følge Røvik (2007: 21) har de siste 25 årene vært preget av en økende idéproduksjon. Han nevner blant annet business process reengineering, kvalitetsledelse, benchmarking, målstyring, omdømmehåndtering, myndiggjøring og medarbeidersamtaler. ”Moteforskningen” hevder at trendene mer og mer påvirker organisasjoner i alle sektorer; frivillige, private, statlige og kommunale. Mange “motevinder” blåser over og har liten virkning på organisasjoners indre liv, men enkelte fester seg og skaper varige endringer. *“Det er det imidlertid to grøfter man må unngå; å være ukritisk moteløve og å dra rullgardinen helt ned”* sier Kjell Arne Røvik til Aftenposten 28.02.11.

Et stort og viktig fokus som “herjer landet” er oppskrifter på omdømmehåndtering. Som mange oppskrifter har også disse vært lenge i private virksomheter forkledd i begrepet merkevarebygging (Kunde 2002). Å bygge en merkevare omhandler å differensiere seg på markedet og gjøre noe attraktivt for salg. Trenden har fått fotfeste i organisasjonsverden, nå også i offentlig sektor. Kommuneorganisasjoner er intet unntak. De arbeidsmetodene og virkemidlene som kommuner kan benytte seg av i forhold til omdømmehåndtering, samsvarer i stor grad med de som brukes i organisasjoners arbeid med formidling av identitet og selvbilde (Caba 2005). Drivkreftene kan være lovpålagte endringer, profesjonsnormer, eller imitasjon av populære bestepiksiser inspirert av næringslivet (Byrkjeflot 2010). De fleste kommuner ser til andre for å sammenlikne seg eller søke råd. Det kan være nabokommuner eller kommuner med like forutsetninger – og som derav har noen av de samme utfordringene (Nesheim 2007), men som har lyktes på en eller annen måte og derfor blir til et forbilde for andre. For dagens kommuner er det viktig å bli oppfattet som nytenkende, i utvikling og en som følger trendene. En måte å gjøre det på er å se til forbilder som større byer og steder i inn- og utland, for så å forsøke å imitere deres oppskrifter og satsinger.

Bakenforliggende årsaker til den økte idéproduksjonen er blant annet at det parallelt har vokst fram flere behov og en økt etterspørsel. Dette skyldes at stadig flere og ulike virksomheter forstår seg selv i lys av en felles og overordnet organisasjonsidentitet, den sosialt konstruerte institusjonen: organisasjon. Det gjør at de kan utveksle og overføre erfaringer og oppskrifter i større grad enn før (Kunde 2002). Påvirkningen kan være både

bevisst og ubevisst. Den kan være tuftet på et ønske om bedre måloppnåelse og økt effektivitet, eller rett og slett for å oppnå symbolske eller statusmessige effekter. I sistnevnte tilfelle kan det skje at ideer som blir *tatt inn* ikke nødvendigvis blir *tatt i bruk* (Kvåle og Wæraas 2006). Nye organisasjonsoppskrifter adopteres bl.a. for å leve opp til normer i omgivelsene om å være en forandringsorientert og moderne organisasjon, samtidig som oppskriftene blir avskjermet fra kjernevirksomheten. Dette gir et gap eller en dekobling mellom prat og praksis, det Brunsson (1989) kaller “*organisatorisk hykleri*”. Evnen til å identifisere relevant kunnskap og relevante ideer og til å omforme og tilpasse disse til sin egen organisasjon, antas å være en sterk forutsetning for innovasjon, vekst, suksess og legitimitet (Røvik 2007: 248, Meyer og Rowan 1977).

### **1.1 Problemstilling**

Jeg har kalt oppgaven: *Ukritisk moteløve eller sovende bjørn i hi?* Tittelen på oppgaven henspiller på sitatet av Kjell Arne Røvik innledningsvis; en kommune bør ikke adoptere moderne oppskrifter ukritisk eller la være å søke impulser utenfra. Både søken etter og implementering av oppskrifter, handler om tilpasning til lokale forhold, ofte kalt oversetting (Røvik 2007). Dette kan relateres til diskusjonen om organisatorisk identitet – det vil si hvem vi er som organisasjon, hva vi ønsker å satse på og hvordan vi ønsker å bli oppfattet i omgivelsene generelt og overfor bestemte interessenter spesielt.

Organisasjonsidentiteten er med på både å eliminere hvilke oppskrifter som oppfattes som naturlig og passende å ta inn i organisasjonen, og hvordan de skal tas i bruk. Jeg har valgt å se på omdømmeideen. I vår tids organisasjoner er omdømmehåndtering identifisert som en av fem tunge idéstrømmer (Røvik 2007). Jeg vil gjennom denne oppgaven se hvordan en bestemt oppskrift for strategisk omdømmehåndtering tas inn og tas i bruk i to kommuneorganisasjoner. Ideen blir formidlet gjennom den statlige initierte og finansierte Omdømmeskolen. Omdømmeskolen er et utdanningstilbud som årlig arrangeres av Distriktssenteret som eies av Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) (se kapittel 2).

Som forsker utfordres jeg til å stille mange spørsmål i møtet med en slik tung idéstrøm som omdømmehåndtering er. Jeg ønsker å finne ut hvordan oppskriften som Omdømmeskolen formidler blir tatt opp av kommunene, om kunnskapen som formidles blir tatt i bruk, i prat eller praksis, og om den tilpasses den bestemte lokale konteksten i kommuneorganisasjonen. Jeg ønsker også å se på om oppskriften og metoden som Omdømmeskolen gir, egner seg til strategisk omdømmearbeid i norske kommuner. Hva motiverer kommuner til å delta på Omdømmeskolen og hvilke behov har de? Opplever de



et press fra omgivelsene og interessenter om å vise at de tar et bevisst grep om sitt eget omdømme eller er motivasjonen å forbedre egne forutsetninger for konkurransefortrinn?

Hvordan kommuner tar kunnskapen i bruk for å takle utfordringene som møter dem i kampen om omgivelsenes oppmerksomhet, kan forstås ut fra skandinavisk nyinstitusjonell teori. Denne skoleretningen har sitt hovedfokus på organisasjoner og de prosessene som utløses når de befinner seg i møtet med nye organisasjonsideer og forsøk på implementering av disse (Røvik 2007).

På bakgrunn av dette lyder oppgavens problemstilling:

***Hvordan oversetter Berg kommune og Tromsø kommune oppskriften fra Omdømmeskolen? Kjennetegnes oversettingen av kopiering, fratrekking, addering eller omvandling?***

## **1.2 Avgrensninger**

Omdømmehåndtering kan gjøres i forhold til organisasjoner; offentlige, private eller tredje sektors organisasjoner og i forhold til steder. Jeg har valgt å studere ideen om omdømmebygging i offentlig sektor, nærmere bestemt i norske kommuner. Mer avgrenset er det to kommuner i Troms fylke, en stor og en liten kommune, som begge har deltatt på Omdømmeskolen. Hovedfokus er verken omdømmebygging av en kommune som sted eller som organisasjon, men på oversettelse av oppskriften *Verdibasert posisjonering* til lokal praksis. Omdømmeskolen er ikke entydig på om omdømmeideen som formidles er place branding eller omdømmebygging av kommunen som organisasjon og tjenesteyter. Det begrunnes med, særlig for små kommuner, at det ikke er snakk om enten - eller, men om både - og. Kommuners attraktivitet hevdes med andre ord å være avhengig av kvaliteten på tjenestetilbudene, så vel som av spesifikke stedskvaliteter. Disse kan det være vanskelig å skille fra hverandre. Jeg vil i noen grad se på motivasjon for å delta og hvilke behov som lå til grunn for å søke om deltakelse. Dette vil fungere som et bakteppe for å svare på problemstillingen.

## **1.3 Motivasjon og mål for oppgaven**

Gjennom studieløpet på masterprogrammet har temaet omdømme vært meget spennende og har overrasket i positiv forstand. Undervisningsemnet *Organisatorisk omdømme* har også bidratt til å forstå hvor aktuelt og avgjørende strategisk omdømmehåndtering er.

Kunnskap om omdømmeprosesser og identitetsutvikling er viktig å tilegne seg. For oss som nå snart er ferdig utdannet innen organisasjon og ledelse, er det en fordel at vi har hatt et bevisst fokus på dette, noe som gjør oss mer kompetente til å bidra i slike satsinger i de organisasjonene vi får jobb i. Å møte mange oppskrifter stiller krav til oversetteren. Jeg støtter meg til Røvik (2007) og mener at det å ha translatørkompetanse vil være en avgjørende lederkunnskap å ha i tiden som kommer.

Et mål med oppgaven er å øke kunnskapen på hvordan organisasjoner bør være bevisste på valgene de gjør når de skal ta inn nye oppskrifter. Det er også et ønske å kunne belyse for ledere, i ulike organisasjoner, at det å overveie om de er kritiske nok til adoptering av oppskrifter. Et annet delmål er også å klargjøre hvor viktig det er å være sitt omdømme bevisst. Flere er i gang med en omdømmesatsing i sin organisasjon, men ikke alle like gjennomtenkte. Strategisk omdømmehåndtering i kommuneorganisasjoner er ofte en del av en større og helhetlig samfunnsutvikling og kan gi flere positive ringvirkninger. Sist, men ikke minst, er det viktig for meg å belyse at faglig forankring i oversettelsesprosesser vil være avgjørende for hvor godt resultatet blir.

#### **1.4 Oppgavens disposisjon**

I neste kapittel kommer et bakgrunnskapittel med en presentasjon av Omdømmeskolen, samt deres oppskrift på omdømmehåndtering: *Verdibasert posisjonering*. I **tredje kapittel** vil jeg plassere oversetting av oppskrifter i et teoretisk perspektiv. Her vil det også gjøres rede for sentrale begreper i oppgaven. Jeg synes det er viktig å se på omdømmehåndtering i forhold til organisasjonsidentitet. Det metodiske opplegget blir lagt fram i **fjerde kapittel**. Jeg vil beskrive både forskningsdesign, fremgangsmåte og gjennomføring for datainnsamlingen, samt hvordan bearbeidelse av data har foregått. En presentasjon av informantene finner sted her. Jeg vil drøfte oppgavens validitet og reliabilitet. I **femte kapittel** kommer analyse og drøfting. Jeg forsøker å analysere funn og knytter det opp mot Kjell Arne Røviks oversettelsesteori. Casekommune vil bli presentert hver for seg der informantenes stemmer vil komme tydelig fram. Analysen avsluttes med ei sammenlikning av oversettingen i de to casekommunene. En oppsummering av forskningsprosjektet kommer i **sjette kapittel**. Jeg vil trekke fram hva jeg ser som interessant å kunne forske videre på fremover på bakgrunn av denne studien.

## 2. OMDØMMESKOLEN

---

Alle har et omdømme, et rykte eller et renommé, både enkeltpersoner, bedrifter, organisasjoner og steder (Byrkjeflot 2010). Et omdømme representerer ikke nødvendigvis hva vi selv mener eller hevder å være, men derimot summen av hvordan omgivelsene oppfatter oss (Wæraas 2004: 63). Ulike begreper brukes for å beskrive fenomenet omdømmehåndtering og merkevarebygging (*branding*). Til en viss grad viser begrepene til ulike fenomener; merkevarebygging er en kundesentrert aktivitet der det handler om å utvikle tilknytning til et produkt, mens det i tilfellet omdømmehåndtering dreier seg om en organisasjonssentrert aktivitet der det handler om å påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen (Ettenson og Knowles 2008 i Byrkjeflot 2010). Dette konseptet innebærer i større grad prosedyrer for hvordan organisasjonen kontinuerlig kan videreutvikle sitt formål – et formål som da må være meningsfylt både for medlemmene i organisasjonen og interessentene i dens omgivelser (Schultz og Kitchen 2003).

Tidligere har omdømmehåndtering vært forbeholdt næringslivet. Dette er imidlertid i ferd med å endre seg, ved at også offentlige organisasjoner og steder er blitt opptatte av omdømmebygging. Det er med andre ord en økende bevissthet om betydningen av å jobbe strategisk med sitt omdømme. Stadig flere steder, byer, kommuner så vel som regioner, betegner det som omdømmebygging når de jobber med steds- og samfunnsutvikling (Anholt 2007). Det understrekes i den sammenheng at det er viktig med en konkurransedyktig identitet (Kunde 2002). Det skyldes økt konkurranse om ressurser, arbeidskraft, turister, investering i næringsliv og fare for eventuell fraflytting og sammenslåing.

Dette kan også illustreres ved at det legges et politisk press på norske kommuner, fra blant annet Kommunal- og regionaldepartementet, for at kommuner skal se nytten av å bry seg om sitt ry (St.meld. 21 (2005-2006), St.meld. 25 (2008-2009)). Departementet har lagt til rette for tiltak, blant andre å etablere en skolering for å kunne tilby faglig påfyll til de kommuner som ønsker å arbeide systematisk med sitt omdømme. Fra 2008 har *Omdømmeskolen* blitt gjennomført tre ganger. Per dato har nesten 50 kommuner og regioner i Norge deltatt. Berg kommune på Senja og Tromsø kommune er blant disse, på hver sine årskull. Videre i dette kapitlet utdypes Omdømmeskolens bakgrunn, innhold og opplegg.

## 2.1 Omdømmeskolen

I Stortingsmelding nr. 25: *Lokal vekstkraft og framtidstru* ((2008-2009: 35) fikk norske distriktskommuner tilbakemelding på at de har et dårligere omdømme enn de fortjener. Dette skyldes at kommunene i liten grad fokuserer på å bygge omdømme i forhold til det potensialet som ligger i å bo akkurat der. Kommunal- og regionaldepartementet har som mål å bidra med kompetanse og metoder til kommunene slik at de selv kan drive profilering av sitt sted. I tillegg var det et ønske fra KRD å sette omdømmebygging på den politiske dagsorden. Gjennom retningslinjer fra departementet fra 2009, ble det gitt uttrykk for et ønske om at norske kommuner skal ha et bevisst forhold til sitt omdømme, og gjerne aktivt forme og utvikle det i felleskap. Det handlet om å ta tak i mulighetene for å være et sted der folk vil bo, som det snakkes positivt om, som stadig er i utvikling, der næringslivet investerer og kommunen står fram som en attraktiv arbeidsgiver.

## 2.2 Bakgrunn

I 2008 gjennomførte KRD for første gang Omdømmeskolen, som et pilotprosjekt som skulle inspirere kommuner, småsamfunn og andre til å arbeide systematisk med profilering, omdømmeprosesser og steds- og samfunnsutvikling. Høsten 2008 ble Distriktssenteret opprettet som en del av kompetansestrategien til KRD. Kompetansesenteret for distriktsutvikling (Distriktssenteret) arbeider hovedsakelig med å hente inn, systematisere og formidle kunnskap og erfaringer om lokale utviklingstiltak. Det støtter og rettleider lokale initiativ og aktører i kommunene. Samtidig skal de også bidra til å styrke og bygge opp kompetansen til fylkeskommunene og andre aktører som er støttespillere for lokal samfunnsutvikling.

Distriktssenteret omtaler sin rolle slik: *“kompetanseorgan, rådgiver og bidragsyter overfor nasjonale, regionale og lokale styresmakter”* (Vangsnes 2010). Dette gjør de ved å formidle kunnskap basert på innhentede erfaringer og forskning fra utviklingsaktører, ildsjeler, styresmakter og kunnskapsmiljøer. Distriktssenteret driver ikke egen forskning, men samarbeider med ulike forskningsmiljø i hele landet for å dokumentere effekten av distriktpolitiske tiltak eller skape grunnlag for å forme framtidens distriktpolitikk.

Sommeren 2009, året etter senteret ble opprettet, fikk de i oppdrag fra KRD å videreføre Omdømmeskolen. I Distriktssenteret er det ansatt en faglig ansvarlig og en prosjektleder som bærer hovedansvaret for organiseringen av Omdømmeskolen. Innholdet og det

faglige opplegget settes ut på anbud fra år til år. Firmaet, Børre Berglund Reiselivsrådgiving, har levert det faglige innholdet alle de tre årene Omdømmeskolen har vært arrangert.

Hittil har 45 kommuner og 2 regioner gjennomført Omdømmeskolen, med en fordeling på 15 deltakerkommuner i 2008, 12 i 2009 og i 2010 hele 20 deltakere. Tilbudet har gradvis blitt mer og mer populært (sett fra søkertallene), og inntakskravene skjerpet. For å delta må kommunene sende søknad til en egen "utvalgskomite" som vurderer utfra fastsatte kriterier. Søknaden skal inneholde blant annet motivasjon for å delta, samt mål og plan for omdømmesatsinger i kommunen i tiden framover. Dette gjør at Distriktssenteret kan gi tilbud om deltakelse til de kommuner som de tror vil ha best utbytte av det. Omdømmeskolen er gratis, men kommunene må selv dekke reise og opphold for sine to deltakere. Distriktssenteret fordrer at det sendes en fra politisk ledelse og en fra administrasjonen som representanter fra kommunen.

Distriktssenteret har undersøkt hvilke tilbud som kan likne på den skoleringen og kompetansebyggingen som Omdømmeskolen gir. De mener de er ganske alene om å levere et slikt opplegg i Norge og har hovedfokus på omdømme, i motsetning til kommunikasjon som flere andre gjør. I følge prosjektleder for Omdømmeskolen er KS<sup>1</sup> sitt kurstilbud det nærmeste som kan sammenliknes med deres opplegg.

Den økte pågangen har ført til at det satses på omdømmeskole også i 2011. Omdømmeskolen for 2009 ble ferdig evaluert høsten 2010. Deltakerne fra kullet i 2009 er enige om at Omdømmeskolen gir ny kunnskap og har satt omdømme som tema på den kommunale dagsorden. Evalueringen viser også at dette er et langsiktig og helhetlig arbeid, som omhandler både emosjoner og endring av adferd. Det må prioriteres tid og lages en strategi (som går over flere år) før en kommune kan se om de vil lykkes. Forankring er også en tung suksessfaktor. Omdømmeskolen er tydelig på at omdømme ikke lar seg kjøpe. I skoleringen mottar deltakerne også tips på hvor fallgruvene kan være i omdømmearbeidet (Ordkraft 2011). Kullet fra 2008 og 2010 skal evalueres samtidig og over en tid (2010-2013) av Oxford Reseach. Intensjonen er at både deltakelsen og effekter i ettertid skal forsøkes målt. Evalueringen er etterspurt av KRD og vil være nyttig for å

---

<sup>1</sup> Kommunenes sentralforbund

kunne dokumentere om Omdømmeskolen arbeider etter de mål som er satt og deltakerkommunenes resultat i etterkant.

### *2.2.1 Omdømmeskolens mål, målgrupper, innhold og metoder*

Målet med Omdømmeskolen er å tilby ny kunnskap om og praktiske verktøy til bruk i strategisk omdømmebygging. Det er et ønske at kommunene skal forstå sine konkurransefortrinn ved å stryke sitt omdømme, både internt og eksternt. Det er også et mål, i følge Distriktssenterets nettsider, at deltakerne tar med seg kunnskapen til sine kommuner slik at de selv kan coache sine medarbeidere, samt at kommunene kan bli gode bestillere av tjenester fra eksempelvis konsulentselskaper som kan bistå i omdømmearbeidet ([www.distriktssenteret.no](http://www.distriktssenteret.no)). Målgrupper for Omdømmeskolen er de som er ansvarlige for omdømmeprosesser i småsamfunn/pilotprosjekt, politiske ledere og ledere fra administrasjon, kommunikasjons- og markedsansvarlige i kommuner og regionråd, ansatte i reiselivsnæringen, samt frivillig sektor og andre som deltar i lokalt utviklingsarbeid.

Omdømmeskolen gjennomføres over tre samlinger med forelesninger og hjemmeoppgaver. På samlingene veksler arbeidsformen mellom faglige innledninger, diskusjoner, praktiske eksempler på omdømmearbeid og tid til å legge frem egne prosjekt/erfaringer. Prosjektlederen for Omdømmeskolen forventer av deltakerne at *“man forplikter seg til å delta på alle tre samlingene, gjennomføre planlagt arbeid før og mellom samlingene, og utveksle kompetanse med de andre deltakerne”*. Det er hjemmeoppgaver i forkant av hver samling, slik at deltakerne skal stille forberedt. Opplegget har en trinnbasert struktur hvor første samling har fokus på motivasjon, argumentering og begrepsavklaring. Neste samling går inn i metodikk, *Verdibasert posisjonering* og hvordan utvikle omdømmestrategien. Siste samling tar for seg organisering av arbeidet, utvikling og implementering av tiltak. Oppskriften *Verdibasert posisjonering*, eller metoden som Omdømmeskolen ofte velger å kalle det, er blant annet forankret i litteratur av Jesper Kunde (2002).

### **2.3 Verdibasert posisjonering**

Denne oppskriften brukes når et sammensatt produkt- og tjenestespekter skal utvikle en strategi som er samlende. Kravet til strategien er at den tydeliggjør og fremmer det unike. Verdibasert posisjonering bygger på følgende fire elementer (Kunde 2002):

- a. *Visjon* er en samlende formulering og noe vi strekker oss etter. Kjerneverdiene gir visjonen retning, og forklarer hvorfor visjonen passer for oss.
- b. *Løfter* er kort og godt det som vi med troverdighet kan love at vi skal være for målgruppen. Løftene danner grunnlag for identitetsbygging og kommunikasjon internt.
- c. *Personlighetsbeskrivelsen* er et målbilde av hvordan vi ønsker å bli oppfattet. Når vi beskriver personligheten til en kommune, vurderer vi den som en person med positive egenskaper som gjør den attraktiv.
- d. *Bevis* gjør posisjonen troverdig. Vi må føre beviser i fortid, nåtid og fremtid for å beskrive hvor vi kommer fra og hvor vi skal. Beviser kan være naturgitte egenskaper, ressurser, befolkning, beliggenhet, kultur og historie, etc.

Faglig ansvarlig tilpasser oppskriften til Omdømmeskolens målgrupper utfra Jesper Kundes framstilling. Gjennom Omdømmeskolens tre samlinger skisseres det en trinnvis oppbygging av hvordan en kommune bør gå i gang med oversettelse av oppskriften og utarbeidelse av en omdømmestrategi.

Konteksten kommunene har i forkant av startet omdømmesatsing, etterspørres allerede når det søkes om deltakelse. Der utfordres kommunen til å tydeliggjøre ovenfor seg selv og Omdømmeskolen hvilket utgangspunkt de har. De må klargjøre hvem de er, hvilke utfordringer de har og hvilken motivasjon kommunen har for å delta på Omdømmeskolen. Kommunens “personlighet” henspeiler på organisasjonens eksistens- og identitetsgrunnlag, og menneskeliggjør organisasjonen og tilfører karaktertrekk til hvordan kommunen vil bli oppfattet (Berglund 2010b). Visjonen blir paraplyen som alt arbeid skal samles under og skal gi kompasskurs. Visjonen understøttes og gis retning av kjerneverdiene til kommunen. Herunder er det også naturlig å finne målsettinger for kommunen og prosjekter i regi av organisasjonen.

Som tjenesteleverandør må en kommune vite hvilke behov målgruppene har og formulere tydelige mål for å tilpasse disse forventningene. Kommuneorganisasjoner har forventinger fra mange. Omgivelsene består av blant andre fylke/stat, brukere, innbyggere, medarbeidere, nabokommuner, lag og foreninger, næringsliv og media – såkalte *stakeholders* eller interessenter. For å beholde en valgt posisjon må de føre bevis i fortid, nåtid og framtid ovenfor disse. Berglund (2010b) sier at beviser i fortid er historien til organisasjonen som har bidratt til den konteksten den har i dag. I nåtid og framtid er

det konkrete tiltak, planer, tjenester, satsinger etc. som synliggjør at det er sammenheng mellom hva kommunen sier at de er og hva de ønsker å bli, gjennomsyret av verdiene, løftene og identiteten organisasjonen har.

For å nå sin ønskede posisjon, oppfordres kommunene til å utforme en omdømmestrategi. Utfra en avklart kontekst og tydelige målsettinger, settes det i gang tiltak som må forankres både rasjonelt og emosjonelt, i og utenfor organisasjonen. Dette legitimerer at kommunen svarer til de forventningene som stilles til organisasjonen, og er med på å generere tillit fra omgivelsene.

### 2.3.1 Omdømmestrategi

Omdømmeskolen hevder at strategien bør være visjonær, gi kjøreregler som skal gjelde for både interne og eksterne relasjoner og spisses mot utvalgte målgrupper. Det er viktig å sette seg mål og ambisjoner for omdømmearbeidet. Når man går i gang med et omdømmeprojekt, er det viktig å ha målsettinger som er tilpasset målgruppa nedfelt i en strategi (Berglund 2010a). Det kan da være fornuftig og i forkant kartlegge hvem målgruppa er, hva forventer de av kommunen, hva er viktig for dem, hvordan snakker de om kommunen, hva er kommunens relasjon med målgruppa, osv. Eksempelvis kan dette gjøres gjennom en omdømmemåling. Det vil være med å synliggjøre behov og interesser, samt at man selv blir bevisst på hvem man skal nå og kanskje hvordan.

I oversettelses- og implementeringsfasen av oppskriften er det viktig at man har en tydelig formulert strategi, synlig eierskap og involvering av sentrale aktører. Det gjør at man hindres i å havne i “dødens posisjon” fordi man oppleves som utydelig, uten appell og konkurransekraft, og rett og slett ikke blir lagt merke til (Berglund 2010c: 44). I oppskriften *Verdibasert posisjonering* er det listet opp sju kritiske suksessfaktorer for å lykkes med implementering:

1. Forankring:  
Politisk og administrativ ledelse eier prosjektet. Medarbeidere utøver.
2. Koordinering:  
Omdømmeprojekt må være en del av rullering av kommunens planverk.
3. Involvering:  
Næringsliv, kulturliv, innbyggere, ansatte, lag og foreninger må delta fra starten.



#### 4. God prosess:

Der er avgjørende at prosessen involverer deltakelse fra mange i strategiutviklingen. Det må gå ut informasjon til alle som berøres.

#### 5. Lokal prosjektleder:

Prosjektleder må være en motivert, kompetent og engasjert lokal pådriver.

#### 6. Avklart strategi:

Det er viktig med tydelig posisjonering ovenfor prioriterte målgrupper.

#### 7. Plan og langsiktighet:

Omdømmearbeidet må være systematisk over tid.

### 2.3.2 *Hvorfor Verdibasert posisjonering?*

En kommune kan ikke vedta eller beslutte hvilket omdømme den skal ha. Strategisk omdømmehåndtering gjøres fordi det kan gi konkurransefortrinn. Eksempelvis kan dette være: fornøye innbyggere, fornøye brukere, stolte og lojale medarbeidere, tiltrekkende på ny arbeidskraft, bidrar til å holde på innbyggere – og rekruttere nye, aksept fra omgivelsene og gir “litt å gå på” i en krisesituasjon (Berglund 2010a). Disse fortrinnene skaper positive ringvirkninger som bygger omdømme.

## 2.3 Oppsummering

Omdømmeskolen ble etablert av KRD i 2008. På høsten samme året ble Distriktssenteret opprettet og fikk i oppgave å videreføre skoleringen. Dette er en del av KRDs kompetansetiltak, med fokus på at kommuner selv må aktivt ta tak i sitt omdømme for å være et attraktivt bo- og arbeidssted, samt å gjøre sin organisasjon til en attraktiv arbeidsgiver. Det er like under 50 kommuner og regioner som har gjennomført Omdømmeskolen fordelt på tre år. Alle disse har gått gjennom et tilnærmet likt opplegg i innføring av oppskriften *Verdibasert posisjonering*.

Oppskriften, *Verdibasert posisjonering*, egner seg når et sammensatt produkt- og tjenestespekter skal utvikle en strategi som er samlende. Kravet til strategien er at den tydeliggjør og fremmer det unike. Omdømmeskolen er opptatt av at deltakerne skal ha tenkt igjennom hvilke forutsetninger som må til for at de skal kunne styrke sitt omdømme. Kommunen må erkjenne at et godt omdømme er et aktivum som gir konkurransefortrinn. Omdømmearbeidet er et identitetsprosjekt og må forankres i kommunens toppledelse, i følge Omdømmeskolen har politikerne en viktig og avgjørende

rolle. Det må også være en nær link i innbyggernes bevissthet mellom de gode tjenestene som produseres og kommunenavnet. Kommunen må “finne seg sjøl” før de går ut og forteller hvem den er. Det er også viktig å ha realistiske forventinger til hvor godt omdømme de faktisk kan få. Selve navnet “kommune” kan være en tung ryggsekk å bære, poengterer faglig ansvarlig (Berglund 2010a).

Som mange oppskrifter har *Verdibasert posisjonering* flere elementer. Hovedelementene i oppskriften (jfr. Kunde 2002) som er forsøkt oversatt i kommunene er kontekst, visjon, målsetning og målgrupper, koordinering av prosjekter og tiltak, forankring og implementering. I mitt forskningsprosjekt vil jeg undersøke hvordan Berg og Tromsø kommune oversetter disse. Jeg vil analysere datamaterialet i kapittel 5 ut fra en teoretisk forankring i oversettelsesteori beskrevet i kapittel 3.

### 3. TEORETISK FORANKRING

---

I teorikapittelet i oppgaven vil jeg gjøre rede for begrep og teori som henger sammen med min problemstilling. *Verdibasert posisjonering* er en oppskrift om omdømmebygging som kommuner tar i bruk og oversetter på ulike vis. Oppskrifter, tidligere kalt institusjonaliserte standarder, er sosialisert konstruerte og er en godt utformet praksis på et utsnitt av en organisasjon som kan bli forbilde for flere (Røvik 1992). Jeg vil prøve å belyse hvordan ideer om omdømmebygging blir invitert eller kommer som blindpassasjerer inn i norske kommuners drift og planer. Omdømmeskolen er en av mange utviklingsarenaer som pumper ut slike oppskrifter på et nok så stort og åpent marked (Latour 1986). Omdømmehåndtering er ingen lovpålagt oppgave, i motsetning til en del av ansvarsoppgavene norske kommuner nå innehar.

#### 3.1 Valg av teori

De fleste oppskrifter ankommer ledelsen først. Likevel er det viktig at hele organisasjonen får være med i oversettelsen, særlig de som er direkte berørt, slik at man oppnår en forankring. Forankring i organisasjonen oppleves som avgjørende for å kunne lykkes med langsiktige satsninger, som for eksempel omdømmehåndtering (Kunde 2002). Følgelig vil profesjonell omdømmehåndtering i moderne organisasjoner nettopp være rettet inn mot brede sett av interessenter eller stakeholders (media, kunder, myndigheter, investorer, osv.). På den ene siden setter de fleste stor pris på økt oppmerksomhet fra omgivelsene. På den andre siden representerer dette også en potensiell trussel i “omdømmesamfunnet” som er rask til å dømme og gir gjerne større oppmerksomhet til katastrofer enn suksesser (Røvik 2007).

Organisasjoner kan ses på som sosiale konstruksjoner, bestående av tre hovedelementer som forekommer i varierende grad: identitet, hierarki og rasjonalitet (Sahlin-Andersson 1998). Disse tre elementene innebærer at en organisasjon ser på seg selv i forhold til andre og lager samtidig en grense mellom seg selv som enhet og omgivelsene. Man omsetter organisasjonens identitet i handling og avgrenser den gjennom at ledelsen kun har autoritet til å gi ordre til organisasjonens medlemmer. Organisasjonen er intensjonell, det vil si at man har mål og handlinger som er relatert til disse målene, som igjen knyttes sammen på en systematisk måte (Brunsson og Sahlin-Andersson 1998). Reformert eller endringer i organisasjoner bidrar til å forsterke disse elementene. Dette avgjør at man kan

identifisere Berg og Tromsø som organisasjoner, og vi kan se på deres identitet ut fra to aspekter – steds- og organisasjonsidentitet.

I følge Røvik (2007) har kunnskapsoverføringstradisjonen flere innfallsvinkler. En av dem er den verktøyorienterte. Det som overføres, og omtales som enten ”kunnskap” eller “innovasjon”, fremstilles gjerne som verktøy. Med det menes mer eller mindre effektive redskaper for å forbedre ulike organisatoriske funksjoner og prosesser. Verdien av en kunnskapsoverføring måles derfor utelukkende ut fra hvorvidt den utnyttes hos mottakerne og i en ny kontekst bidrar til bedre resultater. Minbaeva et al. (2003: 587) uttrykker dette resonnementet slik:

*“The key element in knowledge transfer is not the underlying (original) knowledge, but rather the extent to which the receiver acquires potentially useful knowledge and utilizes this knowledge in own operations.”*

Min teori er forankret i skandinavisk ny-institusjonalisme. Jeg har valgt å bruke oversettelsesteori og vil i hovedsak støtte meg til Kjell Arne Røvik. Bakgrunnen for at jeg har valgt “Oversettelsesteorien” av Røvik (1998, 2007), er at den ser på hva som skjer med oppskriften når den blir forsøkt oversatt i en ny kontekst i en ny organisasjon. Andre teorier som omhandler oversettelse, har ofte større fokus på hva som skjer med organisasjonen når en ny oppskrift skal implementeres (Sahlin – Andersson 1996). Kontekstualisering, dekontekstualisering og oversettingsreglene vil være hovedtyngden for å kategorisere i hvilken *grad* oppskriftene kopieres, adderes, fratrekkes eller omvandles når de adopteres inn i en organisasjon. For å gjøre rede for omdømme og organisasjonsidentitet, vil jeg støtte meg fortrinnsvis til Kvåle og Wæraas (2006), samt Brønn og Ihlen (2009) og Røvik (2007). Jeg argumenterer mitt valg av hovedsakelig norske teoretikere fordi jeg har avgrenset mitt fokus på kommune-Norge.

### **3.2 Organisasjonsidentitet**

Albert og Whetten mener at organisasjonsidentitet gjenspeiles i tre viktige momenter; hva som er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen (Brønn 2009: 29). Dette er selve utgangspunktet for å sette i gang med et omdømmearbeid. Kvåle og Wæraas (2006) hevder at det må ligge en identitet som bidrar til å understreke hvem man er, ikke bare overfor omgivelsene, men også internt i organisasjonen. Det er også viktig å skille mellom hvem man er og hvem man ønsker å bli, samt hvem man ikke ønsker å

identifisere seg med (Kvåle og Wæraas 2006). Dette kan karakteriseres som en dynamisk dimensjon ved identitetsuttrykket, hva man trekker seg mot og hva en ønsker å bevege seg fra. Det handler både om hva man ønsker å fremstå som, men også hva man tror vil oppleves som attraktivt og hvordan konkurrentene vil fremstå. Gjennom Omdømmeskolen lærer “elevne” at det er viktig å starte med å kommunisere det utgangspunktet man har, den man faktisk er. Det er også en forutsetning å ha en visjon om hvor man ønsker å strekke seg. Identiteten må være sann her og nå, og ikke i et bilde av fremtiden.

Identitet handler også om de iboende og særegne aspektene som gjør at man som organisasjon skiller seg fra andre. Dette trenger ikke å være noe unikt i seg selv, men kombinasjonen av aspektene kan i mange tilfeller fremstå som unik (Brunsson og Sahlin-Andersson 1998). Røvik (1998:133) definerer identitet som ”*ens bevissthet om hvem man selv er sett i relasjon til hvordan man oppfatter at andre er, og hvordan man oppfatter at andre ser på en selv.*” Dette identitetsbegrepet gir, i følge Byrkjeflot (2010), spesielt mening i en kontekst der organisasjonen nærmest er pålagt eller tvunget til å gjenskape seg selv slik som ofte er tilfellet i forbindelse med reformer i det offentlige.

Å sammenlikne seg med andre er hovedmekanismen som ligger til grunn for identitetsutvikling. Hva man kommer fram til etter en sammenlikning, vil også være avgjørende for de premissene som legges til grunn for den videre utviklingen av identiteten. Her møter man på tre aspekter; *imitasjon, differensiering* eller *individualisering* (Kvåle og Wæraas 2006). Imitasjon handler om å kopiere etter de man ønsker å være lik, mens individualisering har fokus på å skape sin egen identitet som formes til noe helt unikt. Differensiering, derimot, kan være å fjerne trekk ved identiteten som gjør at man kan komme i fare for å ligne på noen man ikke ønsker å ligne, eller å tilegne seg trekk som også distanserer seg fra dette. Disse identitetsaspektene har mange likhetstrekk med oversettelsesreglene i Røviks teori som presenteres nedenfor (Se punkt 3.6).

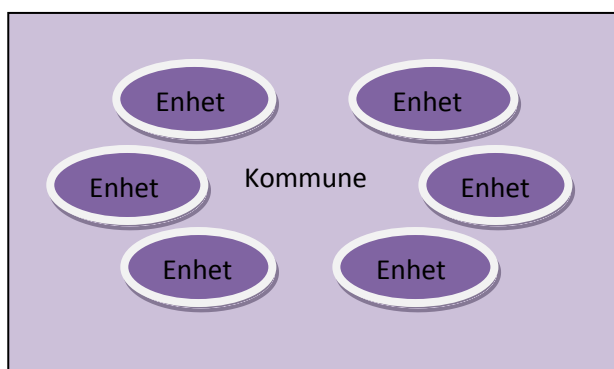
### 3.3.1 *Kommune som identitet*

Det som symboliserer virksomhetens identitet, er i første rekke virksomhetens navn. Navnet er mer enn bare ord. Det åpner og eventuelt lukker dører, alt etter det omdømmet som er knyttet til det navnet. Et positivt omdømme gjør navnet til en konkurransemessig

fordel, selv om andre virksomheter kan levere tjenesten, servicen eller produktet vel så bra som den aktuelle virksomheten kan. Det å være en kommune (og også ha det i navnet) setter tydelige rammer på både identitet, organisasjonsform, formell struktur, lovpålagt tjenesteproduksjon, etc.

En kommune vil oppfattes ulikt av innbyggerne, de som ser den utenfra og de som er på besøk (Vestby og Røe 2004). Man har heller ingen garanti for at de som bor på stedet har samme oppfatning. Dette byr på utfordringer når en jobber med omdømmet. Et mål for en slik type identitetsutvikling må være at man som innbygger får en økt bevissthet og stolthet av kommunen man bor i. Derfor vil det være avgjørende at man formidler og kommuniserer sannheter av nåsituasjonen og ikke en drømmesituasjon i framtiden. Her ligger et sterkt argument om forankring.

Der er flere trekk ved identiteten til en kompleks kommuneorganisasjon som gir utfordringer. Offentlige organisasjoner må typisk forfølge mange mål og ivareta mange hensyn og verdier som kan være motstridende og uklare. Dette henger særlig sammen med forbindelsen til det politiske nivået, som private organisasjoner ikke har (Wæraas 2005). Mange offentlige organisasjoner er store og har en kompleks struktur som består av mange og ulike enheter, som hver for seg kan leve nokså autonome liv. De ulike bestanddelene kan oppfatte organisasjonens virksomhet forskjellig, og uenighet kan råde med hensyn til hva som er kjerneverdier. På grunn av sin egen heterogenitet kan en stor organisasjon med andre ord bli bestående av et mer eller mindre løst lappeteppes av identiteter og ulike organisasjonskulturer. Dette er typisk kjennetegn for offentlig sektor, men som også kan forekomme i private organisasjoner. Olin bruker begrepet *endorsed* eller en *støttet identitetsstruktur* for å illustrere dette (se figur 1) (Olin 1989 i Wæraas 2010). Det vil si at alle enheter er en del av en helhetlig identitet, men innehar likevel en egen kultur og markedsfører sin tjeneste isolert. Røvik (1998) omtaler også det som *multistandardorganisasjoner*.



Figur 1: Endorsed eller støttet identitetsstruktur av en kommune (Olin 1989).

### 3.3 Omdømme

I følge Brønn og Ihlen (2009: 12) eksisterer det stor forvirring omkring omdømmebegrepet. Mange begreper brukes og forveksles. Det er et begrep som i økende grad blir tatt i bruk og spres gjennom media, og derfor tas opp i dagligtale. Brønn og Ihlen trekker fram denne definisjonen av omdømme: *”Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid.”* (Barnett mfl. 2006 i Brønn og Ihlen 2009:82). Charles Fombrun definerer organisatorisk omdømme som *”... the overall estimation in which a company is held by it’s constituents* (Fombrun 1996: 37). Denne definisjonen er nært beslektet med Wæraas sin definisjon som jeg støtter meg til (Wæraas 2004:61): *”Vi betrakter omdømme som summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen”*. Felles for disse definisjonene er at de vektlegger at organisasjoners omdømme kontinuerlig vurderes av omgivelsene, og at omdømme er noe som til en hver tid er i endring. Når definisjonen tilskrives en tidsdimensjon, blir også konsistenthet et viktig element (Fombrun og Van Riel 2004). Det er viktig å skille mellom å ha et omdømme og omdømmehåndtering. Alle organisasjoner har et omdømme, men det vil ikke si at alle bedriver omdømmehåndtering. I følge Røvik (2007: 196) kan omdømmehåndtering defineres som:

*”tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen”.*

Det er viktig å være bevisste på hvilke valg man tar og videre hvilke konsekvenser de får. Ettersom teoretikere ikke er helt enige om hvordan omdømme skal defineres, er det ikke så rart at det også råder uenighet om hva som påvirker omdømmet. Det de fleste kan være

enige om, er imidlertid at en organisasjons omdømme formes over tid og påvirkes av hva organisasjonen har gjort, og hvordan den har opptrådt (Balmer 2002).

Jo mer konkurransen øker, desto viktigere blir kommunens omdømme. Kommunens omdømme blir en kapital, på linje med all annen kapital som hjelper organisasjonen å sikre og forbedre sin konkurranseposisjon (Johannessen m.fl. 2009). Den viktigste størrelsen for omdømmet til en organisasjon er hva kundene, brukerne, etc. forteller sine venner og bekjente om virksomheten (Reicheld 2003). Her bør man presisere at omdømme ikke alltid kan styres, men påvirkes. Det er omgivelsene som har makten til å bestemme hvordan de oppfatter organisasjonen. Det er derfor viktig for en kommune å være tydelig, både internt og eksternt, på hvem de er, hva de er gode på og hvor de ser seg selv i framtiden (Johannessen m.fl. 2009).

### **3.4 Place Branding**

Flere som jobber med omdømmeprosjekter av kommuner har hovedfokus på stedets omdømme (“Bodø i vinden”, “Elvebyen Drammen”, “Opplev Larvik”, “Gateway to Stavanger”). Place branding defineres av Anholt (2007) slik:

*“The practice of applying brand strategy another marketing techniques and disciplines to the economic, social, political and cultural development of cities, regions and countries”.*

Merkevarebygging av steder har innenfor dette feltet i hovedsak dreid seg om det å benytte strategisk merkevarebygging for å profilere seg i omgivelsenes oppmerksomhet og ha en konkurransedyktig identitet (Hem 2004).

### **3.5 Skandinavisk nyinstitusjonalisme – “ideer på reise”**

Czarniawska og Joergens (1996) karakteriserer organisasjonsoppskrifter som “ideer som reiser”, og presenterer organisatorisk endring som en fortelling om ideer som gjøres om til handling i stadig nye kontekster. Nyinstitusjonell teori fanger opp både hva som skjer med organisasjonen og de prosessene som utløses av oppskriften når kontekstualisering finner sted. Oversettelsen ikler oppskriften en lokal drakt, som er relatert til hvordan konseptet skal bidra til endring i forhold til den lokale utfordringen, det vil si at det hele tiden skapes nye meninger i forhold til oppskriften, etter som den må tilpasses i ny kontekst (Sahlin – Andersson 1996). Oppskrifter er ikke fysiske objekter, men



immaterielle ideer, noe som gjør dem manipulerbare og utsatt for ulike tolkninger og endringer fra omgivelsene (Røvik 1998).

Omdømmehåndtering er en idé slik jeg ser det. Det er en mote som er både riktig og viktig å henge med på. I følge Fombrun og Van Riel (2004) regnes omdømme som en av de viktigste immaterielle verdiene som organisasjoner kan inneha. Omdømme er i så måte en ressurs som bør passes godt, på samme måte som andre deler av virksomheten voktes (Brønn og Ihlen 2009). Ideen om markedsføring har røtter i det private næringsliv hvor synlighet er lik profitt, men i offentlige organisasjoner er det viktigst å få en konkurransedyktig identitet - et godt omdømme.

### **3.6 Dekontekstualisering**

Dekontekstualisering brukes som en felles betegnelse på tilfeller hvor en praksis<sup>2</sup> identifiseres i den organisasjonen den er i og forsøkes tatt ut av denne sammenhengen og omformes. Ofte, men ikke alltid, er formålet at den skal kunne overføres til andre organisasjoner (Røvik 2007: 260). Dekontekstualisering, også kalt uthenting, skiller mellom to hovedfaser; løsrivelse og pakking. Løsrivelse forklares ved at en konkret praksis i en organisasjon forsøkes gitt en idémessig og språklig presentasjon. Løsrivelse av praksisene setter i gang en kjede av kunnskapsoverføring mellom organisasjoner. Pakking betegner tilfeller der en idé tas ut av en bestemt kontekst og omformes, eller allmenniseres, slik at den fremstår som mindre kontekstuavhengig og mer overførbar. Med pakking menes hvordan oppskrifters oppbygging er sammensatt. I tillegg til å være opptatt av en oppskrifts innhold og mengde, er det også interessant å se på ideens form. Da tenker vi på hvordan de presenteres. Selve "pakkingen" av en idé kan være avgjørende for om den fremstår som akseptabel og legitim, og kan derfor også være avgjørende for hvor populær den blir, og hvor stor utbredelse den får (Røvik 2007).

Bruno Latour har to teoretiske modeller som forklarer oppskrifters spredningskraft (Latour 1986 i Røvik 1998). Diffusjonsmodellen representerer standardfortolkninger av hvordan ideer spres i rom og tid. Denne modellen er sterkt inspirert av kunnskapen om fysiske lover for bevegelse og treghet. Røvik (1998) skriver i følge Latours

---

<sup>2</sup>Med praksis menes her *kunnskapsbasert og rutinisert utførelse av et sett arbeidsoppgaver* (Røvik 2007:261)

diffusjonsmodellen representerer standardfortolkninger av det som skjer i dekontekstualisering slik:

*“Et objekt eller en idé spres fra et sentrum, en kilde som tilfører den absolutt eneste kraft eller energi til spredningsforløpet. Hvor fort objektet spres, og hvor langt det når, vil være en funksjon av kraften det er sendt ut fra sentrum med, og hvor mye motstand (treghet) det møter på sin ferd” (Røvik 1998: 152).*

Latour bruker metaforen som ringer i vann for å skape et bilde på dette. Den andre modellen kan billedliggjøres med dominobrikker. Oversettelsesmodellen er en modell han mener er mye mer empirisk korrekt. Spredningens energi kommer ikke fra ett eksternt kraftsentrum, men ideer forskyves i tid og rom som følge av stadig tilføring av ny energi fra alle aktører som utgjør ledd i spredningskjeden. Frisk energi utløses som følge av aktiv bearbeidelse og omforming av ideer på reise. Sistnevnte passer nok best til situasjonen som kommuner opplever, det vil si med mange oppskrifter å bli inspirert av samtidig. Omdømmeskolen er et sterkt kraftsentrum som sprer ut ideer og oppskrifter. Oppskriften fra Omdømmeskolen har Distriktssenteret og KRD i ryggen. En kan anta at den autoriteten gir enda sterkere spredningskraft. Brunsson og Sahlin-Andersson (2000) viser til offentlige reformer og innføringen av markedselementer som drivkrefter i organisasjonsoppskriftens spredning.

### **3.7 Kontekstualisering**

Når ideene “flyter” rundt i markedet, har organisasjoner mulighet til å adoptere dem inn i sitt virke og tilpasse dem sin kontekst. Kontekstualisering er altså innskrivingsfasen hvor oppskriftene skal ikles en lokal drakt og forsøkes implementert. *Den hierarkiske oversettelseskjeden* (Røvik 2007) bygger på antakelser som har mye til felles med en rasjonell implementeringsprosess. Oversettelseskjeden oppsummerer oppfatningene om hva som skjer og hvordan det skjer, når man forsøker å ta inn og implementere nye ideer i en organisasjon.

#### *3.7.1 Adoptering*

Det er flere i litteraturen som skisserer innføringsfasen til moderne konsepter (March og Olsen 1989, Olsen 1993, Andersen m.fl 1990, Røvik 1992, Wærness 1990). Det er tre hovedantakelser som beskrives om hva som skjer før ideene starter oversettelsesprosessen og blir implementert;

- *Rask tilkobling* forekommer nå et moderne konsept fremstilles som et ferdig utviklet verktøy eller pakke som er klar til bruk. Det beskrives også som lite behov for bearbeidelse og tilpasning før det raskt kan kobles til.
- *Frastøtning* skjer fordi organisasjoner er sammensatte, komplekse og integrerte som gjør de motstandsdyktige overfor forsøk på rask endring. Oppskriftene som forsøkes innført må derfor bestå en kompatibilitetstest for å sjekke om den vil passe inn i organisasjonen.
- *Frikobling* skjer når man snakker om å adoptere en oppskrift, mens det kun blir tatt inn i språket og ikke i daglige aktiviteter. En frikobling mellom prat og praksis kan være permanent, men kan også være midlertidig. Dersom idéene blir godt språkliggjorte, kan de – som et virus – spre seg inn og nedfelle seg i organisasjonens praksis, jamt for Virusteorien (Røvik 1998, 2007).

Når ideer tas inn for tolkning og tilpasses en ny kontekst, karakteriseres det som en oversettelse. Oversettelsen ikler ideen en lokal drakt, som er relatert til hvordan konseptet kan bidra til å dekke et behov i organisasjonen. Den “nye” ideen vil igjen kunne dra ut på nye reiser som samme idé med en egen vri.

### 3.7.2 *Oversettingsregler*

Det er mange eksempler på reformideer som deles fra privat næring til offentlig sektor. Det er også flere som ser til andre bransjer for å hente inspirasjon til å løse konkrete problemstillinger. Også kultur og struktur i frivillig sektor kan være med å bidra med inspirasjon til nye oppskrifter. Alle nevnte aktører er både givere og mottakere, men i ulik grad på forskjellige områder. For å ta en idé inn i organisasjonen, må den oversettes. Det kan skje på ulike måter og i ulike kombinasjoner. Det er flere (Sahlin-Andersson 1996, Røvik 1998, 2007) som har laget sett av regler som viser noen mønster for redigering og oversetting. I min teoretiske forankring velger jeg å benytte Røviks oversettelsesteori (2007: 308).

*Kopiering* er formen for adopsjon av en idé fra en kontekst som settes inn i en annen, med få eller ingen endringer. Det kan også oppfattes som ren reproduksjon. Det er vanskelig å kopiere en bestep praksis fra en organisasjon som ikke er identisk med din egen.

Sannsynligheten for at kopiering vil lykkes henger sammen med hvor oversettbart det som skal overføres er. Desto mindre omformbart en idé er, desto større er sjansen for at

det benyttes kopiering som metode. Det teoretiske fundamentet for kopiering som oversettelsesregel knyttes til en tung tradisjon i klassisk translasjonsteori i følge Røvik (2007), og kalles "*literal translation*" som betyr oversettelse ord for ord.

En praksis oversettbarhet er en viktig forutsetning for hvorvidt den kan bli kopiert i andre organisasjoner. En praksis overførbarhet henger sammen med dens eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Med eksplisitet menes at den er språksatt, tydeliggjort og kommuniserbar. Jo mer eksplisitt en idé er, dess lettere er den å kopiere. Med kompleksitet menes ideens teknologiske avhengighet og involverte aktører i bruk av den. Jo mindre kompleks ideen er, dess større er sjansen for å bruke kopiering som oversettelse. Når det gjelder innvevdhet, er det grad av forankring i organisasjonens kontekst og grad av avgrensbarhet. Her er det også jo mindre innvevd en idé er, dess lettere er det å kopiere den til en ny kontekst (Røvik 2007). I dag vil man kunne si at teknologien er med på å gjøre det lettere å spre og kopiere oppskrifter.

Generelt gjelder det at jo mer lik de organisatoriske kontekstene som det oversettes fra og til er, desto større er sannsynligheten for at oversetterne vil forsøke å kopiere, videre – desto større er sjansen for å lykkes med forsøket. Når det gjelder oversettelse av *Verdibasert posisjonering*, er det ikke snakk om oversettelse direkte fra en organisasjon til en annen, men mer at Omdømmeskolen fungerer som en utviklingsarena for oppskriften.

*Addering og fratrekking* sier seg litt selv. Med addering menes her at det legges til noen elementer fra en oppskrift som oversettes og overføres til en ny kontekst. Det motsatte, nemlig at man trekker fra noen elementer, vil si fratrekking. Røvik kaller dette den modifierende modus. Begge metoder er relativt hyppig brukte i translasjonsteorien. Både addering og fratrekking blir anvendt som sentrale virkemidler i arbeidet med å hjemliggjøre oversettelser. Addering kan også i noen tilfeller bety å tydeliggjøre elementer, "eksplisittering". Beslektet med addering er også "amplification", altså at man i oversettelsen forsterker meninger eller elementer som finnes i originalen (Nida 1964 i Røvik 2007). Viktig er det imidlertid å minne om at eksplisittering innebærer at noe *legges til* originalen, den utvides når det uttalte skal gjøres uttalt og tydelig. Fratrekking er på sin side er knyttet til fenomenet "implisittering". Dette forekommer blant annet der noe som er spesifikt uttrykt og meningsbærende i en versjon i en kontekst, dempes ned og gjøres mer generell.

Røvik (2007) skiller addering og fratrekking i to hovedformer; rasjonell – strategisk og uintendert. Førstnevnte kan forklares som en moderat omforming av ideer ved hjelp av addering og fratrekking som ofte har grunnlag i relativt klare intensjoner og instrumentelle kalkulasjoner. Med andre ord kan man si at denne måten å oversette ved fratrekking eller addering er bevisst og målrettet. Denne formen for oversetting omtales også som delvis imitering (Røvik 1998). Adoptivorganisasjonen kan velge å utelate elementer de opplever vil bli for omfattende å implementere eller veldig ressurskrevende.

Uintendert addering eller fratrekking kan ha mange grunner. Det kan være oppskrifter som er vanskelig å sette over i praksis i den lokale konteksten. Dette gjør at man ubevisst ikke klarer å tilegne seg nok kunnskap til å få oversatt oppskriften i sin helhet. Uintendert fratrekking kan ofte skje ved begrenset tid og kapasitet (hos ledere) til å sette seg grundig inn i alle sider ved en oppskrift de ønsker å modellere og adoptere. Fratrekking kan gjøres for å hindre de store omveltningene og kostbare endringene i implementeringen (Røvik 2007).

*Omvandling* i denne sammenhengen vil si en grunnleggende endring av en oppskrift, gjerne i både form og innhold. Det vil si at den lokale varianten utvikles, snarere enn å være en representasjon av en bestemt ekstern oppskrift og fremstår derfor som en lokal variant. Det finnes svært mange observasjoner av idéer og oppskrifter som overføres mellom ulike organisasjonskontekster, kan bli gjenstand for radikal oversettelse og omvandling. Med bakgrunn i dette kaller Røvik omvandling for nettopp den radikale modus.

Ideen om at oversetteren bør ha stor frihet til å omvandle oppskriften, har en lang tradisjon i translasjonsteorien. Cicero (106-43 f.Kr) var den første som formulerte idealet. Hans begrep om “imitando experimere” er hyppig sitert. Begrepet *experimere* betyr “å sortere ut” eller “å gi rom for noe nytt”. Når disse begrepene er brukt sammen, uttrykker de “å skape noe nytt under imitasjon av noe som allerede eksisterer” (Røvik 2007). Det er jo en direkte oppfordring til å bli inspirert til innovativ nytenkning av eksisterende beste praksiser. Et annet begrep, som er brukt i forbindelse med mer ubundet omvandling, er *adaptasjon*. Det innebærer en mindre radikal omvandling og i denne formen for oversettelse tas det mer hensyn til den originale oppskriften.

En viktig forutsetning for omvandling av oppskrifter er at organisasjoner og deres oversettelse har rasjonelle, gjennomtenkte og klart uttrykte intensjoner. Man skal ikke kopiere andres praksiser og oppskrifter direkte, men heller bruke de som inspirasjonskilder i arbeidet med å utvikle egne løsninger. Eksempelvis kan man også velge selv hvor mange frihetsgrader man vil benytte. Røvik sier man kan tillate seg å bli inspirert av flere oppskrifter, kombinere og blande disse slik at det fremstår som en lokal variant tilpasset til området oppskriften skal dekke. Dette kalles “rational shopping” (Westney 1987). Ved omvandling kan organisasjoner tilpasse og lage løsninger til deres behov. I noen tilfeller lages det nye varianter av oppskrifter, som igjen adopteres av andre. Omvandling kan også forekomme i kun språklig form, ved at organisasjoner velger å gi oppskriften et annet navn og derav signaliserer til omgivelsene at de holder på med noe helt nytt.

### 3.8 Oppsummering

Identitet og omdømme henger tett sammen. Organisasjonsidentiteten påvirker hvilke oppskrifter som kan tas inn i en organisasjon. Det er en forskjell på å ha et omdømme og drive aktivt med omdømmehåndtering. Identitet kan til en viss grad styres, men man må være bevisst på at omdømme kun kan påvirkes fordi det “eies” av omgivelsene. “Ideer på reise” illustrerer hvordan disse immaterielle oppskriftene fort kan hentes ut og bringes inn mellom organisasjoner i ulike sektorer.

Den metaforen som hittil har vært hyppigst brukt av organisasjonsforskere for å forklare spredning av oppskrifter, er uten tvil mote. Det er altså en forestilling om at organisasjonsideer spres på grunnlag av en motelogikk. Den sentrale drivkraften i denne logikken er vekselvirkningen mellom to motsetningsfylte motiver. Det ene er det differensierende motivet, ønsket om å skille seg ut som ny og *unik* i en populasjon. Det andre er det imiterende motivet, ønsket om å leve opp til praksiser ved å vise at man er *lik* (noen) andre (Røvik 2007). Identitetsutviklingsaspektene imitasjon, differensiering og individualisering er bemerkelsesverdig lik oversettelsesreglene kopiering, addering/fratrekking og omvandling – og understreker at denne linken må man være seg bevisst når man skal gå i gang med en omdømmeprosess.

Oppskrifter om omdømmehåndtering lar seg sjelden kopiere som et hele, men oversetting av de ulike elementene gjøres med ulike metoder. Dette kommer også av at

kommuneorganisasjoner ofte består av et mangfold av ulike oppskrifter, komponenter og reformer. Videre er adoptering og oversetting ukoordinert, gjerne av ulike aktører i organisasjonen, i ulike perioder og fra ulike deler av omgivelsene.

Oversettelsesteorien forklarer hvordan adopsjon av oppskrifter skjer og hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for å kunne lykkes. Oversettelse av en oppskrift skjer for å kunne tilpasse en praksis i en ny kontekst i en ny organisasjon, såkalt kontekstualisering. Bruk av de ulike reglene for oversetting styres av både oppskriftens sender og mottaker, samt hvor omformbar og oversettbar oppskriften er.

I analysen vil oversettingsreglene til Kjell Arne Røvik (2007) være med på å forklare hvordan oversettelse av oppskriften fra Omdømmeskolen, *Verdibasert posisjonering*, gjøres av Berg og Tromsø kommune. I kapittel 5 vil jeg bruke kopiering, addering, fratrekking og omvandling. De fire oversettingsreglene vil analysere måten hovedelementene i oppskriften, *Verdibasert posisjonering*, blir oversatt av kommunene.





## 4. METODE

---

I dette kapittelet vil jeg presentere forskningsdesignet som er brukt for å besvare oppgavens problemstilling. Selv om min hovedmetode vil være det *kvalitative forskerintervjuet* rettet mot enkeltpersoner, så har det vært avgjørende for disse intervjuene å tilegne seg best mulig kunnskap om Omdømmeskolen og oppskriften i forkant. Som en del av min metode, har jeg fått være med på to samlinger med 2010 - kullet på Omdømmeskolen. *Deltakende observasjon* og *dokumentanalyse* har i stor grad lagt føringer på intervjuguide og selve det kvalitative forskerintervjuet. Jeg vil gjøre rede for framgangsmåten til datainnsamlingen, forklare hvordan analysen av datamaterialet er gjennomført, og vurdere oppgavens validitet og reliabilitet.

### 4.1 Valg av metode

Temaet i oppgaven er oversettelse av oppskrifter. Prosjektet er sentrert rundt KRDS Omdømmeskole. Problemstillingen min er avgrenset til deltakerkommuners oversettelse av oppskriften *Verdibasert posisjonering* og hva deltakerne kort tid etter endt deltakelse opplever var ny og nyttig lærdom. Det er interessant å se hvordan de to kommunene, Berg og Tromsø, ulikt tar til seg kunnskap, metoder og verktøy som de har lært og hvordan de prøver å implementere det i sin organisasjon. Det vil være vanskelig å måle effekter av deltakelsen etter så kort tid<sup>3</sup>, men jeg undersøker likevel om det er sådd noen frø for å starte tiltak og prosjekter i kommunen på bakgrunn av deltakelsen, eventuelt om det er startet ulike omdømmetiltak uavhengig av Omdømmeskolen.

Oversettelse lar seg vanskelig omsette kvantitativt. Jeg vil gjennom denne oppgaven se på hvordan kommuner ser på sitt omdømme og hvilke tiltak de setter i gang for å bedre det eller gjøre det mer synlig. Problemstillingen er i hovedsak deskriptiv, med bakgrunn i at formålet er å oppnå forståelse av forskningsfenomenet, hvordan oversettelse foregår mellom Omdømmeskolen og mottakerne i kommunene. Dette begrunner valget av et kvalitativt forskningsdesign, når målet er å studere enkeltfenomen og å oppnå en forståelse av sosiale fenomen på bakgrunn av fylldige data (Thagaard 1998). Problemstillingen er til dels også forklarende, i forhold til å kunne se sammenhenger, likhet og ulikheter i oversetting hos de to kommunene.

I oppgaven har jeg valgt å bruke flere kvalitative metoder, såkalt metodetriangulering (Ringdal 2001). Det er tung vekt på dokumentanalyse av diverse kursmateriell i

---

<sup>3</sup> Berg kommune deltok i 2008 og Tromsø kommune er en del av 2010 kullet.

tilknytning til samlingene på Omdømmeskolen, samt en del bakgrunnsmateriale i Stortingsmeldinger og rapporter. Dokumentanalysen henger tett sammen med arbeidet med deltakende observasjon på Omdømmeskolens samling to og tre, kull 2010. Det har opplevdes som veldig verdifullt og har vært nyttig, lærerikt og nettverksbyggende. De fire intervjuene har lagt størst grunnlag for mitt datamateriale. I oppgaven har dette gitt større forståelse og mer tydelig informasjon om Omdømmeskolen som helhet – og hvordan kunnskapen tas videre ut i kommunene. Intervjuene har gitt nærmere opplysning om begrunnelser for ulike valg som er gjort av både arrangør og informantkommunene.

Det å velge to kommuner, utfordrer til en komparativ twist. Kjernen i komparativ design er å finne teoretisk interessante sammenlikninger av to eller flere *case* i rom eller tid (Ringdal 2006). I dette tilfelle to kommuneorganisasjoner og deres måter å oversette Omdømmeskolens oppskrift på omdømmehåndtering. Likhetstrekk i oversetting kan muligens forstås med bakgrunn i at de har deltatt i samme utdanning og blitt anbefalt å iverksette styrte og kontrollerte oversettingsprosesser, mens ulikhet i oversetting på sin side kan tenkes å ha med kommunenes kontekst og ulike utfordringer å gjøre.

#### *4.1.1 Dokumentanalyse, deltakende observasjon og intervju*

Analyse av dokumenter har lang tradisjon i kvalitativ metode, men dokumentanalyse skiller seg fra annet data forskeren har samlet inn i feltet siden det er andre-, eller tredjehåndsinformasjon (Thagaard 2008). Å benytte seg av dokumentanalyse har vært viktig for å få nødvendige opplysninger for å gå i gang med dette prosjektet. For å utnytte dokumentanalyse som metode mest mulig effektiv, er det viktig å finne relevant data (Thagaard 2008). Jeg har fått tilgang til noen dokumenter fra offentlige instanser (Stortingsmeldinger), eksempelvis databaser på [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no). Andre mer spesifikke dokumenter har jeg fått tilgang til via Distriktssenterets nettsider, blant annet på et virtuelt samarbeidsrom for deltakerne på Omdømmeskolen. Jeg benytter også hjemmeoppgavene til Berg og Tromsø kommune som empirisk materiale, med tillatelse fra deltakerne fra kommunene. Oppgavetekst til alle hjemmeoppgavene finnes i vedlegg 4 side 92.

Observasjon innebærer at forskeren er til stede i de situasjonene hvor informantene oppholder seg, og systematisk iakttar hvorledes personene handler. Metoden er særlig godt egnet til å studere relasjoner mellom mennesker, fordi forskeren kan fokusere på hvordan enkeltpersoner forholder seg til hverandre i sosiale situasjoner (Thagaard 2008).

Første gang jeg tok kontakt med Distriktssenteret, for å etablere en avtale om prosjektet mitt, ble jeg invitert til å være med på Omdømmeskolen - i den rollen jeg selv følte naturlig og formålstjenlig for oppgaven. Jeg valgte at observasjonen skulle være åpen. Det er en utbredt oppfatning at forskeren bør tilkjenne sin identitet. Skjult observasjon oppfattes følgelig som uetisk (Thagaard 2008). Jeg ble presentert ved første mulighet og fikk selv fortelle om prosjektet mitt. Det gjorde at deltakerne på Omdømmeskolen tok kontakt med meg av interesse for mitt prosjekt og kom med synspunkter, opplysninger og spørsmål. Jeg erfarte at relasjonen mellom forsker og informantene var trygg og tydelig. Den første samlingen var allerede gjennomført da jeg tok kontakt. Jeg vurderte det likevel som en styrke for oppgaven min å delta på to av tre samlinger. Den første todagers-samlingen var i Bodø 21.- 22. september 2010 og den tredje og siste samlingen på Omdømmeskolen 2010 var i Selbu, ved Selbusjøen 10. – 11. november.

Hammersley og Atkinson (1996) benytter betegnelsen *feltroller* på de ulike måtene en forsker kan utføre observasjon på. Deltakende observasjon innebærer at forskeren har en aktiv rolle i forhold til informantene og til en viss grad deltar sammen med dem. I følge Thagaard (2008) er denne metoden er velegnet i studier av et nytt felt, hvor forskeren ikke har tilstrekkelig forhåndskunnskap til å planlegge presist hva prosjektet skal gi informasjon om. Deltakende observasjon er den mest vanlige formen og ligger mellom fullstendig observasjon hvor forskeren ikke deltar og fullstendig deltakelse som er det motsatte. På begge samlingene har jeg vært deltaker på lik linje med de andre “elevene” på forelesningene, mens jeg har trukket meg litt ut av opplegget på gruppearbeid/framlegg og tredd inn i en tilskuerrolle. Jeg opplever at det har vært fruktbart og lærerikt å få opplevd det faglige opplegget på nært hold og ikke bare lese om det. Det har også gjort at jeg har fått mulighet til å få direkte opplæring i oppskriften *Verdibasert posisjonering*, fikk stille spørsmål der og da, samt at jeg har fått tid til å fordøye den i etterkant.

Bruk av intervju har vært viktig for å få direkte kontakt med noen av de sentrale aktørene som bidrar til at Omdømmeskolen er det tilbudet det er og hvordan den har kommet til. I tillegg har de utplukkede deltakerne bidratt med et nyansert bilde av opplegg, gjennomføring og metoden som er tatt i bruk i skoleringen. Jeg har valgt å benytte kvalitativ forskningsmetode for å få tak i deltakeres oppfatninger, opplevelser og ikke minst løsningsforslag. Dalen (2004) understreker at kvalitativ forskning krever en nærhet til kilden. Hensikten med den kvalitative undersøkelsen er å skaffe en annen og dypere

kunnskap om det fragmentariske som kan bli et resultat om vi bruker kvantitative metoder (Patel og Davidson i Kvale 1997). Intervjuet er ”en samtalebegivenhet” der deltakerne sammen skaper eller forhandler frem en eller flere felles meninger eller diskurser (Mishler 1986). Forskere har ulike tilnærminger til det kvalitative forskningsintervjuet. I boken *Det kvalitative forskningsintervju* definerer Kvale (1997) det til å ha et mål om å innhente beskrivelser av informantens livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene. Kvalitativt intervju som metode tar utgangspunkt i samtalen. Kvale understreker at forskningsintervjuet er basert på en hverdagslig samtale eller konversasjon. Samtaler er i dag sett på som sentrale i arbeidet med å innhente kunnskap om sosiale situasjoner, innbefattet vitenskapelig kunnskap. Fog (1994) er opptatt av at slike intervjuer kan fange subjektets/aktørens perspektiv på verden og hans kognitive og følelsesmessige organisering av verden. Disse teoretikerne er komplementære til hverandres tilnærminger. Kvale er opptatt av å innhente hverdagshistoriene slik informanten opplever de, mens Fog er mer opptatt av personer og redskaper som påvirker informanten. Min intervjuguide ønsker å møte begge disse perspektivene, den subjektive opplevelsen og også hvordan informantene oppfatter at andre i kommuneorganisasjonen betrakter oppskriften.

#### **4.2 Hvorfor Omdømmeskolen?**

Omdømmeskolen ble valgt som et utgangspunkt for forskningen på kunnskapsoverføring om omdømmehåndtering i offentlig sektor. Det er svært aktuelt å få tilbud om og å delta på ulike kurstilbud for omdømmebygging i norske kommuner. Dessverre er det flere useriøse aktører i denne bransjen og det var da et naturlig valg å bruke Omdømmeskolen som jeg betrakter som en seriøs aktør med KR D som hovedansvarlig. Det som også skiller Omdømmeskolen fra flere andre tilbud er at den varer over en tid og arrangeres årlig. Den har i tillegg et konkret kursmateriale som læres bort, hvorav noe er basert på faglitteratur og ikke bare erfaring. Prosjektleder understreker at Omdømmeskolen ikke leverer en “ferdigpakke” til en kommunikasjonsstrategi, som de opplever at mange liknende kurstilbud profilerer seg på.

#### **4.3 Hvorfor Berg og Tromsø?**

Både Berg og Tromsø kommune har deltatt på Omdømmeskolen. De har deltatt på ulike årskull, Berg i 2008 og Tromsø i 2010, men gjennomført nesten identiske opplegg. Det er hovedgrunnen til at disse er valgt som informanter. Den andre grunnen er at de begge ligger i Troms fylke, men er to svært forskjellige kommuner i forhold til innbyggertall,

næringsliv, organisasjonsstørrelse og så videre. Det gir oppgaven en komparativ vri. Av alle 47 kommuner og regioner som har deltatt, er det kun disse to fra Troms. Dermed er de også i en posisjon der de kan ha nyttig erfaring som kan vise seg viktig for andre kommuner i Troms fylke. Min oppgave kan bidra til å formidle denne kunnskapen videre.

#### **4.4 Valg av informanter**

Informantene er valgt på bakgrunn av sin rolle i forhold til Omdømmeskolen. Det var viktig å finne personer med førstehåndsinformasjon. Holter og Kalleberg uttrykker at det kvalitative utvalget skal sikre ulike typer respondenter, situasjoner, prosesser og sammenhenger som er med i utvalget (1996:13). Det var lett å komme i kontakt med potensielle informanter, og jeg tok personlig kontakt med noen jeg så som interessante å intervju. Henvendelse ble gjort både per e-post, telefon og ved personlig oppmøte.

Jeg har valgt å intervju to av de deltakende kommunene, hvor jeg har kontaktet direkte personer som representerte sin kommune på Omdømmeskolen. Jeg forutsatte at disse var valgt fra sine kommuner for at de skulle jobbe videre med oppskriften *Verdibasert posisjonering* og omdømmehåndtering når den skulle implementeres i respektive kommuner. Disse deltakerne hadde da både mandat og legitimitet fra sine kommuner. Likevel har jeg, på eget initiativ, kontaktet rådmennene i de respektive kommunene for en orientering per e-post.

Oppgaven min har intensjon av å se på hvordan moderne oppskrifter som omdømme oversettes inn i kommuneorganisasjonen og dermed kan bidra til varige endring og utvikling. For å ha best mulig kunnskap om omdømme som oppskrift, ønsket jeg å intervju to personer som hadde ansvar for Omdømmeskolen. Det var derfor naturlig å kontakte faglig ansvarlig som har utviklet opplegget og styrer innholdet i det som leveres til deltakerkommunene. Den siste som ble valgt, har ansvar for å overlevere Omdømmeskolen for KRD, gjennom Distriktsenteret. Derfor ble også prosjektlederen spurt om å være informant.

Begge informantene fra kommunene Berg og Tromsø, vil være sentrale i analysen for å kunne svare på problemstillingen. De to sistnevnte, henholdsvis faglig ansvarlig og prosjektleder, er hovedsakelig til støtte i bakgrunnskapittel, men også til nytte i analysen. Jeg vurderte at disse informantene hadde tilstrekkelig og relevant kunnskap om temaet, og at fire derfor var tilstrekkelig i forhold til oppgavens omfang/rammer.

#### *4.4.1 Intervjuets utforming*

NSD<sup>4</sup> har innvilget min søknad om gjennomføringen av prosjektet. Personvernombudet har vurdert og funnet at behandlingen av personvernopplysningene er meldepliktig i henhold til personvernloven § 31. Intervjuet må gjennomføres på en slik måte at det fører til ny kunnskap både for forskningen og for de implisitte parter. Å gjøre forskningsintervju, er som å utøve et håndverk. Det krever trening og talent. Intervjuers evne til å være i en dialog er et viktig aspekt for å få gode resultat. Mine informanter har uttrykt at de hadde stor nytte av å ha intervjuguiden på forhånd. For meg var det et bevisst valg at informantene skulle ha god mulighet til å forberede seg. Å få gjennomtenkte og reflekterte svar, antok jeg ville være betydningsfullt. Informantene hadde anledning til å følge egne tankerekker under intervjuet, selv om jeg prøvde å følge den opprinnelige strukturen med innspill.

Jeg laget to varianter av intervjuguider til bruk i intervjusituasjonen (se vedlegg 2 side 88 og vedlegg 3 side 90). Bevisst laget jeg lik intervjuguide til informantene i kommunene. Både faglig ansvarlig og prosjektleder fikk en variant B av intervjuguiden som utgangspunkt for intervjuet, men med ulik vekt på de delene hvor de hadde sitt arbeidsområde. Alle mine informanter har også fått noen av de samme spørsmålene. Jeg har valgt å ha en generell del i starten av intervjuet slik at informanten selv skal ha mulighet til å presentere seg og sin bakgrunn. Videre er det også noen mer presise definisjonsspørsmål. Etter dette går intervjuguiden over i spørsmål rettet mot deltakelse på Omdømmeskolen og situasjon i egen kommune. Intervjuguiden som helhet har relativt lukkede spørsmål, delvis strukturert intervju. Dette er et bevisst valg for ikke å få en for åpen samtale som ikke har tydelig fokus. Omdømmehåndtering kan fort skli over i andre utviklingsprosjekter. Likevel har alle intervjuene gitt rom for at informanten skal fritt kunne svare på spørsmålene med omfang etter eget ønske. I tillegg fikk informanten anledning til å gi kommentar etter endt intervju.

#### *4.4.2 Gjennomføring av intervju*

Det ble laget en skriftlig avtale med hver av informantene om møtetidspunkt og strukturen rundt intervjusituasjonen. Alle fikk tilsendt intervjuguide og samtykkeerklæring i forkant av intervjuavtalen, samt å få informasjon om prosjektets formål og hvordan datamaterialet skulle brukes. I tillegg mottok de to rådmennene i de

---

<sup>4</sup> Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

respektive kommunene intervjuguide, samtykkeerklæringen og informasjonsskriv for å være underrettet. Intervjuene ble gjennomført hver for seg og på ulike tidspunkter. Dette opplevdes positivt fordi informantene ikke kunne bli påvirket eller ledet av noen andre i valg av sine besvarelser. Hvert intervju varte om lag en time, og intervjuperioden strakk seg over tidsperioden oktober til desember 2010 av praktiske hensyn.

Det ble gjort lydopptak under intervjuene med samtykke fra informantene. Informantene har gitt meg et inntrykk av at de har vært åpne og ærlige i sine besvarelser, og ikke latt seg hemme av at samtalen ble tatt opp på diktafon. Dette har jeg opplevd som svært verdifullt både under og etter intervjuet. Jeg erfarte at det var lettere å følge informanten og å stille oppfølgingsspørsmål når jeg ikke måtte notere så mye underveis. Alle informantene har vært imøtekommende og har ønsket å bidra til denne forskningen. Jeg prøvde å gi rom for at samtlige intervju skulle være en åpen samtale, slik at informanten kunne snakke fritt og selv velge hva som ble brukt mest tid på. Informantene har gitt tilbakemeldinger om at de ønsker å følge dette prosjektet videre, og ikke minst har de godtatt å være tilgjengelige for oppfølgingsspørsmål i etterkant. Etter endt transkribering, har alle mottatt dokumentet med intervjuet i tekstformat til gjennomlesning og godkjenning.

#### **4.5 Validitet og reliabilitet**

Validitet (eller gyldighet) er et begrep som innen samfunnsvitenskapen benyttes for å angi i hvilken grad de innsamlede data samsvarer med det fenomen vi ønsker å måle. Jeg opplever at datainnsamlingen, via dokumentanalyse, observasjon og intervju, har gitt tilstrekkelig informasjon om Omdømmeskolens opplegg og metode til at det kan kalles valid. Innenfor kvalitativ forskning hevdes det at synet på validitet og reliabilitet er preget av positivismen (Fog 1994), og kan fungere undertrykkende på en frigjørende og kreativ forskning. Det er viktig å bruke validitet i forhold til kvaliteten på forskningen gjennom å beskrive metoden detaljert. Kvale (1997) ser validitet som et spørsmål om kunnskap som kan forsvares. I lys av at kunnskap er sosialt konstruert, blir validitet mer enn et spørsmål om sluttkontroll, men et arbeid som må gjøres under hele forskningsprosessen.

Pålitelighet kan ses som en forutsetning for gyldighet, og gjelder for det første det som skjer mellom intervjuer og informant, og for det andre det som skjer mellom oss som forskere og våre utskrifter. Å ha fått mye førstehåndsinformasjon fra nøkkelpersoner fra Omdømmeskolen, har bidratt til en stor grad av pålitelighet. Det samme kan sies med bakgrunn i at de to informantene fra Berg og Tromsø er de som er sentrale for

omdømmesatsningen i sine kommuner. Jeg har gitt begge casekommunene en tydelig stemme gjennom framstillingen av data i analysedelen. Gyldighet er i høyere grad utadvendt og uttaler seg om produktets forhold til virkeligheten. Undersøkelse om gyldighet dreier seg om hvorvidt intervjuene kan si noe som er holdbart om et felt (Fog 1994).

Det er viktig å la leseren bli kjent med forskeren gjennom det skriftlige arbeidet. Reliabilitet er forbundet med målesikkerhet. Leseren må få forståelse for hvordan forsker har hentet inn data. Jeg gjorde forsøk på å komme med innspill og betraktninger underveis i samtalen, og der det var mulig, gjorde jeg forsøk på å stille spørsmålet flere ganger med litt annen vinkling som for eksempel *"når du sier det slik, kan jeg forstå det som at.."*. Da jeg har lite erfaring med spørreteknikker og forskerintervju, var det viktig å innta en aktiv lyttende rolle. Å bruke seg selv som instrument under en slik samtale er utfordrende, og da er det viktig å gå grundig inn i seg selv på forhånd. Man må finne ut hvilke fordommer man har og blinde flekker som man drar med seg inn i samtalen (Fog 1994). Å ha en åpen og bevisst rolle i prosessen, er viktig for å få et godt resultat. Jeg erkjenner å ha gjort mange nybegynnerfeil, særlig i forberedelsene, men har til gjengjeld lært mye. Å få informantene til å fortelle det som de opplever som rett og ikke det som de tror forsker ønsker at de skal svare, er ei utfordring. Kunnskap oppstår i interaksjonen mellom mennesker i løpet av samtalen. Disse prosessene må forskerne tenke gjennom på forhånd. Uten å være bevisste disse mekanismene, vil en lett kunne misforstå informantene.

#### **4.6 Forskningsetiske refleksjoner**

Å være opptatt av og ta vare på andre sine personlige grenser, er viktig for meg som forsker. Jeg ønsker å opptre oppmerksomt og våkent i forhold til om spørsmål kan mistolkes eller misforstås. Fire intervju gir mye informasjon, og samtidig er jeg klar over at andre informanter sannsynligvis hadde fokusert annerledes. Derfor erkjenner jeg at dette ikke er den hele sannhet om Omdømmeskolens oppskrift og overføring til mine valgte kommuner. Alle organisasjoner har sitt eget verdigrunnlag. Det trenger nødvendigvis ikke å være enighet innad i kommuneorganisasjonen om verdigrunnlaget, ei heller om organisasjonsidentiteten. Dette er viktige spørsmål å ha tenkt over når jeg går inn for å intervju sentrale aktører i en kommune. Det kan være lojalitetskonflikter, interessekonflikter og rollekonflikter som forsker bør ha forståelse for før intervjurunden starter. Det å ha en tanke på hvordan den enkeltes posisjon kan påvirke



forståelse og kunnskapstilegnelse er et annet viktig aspekt. Alle er ulike med forskjellige ståsted. Det er den enkeltes virkelighet og livsverden man vil søke å få tak i. Ingen kan ta i fra den enkelte sin egen virkelighet.

Det er viktig å vise respekt for enkeltmennesket jeg møter, og minne seg selv om målet og hensikten, som er å hente inn ny kunnskap, som igjen skal bidra til å belyse et tema i etterkant. Som forsker må man være bevisst sitt vitenskapelige ansvar. En må søke å finne måter å presentere funn på som ikke setter den enkelte informant i et dårlig lys. Balansen mellom presentasjon av funn og ivaretaking av informanten, kan noen ganger være utfordrende. Etske refleksjoner og vurderinger skal følge hele forskningsprosessen (Kvale 1997). Kvale presenterer tre etiske prinsipp som han mener er viktige når man forsker på mennesket og menneskets opplevelser av et fenomen.

- informert samtykke – informasjon og begrunnelse, gjort kjent med fordeler og ulemper og at de kan trekke seg underveis
- konfidensialitet – ikke offentliggjøre identitet
- konsekvenser – hvilke konsekvenser kan en rapport ha for informantene

Selv om informantene har gitt meg tillatelse til å bruke navn og roller, har jeg i framstillingen av datamateriale fra kommunene valgt å ikke bruke navn. Jeg omtaler informantene nøytralt, men deres identitet kan spores.

I min undersøkelse mener jeg å ha opptrådt høflig og tillitsfullt. Jeg har innhentet samtykke til å bruke kommunes navn i rapporten. Samtykkeerklæring ligger vedlagt i vedlegg 1 side 86.

#### **4.7 Kritikk av egen metode**

*”Intervjuarbeid er håndverk”* hevder Kvale (1997). Et håndverk tar tid å lære, og man trenger trening for å bli god. Som fersk forsker må man erkjenne at nødvendig trening mangler. Kvale (1997:19) bruker metaforen om intervjueren som gruvearbeider.

Kunnskap er som skjult metall, og intervjueren er som en gruvearbeider som henter det verdifulle metallet opp i dagen. Noen gruvearbeidere leter etter objektive fakta som kan kvantifiseres, andre etter gullkorn som inneholder en sentral betydning. Vi vet alle at det ikke er slik at enhver intervjuer, eller gruvearbeider, finner det de leter etter. De funn som jeg har kommet fram til er resultat av valg jeg har gjort underveis i prosjektet. Kvalitative forskningsintervju er en metode som kan egne seg for å få svar på min problemstilling.

I ettertid ser jeg at det vil alltid være dilemmaer i intervjusituasjon. Selv om jeg jobbet bevisst med at dette var et forskerintervju der informanten frambringer egne tankerekker, registrerte jeg at jeg som intervjuer i visse tilfeller gikk inn og påvirket. I transkriberingen ser jeg eksempler på ledende spørsmålsoppfølging. Anmodningen vil alltid kunne være om en har valgt for mange tema og/eller spørsmål i intervjuguiden. En annen kritisk innvending jeg selv har er om jeg i større grad skulle utformet intervjuguiden annerledes ut fra hvor jeg nå er kommet, men det er ikke så lett å se alt dette i en tidlig fase i prosjektet. I ettertid, etter flere åpenbaringer og endringer, kan en se at analysearbeidet kunne vært lettere om datamaterialet hadde vært mer rettet inn på det som nå er utgangspunktet for den røde tråden gjennom oppgaven. Samtidig tror jeg at dette også illustrerer kompleksiteten i metodene og framstillingen. Det finnes ingen ”hemmelig nøkkel” som kan brukes til å tolke intervjuer.

De informantene jeg har valgt ut har nok tilstrekkelig med informasjon og kunnskap om Omdømmeskolen, men jeg ble senere oppmerksom på at utvalget mitt besto av to deltakere fra administrasjonen og ingen politikere. Dette er ikke nødvendigvis en svakhet, men ved å intervjuer også disse ville jeg kanskje fått andre begrunnelser for deltakelse og motivasjon til å gå i gang med omdømmearbeid. I tillegg er det jo subjektivt hva de ulike deltakerne opplever som ny og nyttig kunnskap, så med et utvalg på kun to er det et smalt bilde som kommer til syne. Både informanten fra Berg kommune og informanten fra Tromsø kommune har begge en faglig balast og erfaringsmessig tyngde innenfor blant annet kommunikasjon og markedsføring. Dette gjør de godt rustet til å jobbe med temaet omdømme. Dette er nok uten tvil med å påvirke både opplevelsen av skoleringen, relevansen av ulike temaer på forelesningene og elementer i oppskriften. I tillegg vil deres tidligere kunnskap være med å bidra til å forstå viktighet og vektning av elementene. Dette ser jeg som en klar fordel for disse kommunene. Intervjuanalysen avhenger primært av de spørsmål jeg som forsker har stilt (Kvale 1997). Det vil alltid i en kvalitativ studie være spørsmål om man har greid å gjenkjenne det som er sentralt i høve til problemstillingen. Jeg har gjort forsøk på å være tro mot det empiriske materialet og redelig i forhold til mitt teoretiske syn. Sammenhenger som formidles har jeg ønske om at andre skal kunne etterprøve. Jeg har valgt å presentere mitt empiriske materiale ut fra et holistisk perspektiv, og å la informantens stemme være tydelig i analysen. Forhåpentligvis kan mitt arbeid være et lite bidrag til den generelle debatten som skjer i Norge i dag, både i forhold til moter, trender og viktige endringsprosesser i kommunale organisasjoner.

Jeg skulle ønske at jeg kunne følge disse to kommunene over lengre tid for å kunne se om man kunne måle effekter etter endt skoloring. Ville det gi utfall i et bedre eller mer tydelig omdømme? Hva ville ringvirkningene være? Hvem står bak endringene? Klarer de å opprettholde arbeidet? Eller vil det være mye jobb for ingen forbedring, som igjen fører til at man gir opp og legger de på hylla? Kanskje en mer bevisst holding til hvordan man blir oppfattet i omgivelsene, blir en pålagt del i kommuneplanen i tiden som kommer?

#### **4.8 Oppsummering**

Som metode har jeg valgt kvalitativ metode, med observasjon, dokumentanalyse og intervju. Dette fordi oversettelse av oppskrifter vanskelig lar seg måle kvantitativt. Omdømmeskolen er utgangspunktet, og de ulike informantene er plukket ut med tanke på sin rolle i forhold til den. Berg og Tromsø kommune er som deltakere på Omdømmeskolen og mine utvalgte casekommuner. Dette gir oppgaven en komparativ vri.

Det har vært en bratt læringskurve som forsker og intervjuer fordi jeg ikke har gjort noe liknende før. Dette preger datainnsamlingen og det er for meg i dag tydelig at jeg ville gjort andre vurderinger med den kunnskapen jeg nå har fått. Det er mye jeg i større grad burde overveid i forkant, blant annet utvelgelse av informanter, intervjuguidens utforming og gjennomføringen av intervju. Om kommunene hadde kommet lengre i sin omdømmesatsning og flere tiltakene hadde gått over noen år, ville oppgaven muligens fått en annen vinkling. Det hadde gitt flere dimensjoner om man kunne målt over en lengre tidsperiode, og man kunne kanskje sett om Omdømmeskolen kunne gitt effekter som var målbare i et styrket omdømme. En annen relevant innfallsvinkel kunne også være å sammenlikne omdømmet til kommuner som ikke hadde deltatt på Omdømmeskolen.



## 5. KOPIERING, ADDERING, FRATREKKING ELLER OMVANDLING?

---

I dette kapitlet vil jeg drøfte hvordan Berg og Tromsø kommune har valgt å oversette oppskriften fra Omdømmeskolen. Kan den forstås som kopiering, addering, fratrekking eller omvandling? Omdømmeskolen har brukt en oppskrift som de kaller *Verdibasert posisjonering* og er inspirert av Jesper Kunde (2002). I min analyse velger jeg å bruke sentrale elementer fra denne oppskriften som kategorier for strukturen i framstillingen. Kunde (2002) bygger på noen hovedelementer. I analysen har jeg drøftet; kontekst, utfordringer og personlighet (5.2), visjon, verdier og løfter (5.3), involvering, målgrupper, målsetning, strategi og langsiktighet (5.4), koordinering, tiltak/bevis (5.5), og implementering, prosjektledelse og forankring (5.6). Jeg vil drøfte begge casekommunene under hver av kategoriene opp mot oversettelsesreglene til Kjell Arne Røvik (2007). Dette synliggjør hvordan de velger å oversette elementer fra oppskriften *Verdibasert posisjonering*.

Ettersom teoretikere ikke er enige om hvordan omdømme skal defineres, er det kanskje ikke så overraskende at det også råder uenighet om hva som påvirker omdømmet. Det de fleste kan være enige om, er imidlertid at en organisasjons omdømme formes over tid og påvirkes av hva organisasjonen har gjort og hvordan den har opptrådt (Balmer 2002). Omdømmeskolen har valgt å lære vekk en metode som også kan likne på andre fremstillinger på hvordan omdømmehåndtering bør tas tak i (Brønn og Ihlen 2009, Kunde 2002, Byrkjeflot 2010).

Som introduksjon til Røviks oversettingsregler, vil jeg drøfte oversetting i et mer holistisk perspektiv. Ved oversetting og implementering kan få oppskrifter isoleres helt fra andre oppskrifter eller strategiske satsinger som skjer i en kommune. Slik er det også for mine casekommuner. Å ivareta helhetsperspektivet samtidig som en ser og analyserer den enkelte oppskrift, er avgjørende. Både Berg og Tromsø har en historie og en kontekst på det aktuelle tidspunktet, som også påvirker og bestemmer kontekstualiseringen og hvordan oppskriftene oversettes. Omdømmeskolen er ikke den eneste påvirkningen utenfra som skjer i en avgrenset periode. Ansatte fra kommuneorganisasjoner deltar på mange konferanser og utviklingsarenaer for å få oppdateringer, ny kunnskap og inspirasjon. De mottar impulser og påvirkes av mange eksterne og interne aktører - samtidig.

Informantene mine tydeliggjør andre satsinger som skjer i de aktuelle kommunene. Disse er både ei forutsetning for at de har søkt om opptak til Omdømmeskolen og noe som legger føringer på den måten de oversetter og implementerer oppskriften. Ved å prøve å forstå konteksten som er utgangspunkt for de to kommunene, vil jeg som forsker i større grad ha forutsetninger for å analysere oversetting av oppskriften gjennom kopiering, fratrekking, addering og omvandling. Oppskriften, *Verdibasert posisjonering* fra Omdømmeskolen, vil trenge tid for både oversettelse, forankring og implementering. Begge kommunene er underveis i denne prosessen, men er langt fra ferdig med å posisjonere seg. Dette påvirker hvordan jeg kan gå inn i analysen.

## **5.1 Bruk av oversettingsreglene**

I analysedelen vil oversettingsreglene være mitt verktøy for å trekke tråder mellom teori og empiri. Her vil også gjøre rede for hvordan jeg operasjonaliserer disse abstrakte kategoriene eller begrepene.

### *5.1.1 Kopiering*

Med kopiering menes her at elementer fra oppskriften i stor grad blir reproduert i kommunene. Den versjonen av oppskriften som tas inn i kommunen er nærmest identisk med den som ble presentert på Omdømmeskolen. Oppskrifter kan kopieres i sin helhet om den er konkret nok eller materiell, som for eksempel å gjennomføre gode involveringstiltak når det startes nye prosjekter i kommunen. Når en kommune velger å kopiere et element fra oppskriften, tar den ut elementet (dekontekstualisering) og setter det direkte inn i sin kontekst med få eller ingen tilpassinger eller endringer (uten kontekstualisering).

### *5.1.2 Addering*

Når en kommune velger å addere, betyr det at den legger mer vekt på eller fremhever noen elementer i oppskriften til fordel for andre, alternativt at man kopler omdømmeoppskriften med andre oppskrifter eller elementer fra andre oppskrifter som er i bruk i kommunen, språklig eller materielt. Det kan i praksis bety at man velger å arrangere dialogkonferanser i tillegg til å gjennomføre omdømmemålinger for å finne frem til omdømmet til stedet/organisasjonen i stedet for å følge de prosessuelle anbefalingene fra Omdømmeskolen.

### 5.1.3 Fratrekking

Fratrekking betyr på sin side det motsatte av addering, nemlig å trekke fra eller tone ned elementer i oppskriften fra den versjonen man oversetter fra. Man “overser” eller utelater rett og slett noen elementer ved oppskriften. Uintendert fratrekking forekommer når kommuner ikke har tid eller translatørkompetanse til å få oversikt over elementene oppskriften og hva de innebærer, og derav ikke “får det med seg” (Røvik 2007). Ved rasjonell fratrekking kan oppskriften eksempelvis være en strukturell endring som krever mye ressurser å endre som gjør at organisasjonen velger å utelate det.

### 5.1.4 Omvandling

Ved omvandling blir hele eller deler av oppskriften endret så mye at den ikke er gjenkjennelig i forhold til den opprinnelige versjonen. Adopterende organisasjoner kan altså i mange tilfeller selv innvilge seg mange frihetsgrader til å gjøre omtrent hva de vil når de forholder seg til andres praksiser og suksessoppskrifter. Man kan for eksempel velge å la seg inspirere av *flere* praksiser og ideer, som man så i sin egen organisasjon kombinerer og blander slik at det fremstår som lokalt og egenartet. Når en oppskrift blir omtalt som omvandlet, kan det også bety at ønsket er å skape assosiasjoner om at noe er nytt uten at det er gjort store endringer, dette kan i praksis bety at et nytt navn kan skjule en mer tradisjonell praksis.

## 5.2 Kontekst

Omdømmeskolen forklarer at for å finne konteksten er det identiteten organisasjonen må ta utgangspunkt i. Gjennom organisasjonens identitet kan man lære hvem vi er, hva er eksistensgrunnlaget og hva er vår misjon og mening? Med et avklart utgangspunkt må man finne motivasjonen for å gå i gang med et strategisk omdømmearbeid, klargjøre utfordringene og oppsøke kunnskap om hvordan å gå i gang med dette. Både Berg og Tromsø kommune har besluttet å gå i gang med en utviklingsprosess med fokus på omdømme, på bakgrunn av et definert behov for en strategisk omdømmehåndtering. En kommune må erkjenne at et godt omdømme er et aktivum og ikke et kontrollerbart produkt. Det er bakgrunnen for at de søkte om deltakelse på Omdømmeskolen. Behovet var dessuten definert før kommunene ble presentert for oppskriften fra Omdømmeskolen; Berg kommune søkte om deltakelse våren 2008 og Tromsø kommune våren 2010.

### 5.2.1 Berg kommune – arbeidslysten arbeidsmaur med noen hindringer i veien?

Berg er en av de minste kommunene i Troms med 907 innbyggere (per 01.01.11) (SSB 2011a). Kommunen er en “typisk distriktskommune” med høy gjennomsnittsalder og synkende innbyggertall, det har blitt 200 færre innbyggere på de siste 10 årene (SSB 2011b). For Berg er nedgang i folketall en av de største utfordringene de har. Informanten forteller at det er store nedskjæringer på tjenester og ansatte. Følgelig er det få ansatte som jobber direkte med omdømmehåndtering i Berg kommune: “*Det er ikke så mange, dessverre. Vi har ikke noen bevisst satsing på omdømme i dag*”. Informanten ser lav bevissthet i en sammenheng med at Berg har hatt hyppig utskifting i sentral administrativ ledelse i kommunen. Første punkt som listes opp hos Berg kommune som motivasjon for å delta på Omdømmeskolen er enkelt og greit ”for å overleve”. Hovedmotivasjonen for deltakelse var for kommunen å jobbe for å få flere innbyggere og utdannet arbeidskraft. Selv uttrykte de i første hjemmeoppgave på Omdømmeskolen; “*Berg kommune – et småsamfunn som gjerne vil til seters å gjøre seg feit*”. Kommunen ønsker å skille seg ut fra andre som er i samme situasjon:

*“Vi ønsker å hevde oss i konkurransen om innbyggere. Det er det som til syvende og sist er aktuelt for oss. Da må vi gjøre oss attraktiv for næringslivsetableringer og for at flere skal skulle tenke seg å komme til vår kommune for å bosette seg.”*

I 2007 fikk Berg kommune midler fra Kommunal- og regionaldepartementet og Troms fylkeskommune for å gjennomføre et stedsutviklingsprosjekt. De valgte prosjektittel “God, nær og raus. Utvikling av små kystsamfunn på Senja” og ønsket var å mobilisere til ny utvikling og optimisme. Med Bergs utgangspunkt i eksisterende satsing på stedsutvikling, ble de invitert til å søke på deltakelse i første kull av Omdømmeskolen i 2008:

*“Vi var helt i starten av et prosjekt i småsamfunnssatsing, hvor omdømme var et uttalt arbeidsområde. Grunnen til at vi søkte om deltakelse var for å få muligheten til å få faglig påfyll, erfaringsutveksling og ikke minst et verktøysett for hvordan man skal gå fram på en god måte”.*

Internt er omdømmet til Berg kommune, i følge informanten, sammensatt. Svært stor aktivitet i frivillige lag og foreninger bidrar til positiv forståelse av kommunen, mens vanskelige politiske saker har satt spor:

*“Internt sliter vi med fragmentering og vi har hatt en del betente saker som gjør at vi har hatt et litt dårlig klima til tider. Det er en ganske tydelig nord-sør konfliktsituasjon. Dette gjør noe med både evne og vilje til utviklingstenking og samarbeid i kommunen.”*



Det eksterne omdømmet til Berg kommune oppfattes godt av informanten. Dette henger sammen med at næringslivet spiller på lag med de gode naturgitte ressursene som Berg har innen fiskeri, bergverk og turisme. *“Jeg tror faktisk av at vi har et ganske bra omdømme eksternt og folk har inntrykk av at vi er en ressurssterk kommune”*. De er den eneste kommunen i Midt - Troms som har bergverk som næringsvei. *“Det er med å skille oss fra andre kommuner. Rent historisk bygger dette en kultur og samfunnsstruktur som igjen gir oss den identiteten vi har”*.

På bakgrunn av at *Verdibasert posisjonering* nettopp framhever betydningen av å legge vekt på det unike ved et sted eller en organisasjon, for å unngå å gå inn i det man på Omdømmeskolen kaller “dødens posisjon”, finner jeg det passende å betrakte dette som kopiering. Berg oppfattes som og er bevisste på å ha en tydelig identitet basert på historie og kultur. De skiller seg ut med næringsveier som få andre kommuner har etablerte, de er det de er og skaper ikke et ønske bilde.

### *5.2.2 Tromsø – ivrig moteløve i identitetskrise?*

Tromsø kommune er som nevnt, den største kommunen i Troms fylke og den største byen i Nord-Norge med sine 68 239 innbyggere (per 01.01.11) (SSB 2011a). En av grunnene til at det en stor andel av befolkningen unge mennesker i kommunen er Universitetet i Tromsø (SSB 2011b). Byen har ekspandert; mangfold av aktiviteter, nye kulturuttrykk og nasjonaliteter preger Nord – Norges hovedstad. Totalareal for Tromsø kommune er på 2 523, 93km<sup>2</sup>. Kommunen har sentrum på Tromsøya, med bygrenser som strekker seg til både Kvaløya og Tromsdalen. Tromsø kommune har samtidig et stort omland bestående av småbygder og distrikt. Tjue utviklingslag i distriktet i Tromsø illustrerer hvor stor og sammensatt kommunen er. Utviklingslagene er frittstående, partipolitiske uavhengige foreninger som skal arbeide for kulturell, sosial og næringsmessig utvikling av bygdene og også høringsinstans i viktige saker for lokalsamfunnet og kan fremme saker til behandling i kommuneorganisasjonen.

Lokale medier og delvis også Tromsø kommune selv, har stilt diagnosen “identitetskrise” for Tromsø (Nordlys 14.06.10). Kjær by har mange navn, og Tromsø synes å forbindes og assosieres med mange ting. Informanten fra Tromsø kommune hevder for eksempel at byen har mange identiteter eller ”kallenavn” som han kaller det, illustrert med dette sitatet:

*”Ishavsbyen, Porten til Ishavet, Nordens Paris, Universitetsbyen, Miljøbyen, Mandela-byen, Nord-Norges hovedstad, Arktisk-marin hovedstad, Festivalbyen og Nordlysbyen”.*

Det er et knippe av mer eller mindre kjente benevnelser på Tromsø. Dette mangfoldet kan tyde på at det kan bli utfordrende å skape én felles identitet eller identitetsuttrykk ved profilering av byen. De mange identitetene som delvis er unike, viser at Tromsø kan og faktisk frontes på mange vis. I det første møtet i *Strategisk råd*<sup>5</sup> ble det lagt fram forslag til symptomer, diagnoser og behandling, som det ble debattert rundt. Er det er riktig å kalle situasjonen en identitetskrise i Tromsø? Flere ga uttrykk for at det er en unødvendig begrensning å tenke at Tromsø skal profileres under kun ”en hatt”, ”*kan vi ikke bare være alt?*” som det ble formulert. For det første tyder disse utsagnene på at oppskriften fra Omdømmeskolen oversettes som en place branding oppskrift, og ikke som en oppskrift for å bygge kommunens organisatoriske omdømme. Samtidig virker det som om kommunen ikke er helt konsistent på hva Omdømmeskolen er en løsning på. Det oppfattes som løsningen kommer før en har en felles oppfatning om hva en søker å løse. Fra et nyinstitusjonelt perspektiv kan man vurdere det slik at Tromsø kommune ønsker å være tidsriktig og moderne, og kanskje det i seg selv er drivkraften. Informanten sier at de også ser til andre byer som har gjennomført større omdømmeprosjekter for å bli inspirert:

*”Vi må se og lære av de andre, skal vi lære i Gate for Stavanger, skal vi lære av elvebyen Drammen, Larvik sitt prosjekt, Bodø i vinden. Eller skal vi gå litt utenfor å lære av andres prosjekt, Toronto for eksempel.”*

I et identitetsperspektiv kan det ses på som et identitetshåndteringsprosjekt som er i gang i Tromsø. Et gap mellom den lokale konteksten og en ønsket suksessfull situasjon, kan defineres som et problem (Sahlin – Andersson 1996). I følge skandinavisk nyinstitusjonell teori handler identitet om hvem man ønsker å være lik og identifisere seg med og hvem man ønsker å være ulik (Røvik 2007). En forskjell fra skandinaviske retningen er den amerikanske nyinstitusjonalismen som i større grad omtaler fasadepussing. Når nåværende organisasjonsidentitet er truet av et vellykket image, kan reaksjonene bli å heller se seg om etter flere idoler man kan ”speile” og som oppnår gode resultater (Sahlin – Andersson 1996).

---

<sup>5</sup> Strategisk råd for forprosjektet ”Et attraktivt Tromsø”.

Oppskriften understreker at tydelighet og avgrensning er premisser. Representanter fra Tromsø kommune formidler at det råder forskjellige oppfatninger intern. Enkelte utsagn peker i retning av at man legger opp til en place branding prosess, mens andre peker i retning av at det handler om organisatorisk omdømme. Debatten om byens ”kallenavn” kan også tolkes som at byen er en smule personlighetsforvirret eller har en tvetydelig identitet. Det skyldes at kallenavnene på byen Tromsø er delvis en blanding av historiske, fortidige identiteter, av ønskede, fremtidige identiteter, og midlertidige og mer flyktige identiteter basert på større happenings i byen de senere årene. Min informant deler ikke synet om at Tromsø skal være alt. Det er åpenbart at det er viktige bevisstgjøringsprosesser som nå pågår i Tromsø kommune. Et resultat av denne prosessen vil være bestemmende for videre valg. Dermed vil en per nå ikke kunne ha en sterk formening om oversettinga vil kunne kjennetegnes med kopiering, addering, fratrekking eller omvandling.

Det kommer fram to hovedmål som motivasjonen for å starte en omdømmesatsing i Tromsø kommune:

*“Vi ønsker for det første å styrke den interne “vi - følelsen” i organisasjonen. Vi ønsker at vi skal snakke samlet om “oss” i organisasjonen Tromsø kommune. For det andre ønsker at kommunen skal fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Et godt omdømme har mye å si når vi skal rekruttere gode og dyktige arbeidstakere.”*

Tromsø kommune har tatt en beslutning om å jobbe med det organisatoriske omdømmet internt i organisasjonen, men forteller i samme setning at de allerede har planlagt en attraktivitetssatsing på stedet Tromsø:

*“Vi er veldig bevisst på at det er organisasjonen, Tromsø kommune, vi jobber med. Det kan være noen som er forvirret fordi rådmannen lanserte et annet prosjekt som passer som hånd i hanske til begrepet place branding. Det er et prosjekt som flere aktører vil ta del i.... Dette forprosjektet skal danne grunnlag for om vi skal gå i gang med det vi kan kalle et strategisk omdømmeprojekt eller attraktivitetsprosjekt for branding av Tromsø. Da snakker vi om byen, kommunen, samfunnet – Tromsø som geografisk sted.”*

Tromsø kommune har flere ansatte i en kommunikasjonsavdeling med en egen leder. Kommunikasjonssjefen inngår i toppledelsen i Tromsø kommune i rådmannens lederteam. Det gir kommunen et godt utgangspunkt for å jobbe med organisatoriske

trender og oppskrifter som berører dette feltet spesielt, som omdømme. Informanten understreker at ny kunnskap er motivasjonen for deltakelse:

*“Jeg tenker når KRD drar i gang dette, et prestisjeprojekt, tilfører de Distriktssenteret store summer og promotert dette. Dette gir forventninger. Det er kø for å komme inn på Omdømmeskolen. Da er det klart at vi, som ønsker å jobbe med bevisst omdømmetenking, ble veldig nysgjerrig på hvilken kunnskap vi kan tilegne oss på Omdømmeskolen.”*

Utsagnet bekrefter at Tromsø kommune ønsker å bli oppfattet som en organisasjon som henger med på trendene. Informanten bekrefter at de hadde høye forventninger til deltakelsen og resultater av deltakelsen på Omdømmeskolen. På samlingene i regi av Omdømmeskolen var Tromsø kommune en aktiv bidragsyter ovenfor de mange mindre kommunene, for eksempel la de fram flere konkrete tiltak på deres offensive omdømmesatsing.

Informanten opplever at Tromsø har et sammensatt og delvis negativt omdømme. Eksternt kan det oppfattes som at Tromsø har *“..et litt sutrete omdømme, fordi jeg tror enda det vi gjorde etter OL- debatten høsten 2008 ble nok av en del oppfattet som sutrende, snurt og sur. Som om resten av landet var mot oss”*. Denne oppfattelsen vil jeg si er en subjektiv opplevelse. Dette nederlaget er ikke lengre oppe i offentlige samtaler eller i media. Men informanten forteller også at han hører at besøkende gjester omtaler Tromsø by som *“den kule gutten i klassen som det er kult å dra på fest med. I Tromsø så er vi brandet med det å dra ut på byen å ha det artig. Når rikspolitikere kommer hit, vil de gjerne ha pressekonferansene sine på Skarven!”*. Dette er ikke det Tromsø skal være kjent for sier informanten.

### **5.3 Visjon**

Etter at Berg og Tromsø kommune har avklart sitt behov og sin motivasjon for å delta på Omdømmeskolen og tatt i bruk oppskriften de der ble presentert for, vil neste fase ha fokus på organisasjonens visjon. Når posisjonen skal utformes, hevdes det å være naturlig å starte med visjon og kjerneverdier. Visjonen skal hjelpe til å skape et målrettet strategiarbeid. Den skal både være samlende og noe man kan strekke seg mot. Kjerneverdiene gir på sin side visjonen retning, og forklarer hvorfor visjonen passer nettopp oss (Berglund 2010b).

I følge Tor Ingebrigtsen, direktør ved Universitetssykehuset Nord – Norge, skal en god visjon beskrive et mentalt bilde av en ønsket fremtidig tilstand. Den skal skape kraft og engasjement. Kommunenes visjoner må dessuten være tydelig, fengende, levende og lett å huske. Den må stimulere ønsket utvikling i fremtiden, og samtidig være forenlig med byens og bygdas historiske verdier og kultur. Samtidig skal visjonen gi retning for en strategi som beskriver hva som skal gjøres for å nå konkrete mål. Det er strategien som gjør kommuneorganisasjonen eller stedet unik i konkurransen med andre som kanskje har samme kvaliteter. En kommuneorganisasjon uten strategi kan ikke være tydelig i sin utviklingsretning, hevdes det (Nordlys 14.09.2009).

### 5.3.1 "Berg! ...min kommune. ...mine muligheter....mitt ansvar"

Visjonen i Berg språkliggjøres i løfter og (se modell) og forankres i verdiene raus, innovativ, nær og god, forkortet i ordet RING. De løftende som understøtter visjonen til Berg er gode sammen med visjonen fordi de formuleres med *vi*. Berg skal sammen gripe

- | LØFTER |  |
|--------|--|
| ❖      | Vi trives i berg!  |
| ❖      | Vi skryter av hjemstedet vårt!   |
| ❖      | Vi tar godt imot gjester og tilflyttere!   |
| ❖      | Vi har fritidstilbud til alle!   |
| ❖      | Vi har spennende arbeidsplasser!   |
| ❖      | Vi ser framover og tenker nytt!  |
| ❖      | Vi ser hverandre, stiller opp for hverandre, og slår <b>ring</b> om heimstedet vårt! |

mulighetene i kommunen og det er alles ansvar. Dette er også med på å forklare hvorfor visjonen passer for Berg kommune som bygdesamfunn, hvor det i større grad fordres at man må være med å ta tak for at endringene skal skje. Jeg oppfatter også at løftene er noe Berg kommune må strekke seg etter for å holde, og det er et kontinuerlig arbeid.

Gjennom en meget gjennomarbeidet velkomstbrosjyre, får jeg et bilde av hvordan verdiene "RING" settes inn i en samfunnsmessig kontekst. Folderen er omkranset av nydelige foto med vill natur som viser "yttersia" fra sin beste side og antakelig skiller Berg og Senja fra resten av landet. Verdiene raus, nær og god understrekes og står som bevis blant annet i det store omfanget av fritidstilbud; motorklubb, idrettslag, småbåtforening, bygdekino, hobbyklubb, pensjonistforening, hagelag for å nevne noen. Berg kommune har flere store næringsaktører innen blant annet bergverk, fiskeindustri og turisme som alle hevder seg i sin bransje og er kjent langt ut over regionens yttergrenser. I næringslivet ser man den innovative verdien, og som informanten sier: "*Særlig er Berg nytenkende og offensiv når det gjelder næring og nyetableringer. Kommunen er faktisk i en uvanlig posisjon hvor de har flere arbeidsplasser enn de har innbyggere*".

Berg kommunes visjon er en forenende formulering som også inviterer innbyggerne til å ta del i. Formuleringen tufter på eierskap og tilknytning til kommunen. Berg kommune hadde i kommuneplanens samfunnsdel (2000-2012) vedtak om denne visjonen. Visjonen

er laget i forkant av både småsamfunnsatsinga og deltakelse på Omdømmeskolen, men er i liten grad tatt fram igjen for å se dagens lys. Det var en bred prosess i forkant og underveis i planarbeidet, men i dag brukes ikke dette i særlig grad i følge dem selv.

*“..siden da har planen i stor grad ligget og samlet støv.”* Ved at Berg kommune velger å se bort fra dette elementet av oppskriften, oppfattes det som fratrekking.

Omdømmeskolen er tydelig på at tomme slagord forandrer ingenting, og disse kan ikke gjøre jobben alene for å skape et bedre omdømme.

Gjennom det Berg kommune kommuniserer gjennom blant annet den aktiviteten som skjer i lag og foreninger og vekst i næringslivet, bekrefter det visjonen, og løftene blir troverdige. Dette synliggjør at kopiering er anvendt i oversettelsen av oppskriften, både med tanke på at det er formulert gjennom en bred prosess med mange involverte og at det er samordnet budskap i visjon og verdier/løfter.

### 5.3.2 “Sammen for et varmt og livskraftig Tromsø”

Informanten forklarer at visjonen:

*“.. spiller på at Tromsø ønsker å være en inkluderende kommune for alle innbyggerne, at vi satser på den energien som finnes i de ulike miljøene i byen. Vi ønsker at folk skal føle seg hjemme her og kunne utvikle seg i et fellesskap til beste for alle.”*

Visjonen til Tromsø kommune henspeiler på noe å samles om og strekke seg etter, som underbygges av deres kjerneverdier. Disse gir visjonens innhold en tyngde og bevis for at den er sann. Dette kan tyde på kopiering, men jeg er klar over at visjonen er laget før de tilegnet seg kunnskap om *Verdibasert posisjonering*.

Arbeid i Tromsø kommune skal ledes av disse verdiene (se modell). I hjemmeoppgave til tredje samling begrunner deltakerne fra Tromsø kommune verdiene slik: *“Tromsø ønsker å framstå som solidarisk, inkluderende og flerkulturell by”*.

VERDIER	
❖	Åpenhet og inkludering
❖	Medvirkning og involvering
❖	Respekt og medbestemmelse
❖	Solidaritet
❖	Omtanke
❖	Utviklingsmuligheter
❖	Natur og miljø-ansvar

Tromsø kommune ønsker å være en kommune med gode oppvekstvilkår og ungdomsmedvirkning. I oppgaveteksten fokuseres det på løfter som skal være bevis for visjonen og verdiene (se vedlegg 4 side 90) og informanten fortsetter: *“Vi ønsker også å være samlende overfor kommunens distriktsområder, som noen ganger føler seg som glemt periferi. Som vertskap for 9000 studenter fra hele verden, vil vi være inkluderende og innbydende”*. Innleveringen deres formidler også at Tromsø har et sterkt

solidaritetsmiljø. Tromsø kommune har lav arbeidsledighet og har flere ganger på rad kåret til en av Norges mest likestilte kommuner (SSB 2010).

Slik som verdiene til Tromsø kommune forklares, henspeiler de i stor grad på stedet og byen Tromsø, noe som gir visjonen retning ut over organisasjonens rammer. En kommune som tjenesteprodusent har et ansvar for flere velferdstiltak og annen service og tjenester som skal gjøre at både gjester og innbyggere trives i kommunen som geografisk avgrenset område. I forhold til oppskriften virker det litt uklart om visjonen til Tromsø dekker arbeidet som kommuneorganisasjonen skal utøve eller om det er en visjon som skal place brande Tromsø by. Dette er en hovedutfordring i oversettingen av oppskriften *Verdibasert posisjonering*. Tromsø som kommune er en organisasjon, mens Tromsø som by representerer flere dimensjoner og mange større organisasjoner; Universitetet, Universitetssykehuset, Fylkeskommunen, Næringsforeninga, for å nevne noen. Det arbeidet som Tromsø har startet på, og Omdømmeskolen sterkt anbefaler, viser seg å være en svært stor oppgave der en ønsker å samle mange identiteter og kunne profilere seg samlet.

Nå er det slik at det er i hovedsak det å utforme en troverdig og sann visjon oppskriften ber om. På den ene sida blir visjonen satt inn i en ny sammenheng og får en renessanse som et element i oppskriften fra Omdømmeskolen. Med andre ord et eksempel på kopiering. På den andre siden oppfatter jeg det som addering, med tanke på at Tromsø kommune allerede har en visjon de har tidligere laget i forbindelse med strategiutvikling i kommunen (jfr. Strategiplan for Tromsø kommune). Altså kombinerer de flere oppskrifter ved og også å relatere visjonsutformingen og budskap til omdømmesatsingen. Sahlin – Andersson (1996) redigeringsregler i forhold til kontekst kan være med å forklare dette med visjonsformulering. Hun hevder at det er vanskelig å nøyaktig kopiere en organisasjonsidé. Når en idé tilpasses en lokal sammenheng, vil den automatisk endre formen den hadde før den møtte den nye organisasjonen. Redigeringsreglene i forhold til kontekst benyttes når tids- og stedsbundne trekk fjernes, men kan igjen kontekstualiseres sammen med ideen i en ny organisasjon. Visjonen til Tromsø kommune er utformet etter en lokal kulturell kontekst på organisasjonsnivå. Det er ikke alltid lett å se klart hva som kjennetegner innovasjonen, men man oppfatter at kontekst påvirker. Som betyr i denne sammenhengen at når man velger å adoptere en oppskrift om visjonsformulering, krever at tids- og stedsbundne trekk igjen legges til i oversettelsen for at den skal kontekstualiseres og implementeres. Konteksten bestemmer hvordan man utformer og

formulerer en visjon og gjennom kontekstualisering av oppskriften blir den unik. Skandinavisk nyinstitusjonalisme har fokus rettet mot mottakersiden i forhold til ideers reise, og kan i så måte belyse hvordan en generell idé kan bli til noe kontekstrelatert gjennom implementering i en ny sammenheng. Sahlin – Andersson kaller det en innovasjon (Sahlin – Andersson 1996).

Det er et ønske at alle som jobber i Tromsø kommune skal aktivt bruke visjonen. De uttrykker selv at det brukes spesielt i annonser og power point-presentasjoner. Ved spørsmål om visjonen ligger på kommunens nettsider er svaret: “*Ups – nei, det gjør det sannelig ikke*”.

#### **5.4 Målsetting og målgruppe(r)**

Strategisk omdømmehåndtering gjøres for å oppnå ønskede konkurransefortrinn, som igjen skaper ringvirkninger som bygger omdømmet (Berglund 2010a). Det er konkurransefortrinnene som er mål å oppnå underveis, mens hovedmålsettingen er et bedre eller styrket omdømme. En hver omdømmeprosess må ha klare målsettinger, og nødvendigvis mer spesifikt enn et ønske om å bedre eller styrke sitt eksisterende omdømme. En kommune kan ikke vedta eller beslutte hvilket omdømme den skal ha. Oppskriften *Verdibasert posisjonering* er en fremgangsmåte for å etablere en posisjon, som er plattformen man bygger videre på i en omdømmesatsing. En kommune vil oppfattes ulikt av innbyggerne, de som ser det utenfra og de som er på besøk (Vestby og Røe 2004). Ved å posisjonere seg for omgivelsene, vil organisasjonen få oppmerksomhet og dermed får den sjansen til å vise seg fram jfr. Synlighet. Synlighet er viktig i *Verdibasert posisjonering*, dette kommer tydeligere fram gjennom bl.a. som en suksessfaktor i *Roots of fame* teorien til Fombrun og Van Riel (2004). Omdømmeskolen hevder at å kartlegge hvem som er målgrupper en viktig avklaring i en tidlig fase av planleggingen av en omdømmestrategi. Det er fordi det er målgruppene som vil lede hvordan man skal jobbe og hvilke tiltak man skal sette i gang.

##### *5.4.1 Berg kommune – ønsker å satse på unge i etableringsfasen*

Berg kommune har som mål å skille seg fra andre kommuner som også “*kjemper for å overleve*”. Det å gjøre seg attraktiv for tilflyttere og næringsetableringer er det de konkurrerer om. Målsettinga til Berg kommune og målgruppa henger tett sammen. Som distriktskommune er stedet Berg og kommuneorganisasjonen Berg nødt til spille på lag. Det kommunale tjenestetilbudet må være godt på rette premisser for å være attraktivt for



målgruppa, samtidig som fritidsaktiviteter og bokkvalitet må være tilrettelagt. Slik jeg ser det, er dette et godt eksempel på at kan man vurdere å antyde at oppskriften og undervisningen på Omdømmeskolen er bedre tilrettelagt for småkommuner fra distriktet (som også er primærmålgruppen). Det ser ut til at oppskriften i større grad kan tilpasses de lokale forholdene i en mindre kommune, og derfor er det lettere å bruke kopiering som metode for oversetting.

Tydelige målgrupper er en uttalt fordel når en kommune skal posisjonere seg. Dette har Berg tatt på alvor, og det gjennomsyrrer mye av arbeidet at deres målgruppe er unge voksne. Informanten har gjennom hjemmeoppgave skrevet følgende: *“Kommunens egne innbyggere er den viktigste målgruppen – spesielt unge fordi vi tror optimisme lokalt skaper en smitteeffekt og ringvirkninger langt utover kommunens genser”*. Kommunen ønsker også å styrke omdømmet for å gi en bekreftelse til innbyggere som allerede bor i Berg at de har valgt et godt bosted. For at de skal kunne oppleve befolkningsvekst, er de avhengig av at netto utflytting går ned. Min informant mener også at et godt omdømme vil gi drahjelp i forhold til innbyggernes oppfatning av kommunens tjenesteproduksjon. Budskapet fra informanten er tydelig på at for å styrke omdømmet til kommunen er det første som må tas tak i er omdømme internt:

*“Det er viktig å ha et godt grunnlag for å kunne gå ut og invitere samfunnet med på en omdømmeprosess. Da må vi nødvendigvis jobbe internt for at vi som organisasjon bør ha et godt omdømme, for at vi i neste runde kan få innbyggerne med”*.

#### 5.4.2 Tromsø – vil bygge “vi – følelsen” blant de ansatte

Informanten er i intervjuet bevisst på at de konsentrerer seg om omdømmebygging av organisasjonen Tromsø kommune. Ved å oppnå målene om en samlet organisasjon med dyktige arbeidstakere, ser Tromsø kommune at de kan oppnå flere konkurransefortrinn som vil være positive for den lovpålagte tjenesteproduksjonen; stolte og lojale medarbeidere, kvalitet på tjenestene, en inkluderende arbeidsplass, fornøyde brukere. Det er nettopp konkurransefortrinnene Omdømmeskolen fremhever som viktige bidrag i styrking av kommunens omdømme.

Det er også et ytre ønske fra informanten at *“innbyggerne skal oppleve stolthet, som slår ut i trivsel av å bo i Tromsø”*. Dette er ikke en formulert målsetning, men Tromsø kommune har satt i gang flere tiltak for å gjøre byen attraktiv. Om de betrakter dette som

et konkurransefortrinn vet jeg ikke, men det er et område som har fått mye fokus fra kommunens side det siste halve året. Sammen med Næringsforeningen for Tromsøregionen, gikk Tromsø kommune nylig inn i et samarbeidsprosjekt kalt “Sentrumsløftet”. Denne avtalen skal sette fokus på hvordan Tromsø sentrum kan bli et enda mer attraktivt sted. Som en av flere aktører i byen, har kommunen også tatt initiativ til et attraktivitetsprosjekt for å brande Tromsø by. Forprosjektet “Et attraktivt Tromsø” har som mål å utrede om det er behov og interesse for å starte et hovedprosjekt med intensjon om nettopp å skape et mer attraktivt Tromsø. Dette er ikke helt i tråd med deres opprinnelige og klart uttalte målsetting om å jobbe med det interne omdømmet til organisasjonen. I observasjon i Strategisk råd forstår jeg at forprosjektet har ingen avklaring på hvem målgruppa skal være – og det vil heller ikke forprosjektet ta stilling til. Det er foreslått å gjennomføre en omdømmemåling også for byen, noe som Omdømmeskolen også anbefaler (som tidligere nevnt). Dette ville framskaffet noen avklaringer; a) vi vet ikke hvilket omdømme Tromsø by har og det kan være fornuftig å ha klart for seg når man skal jobbe med place branding, b) da må kommunen beslutte hvem de skal spørre i undersøkelsen – altså finne ei målgruppe og c) det vil kunne tydeligere skille at den nåværende målingen er gjort av omdømmet til organisasjonen Tromsø kommune og ikke stedet. Her kan også kommunen være i dialog med andre aktører i omgivelsene som har spesifikke målgrupper som de jevnlig har spørreundersøkelser for. Jeg tenker da for eksempel på reiselivsnæringa med turister og konferansegjester og Universitetet ovenfor sine nåværende og kommende studenter.

I hjemmeoppgave til samling to svarer Tromsø kommune med et litt tvetydig budskap om hvem de tenker at målgruppen er: *“Er man i en startfase, må først identiteten bevisstgjøres, visjonen skapes og strategien utvikles. Når målingen er gjort og det hele forankres, vil målgruppen være innbyggerne”*. Her antyder informanten at til syvende og sist vil det være innbyggerne i kommunen som er målgruppen for prosjektet. I den første fasen er det imidlertid et tydelig fokus på ansatte internt i organisasjonen. Men videre står dette i besvarelsen: *“Ingen kan være best på alt, og derfor er det viktig i en omdømmestrategi at man retter seg inn mot de definerte målgruppene”*. Dette er også oppskriften tydelig på. Det kan være lurt å løfte fram en bestemt identitet for å passe med en bestemt målgruppes behov. De definerte målgruppene er, i følge informanten, i første omgang de ansatte i Tromsø kommune. Omdømmesatsingen går selvsagt inn i flere faser som gjør at man nok naturlig vil endre målsetninger ettersom man klarer å oppnå det man hadde satt seg fore. Oppsummerende til spørsmålet om hvilke målgrupper de har tenkt å

satse på i omdømmearbeidet er “*Målgruppene blir de som passer inn i strategien*”. Det synes uklart om det skal lages en ferdig strategi om hvordan man skal jobbe med omdømmet til kommunen, for så å se når man er ferdig hvem strategien passer å rette seg inn mot.

Tromsø kommune har valgt å involvere litt ulike interessenter, til forskjellig tid i sin omdømmesatsing, og også dette bidrar til usikkerhet om hvem som er målgruppen. Når informasjonsflyten er utydelig og involverte parter ikke blir informert til samme tid, kan det betraktes som om man toner ned elementet med involvering fra starten. Dette har blant annet til å skape misnøye i opposisjonen i kommunestyret forteller informanten. Tromsø kommune overser at å skulle bedrive *Verdibasert posisjonering* er et prosjekt som bør ha tydelig målsetting og avgrensa målgrupper, og ut fra dette kan en antyde at fratrekking er benyttet som metode i oversettingen. En stor kommune og en by vil ofte ha større utfordringer med å oversette en oppskrift inn i en kommuneorganisasjon uten at elementer og aktører utenfor organisasjonen berøres – dette i sær for en omdømmeoppskrift. Tromsø er et godt eksempel på hvordan dilemma med blant annet mange målgrupper aktualiseres underveis i omdømmeprosessen. I tillegg illustrerer drøfting i 5.4.1 at oppskriften fra Omdømmeskolen i mindre grad når store bykommuner på dette punktet. Kompleksiteten og sammensettingen av mange store organisasjoner i en by, gjør at en kommune her må opptre annerledes enn i en liten kommune.

## **5.5 Koordinering av prosjekter og tiltak**

For å ha et positivt inntrykk av en organisasjon, må kunden eller interessenten være fornøyd, altså må forventningene til organisasjonenes atferd og prestasjoner innfris (Brønn og Ihlen 2009). Dette betyr blant annet at det må være liten eller ingen forskjell på det interessenten faktisk opplever i møte med organisasjonen, og det organisasjonen har lovet eller formidlet gjennom sin kommunikasjon. Det som er viktig, både for kommuner og andre organisasjoner, er at man kan holde det man lover. Det er avgjørende med en sammenheng mellom visjon, verdier, løfter og tiltak (Berglund 2010c). Omdømmeskolen understreker at det ikke er noe poeng å gi løfter man ikke kan innfri om målet til slutt er å få økt tillit og legitimitet i et sterkere omdømme.

Tiltak forstås, gjennom oppskriften, som beviser på løfter som kommunen gir til sine innbyggere. En kommune har som offentlig velferdsorganisasjon en rekke lovpålagte tjenester de skal levere. De tiltakene som startes gjennom en omdømmeprosess, kan både

inngå i forbedring av disse tjenestene, men også som såkalte tilleggstjenester, jfr. strategisk omdømmehåndtering. For at omgivelsene skal oppfatte at tjenester og prosjekter i kommunene som et helhetlig samspill, trengs det god koordinering mellom disse. Med koordinering i denne sammenheng mener jeg blant annet å igangsette prosjekter som kan gi positive vekselvirkninger til hverandre og de kommunale tjenestene på samme tid og å få vedtatt tiltak som følge av disse i rullering av kommuneplanverk. Det er viktig å få vedtatt tiltakene politisk og fått de plassert inn i en helhetlig sammenheng for å kunne skape en langsiktig og tydelig avklart strategi (Berglund 2010b).

### 5.5.1 Avventende Berg

Berg kommune deltok på den nasjonale småsamfunnssatsinga i regi av KRD (2007-2010). Prosjektet fikk av kommunen navnet “God – nær og raus” og har deltakelse på Omdømmeskolen som et av tiltakene. Gjennom satsinga har Berg hatt fire fokusområder som hver har egne underprosjekter. Det første omhandler næringsutvikling og FOU<sup>6</sup>; Prosjektet jobber på flere plan for å legge til rette for boligutvikling, næringsutvikling, kompetanseutvikling og utvikling av fritids- og aktivitetstilbud. I prosjektdokument står følgende om næringsutvikling og FOU:

*”Dette er en viktig utfordring for at vi skal være attraktiv som bokommune både for de som bor her i dag og for fremtidige Berg-boere. Samtidig vil det være med på å sikre arbeidskraft til industrien og reiselivet”.*

Omdømmebygging og erfaringsutveksling er det andre fokusområdet. Her kommer også deltakelse på Omdømmeskolen inn som et eget prosjekt. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe som skulle jobbe med koordinering av en plan for felles profilering. Med nær relasjon til identitetsbegrepet til Røvik (2007) understreker informanten:

*“Måten vi sjøl presenterer og omtaler kommunen vår på, er avgjørende for det omdømme vi får utad. Ofte er det de gode historiene som er bestemmende for hvor folk ønsker å bosette seg. Det er også gjennom ”de andres blick” at vi lærer å bli bevisste på hvem vi er.”*

Det tredje fokusområdet er rekruttering og stedsutvikling. Unge utflytta Bergsværingar ble kontaktet for å kartlegge interessen for å flytte tilbake. I tillegg ble det igangsatt et ungdomsboligprosjekt i samarbeid med næringsaktører. ”Skaland – et sted å være – et sted å lære” og ”Mefjordvær – der veien slutter begynner eventyret” er to større prosjekter

---

<sup>6</sup> FOU: Forskning og utvikling

som stedsutviklingsgruppa på Skaland og Mefjordvær Bygdelag var ansvarlige for. Prosjektbeskrivelsen forklarer at *“gjennom disse prosjektene ønsker vi å skape engasjement og optimisme, som igjen skal bidra til trivsel og bolyst for nåværende og fremtidige Bergsværingene.”*

Det siste fokusområdet var barne – og ungdomstiltak. Det ble også her gjennomført en spørreundersøkelse blant ungdom i Berg med to hovedfokus: Hva er det som gjør at du velger å bo i Berg kommune? Hva skal til for at du skal flytte tilbake til Berg kommune? Det ble også jobbet sammen om tiltak og aktiviteter for barn og unge i Berg kommune. Gjennom denne satsinga har Berg kommune lagt et fundament for å skape en omdømmestrategi for *Verdibasert posisjonering*. Informanten uttrykker at det har opplevdes bra for kommunen å være med på, men det gjenstår enda noe arbeid før de når de målene de har satt seg. Omdømmearbeid er en kontinuerlig prosess.

Sammen med de andre kommunene på Senja, er Berg kommune også involvert i prosjektet *“Fristaten Senja”*. Det er en satsing som gjennom en langsiktig prosess skal stå for samkjøring av de fire Senjakommunene Berg, Lenvik, Torsken og Tranøys arbeid innen kultur, markedsføring, rekruttering og reiseliv. Prosjektet tar på seg felles samfunnsoppgaver i de fire kommunene knyttet til disse feltene, og er en felles paraply som på sikt skal inngå i de satsningene som i dag foregår innen disse arbeidsområdene. Informanten forklarer: *“Det er en egen prosjektledelse på dette prosjektet, og vi som jobber med omdømmearbeid i de ulike kommunene er foreløpig i liten grad involvert. Men når det blir satt i gang noen tiltak, vil vi nok få mer ansvar.”*

Bevisst addering kan ses gjennom god koordinering mellom stedsutvikling og omdømmehåndtering internt i Berg kommune over tid. Kommunen har vedtatt ei større satsing gjennom prosjektet *“God, nær og raus”* der Omdømmeskolen er skrevet inn som ei satsing. Med andre ord er det flere oppskrifter som flettes sammen i et langsiktig og større prosjekt eller program. Bergs koordinering av prosjekter med stedsutvikling er også rettet mot deres målsetting om å være et attraktivt sted å flytte til. Til tross for god koordinering mellom prosjekter, ser det ikke ut til at Berg kommune har klart å utnytte det nok i forhold til hvilke resultater de til nå har klart å oppnå. I følge tall fra SSB (2011a) er nettoinnflytting til Berg på -23 personer, med andre ord er fortsatt flyttestrømmen fortsatt større ut enn den der inn. Min informant har klar bevissthet at å

endre en flyttestrøm påvirkes av mange faktorer i tillegg til at et slikt mål må sees i et langsiktig perspektiv.

I Berg har de laget et opplegg til en prosess etter “*en trinnvis oppbygging fra oppskriften*” i følge informanten. Dette er planlagt gjennomført ved neste kommuneplanrullering. Prosessen skal gjøres for å få omdømmesatsinga inn i revidert kommuneplan. På grunnlag av at den ikke enda er gjennomført, er det kun informantens måte å uttrykke seg på jeg vurderer denne prosessen som kopiert. Dette tiltaket er ordrett duplikasjon av punktet koordinering i oppskriften *Verdibasert posisjonering*.

### 5.5.2 *Offensive Tromsø*

I intervju med informanten fra Tromsø kommune, kommer det fram at kommunen er svært aktiv i sin prosess og er i gang med mange prosjekter knyttet til omdømmet. Omdømmeskolen anbefaler og oppfordrer kommunene til å måle og kartlegge sitt omdømme. Dette var Tromsø kommune i gang med før deltakelse på Omdømmeskolen. Kommunen har gjort dette på eget initiativ, men i tråd med opplæringen. Målingen har fått stor oppmerksomhet både i media og i organisasjonen. Høsten 2010 ble den såkalte *RepTrak offentlig målingen*<sup>7</sup> gjennomført, som er utviklet for Norge av Apeland Informasjon og Reputation Institute. Gjennomføringen av undersøkelsen er gjort av Norstat per telefonintervju. Det er 901 innbyggere som gjennomførte undersøkelsen. Informanten påpeker at “*ingen ansatte er spurt, i fare for at dette ville påvirke resultatet*”. Spørsmålene omhandlet blant annet omdømme, ledelse, kommunale tjenester, informasjon og brukermedvirkning i Tromsø kommune som organisasjon. Målet er å kunne bruke den som et styringsverktøy for å lage tiltak og forbedringer til kommunens omdømme. Rådmannen i Tromsø forteller følgende; “*Omdømmemålingen skal vi bruke som et styringsverktøy i det videre arbeidet med å forbedre tjenestene til våre innbyggere*” (Nordlys, 05.11.10).

Resultatet av målingen viste en score på 59,5 på en skala fra 0-100. Dette betraktes som et svakt omdømme. “*Vi har et svakt omdømme, og det kan vi ikke skjule oss bak. Det er nå vårt utgangspunkt. Vår plan er å starte et arbeid over to år, og så gjennomføre en ny måling da*” sier informanten. Tromsøs prosjekter viser en plan om et langsiktig arbeid

---

<sup>7</sup> RepTrak offentlig er et målings- og styringsverktøy med 23 omdømmeattributter som detaljert viser hva som styrker og svekker omdømmet. Det er også 6 omdømmedimensjoner som beskriver hva som oppfattes som virksomhetens sterke og svake sider (Apeland 2011).

som kan tolkes som kopiering av oppskriften. Oppskriften *Verdibasert posisjonering* fordrer langsiktighet, begrunnet ved at omdømme er noe som det tar tid å bygge og forandre. Det tar også tid både å gjøre seg opp en status for utgangspunktet, enes om identitetsgrunnlaget, lage en posisjon, planlegge og så gjennomføre tiltak.

Ved en ny måling høsten 2012 vil kanskje karakterkortet kunne avsløre om tiltak og prosjekter som er gjennomført på bakgrunn av målingen i 2010, har hatt gode resultater. Etter at målingen ble gjennomført og lagt fram, har Tromsø kommune involvert 82 enhetsledere til å være med for å etablere en omdømmeplattform for organisasjonen. Plattformen tar utgangspunkt i visjonen: *“I 2011 og 2012 skal vi gjennom våre leveranser til innbyggerne skape større tillit, og overordnet i vår omdømmeplattform er visjonen der vi vektlegger ordene **sammen, varmt og livskraftig**”*.

Det er tre fokusområder i plattformen: kvalitet, informasjon og involvering. De er valgt på bakgrunn av at omdømmemålinga viste at Tromsø kommune hadde klart forbedringspotensial. Dette skal være gjeldene ansvarsområder for alle de ansatte i kommunen. Dette er et godt eksempel på koordinering mellom flere styringsverktøy (visjon, verdier, plattform) og indikerer en bevisst addering. Alle disse begrepene er språksatt på Omdømmeskolens samlinger, dog uttrykt i forskjellig omfang. Det er mulig å anta at Tromsø kommune har flere inspirasjonskilder på dette området, siden de har vært så bevisst på å få dannet en plattform. Kanskje kommer inspirasjonen fra andre oppskrifter, forbilder og/eller utviklingsarenaer.

I saksfremlegg til formannskapet 7. februar 2011 innledes saken om forprosjektet “Et attraktivt Tromsø” på denne måten:

*“Tromsø kommune har registrert at mange ulike institusjoner og miljøer i Tromsø har tatt til ordet for å arbeide langsiktig og systematisk med spørsmål knyttet til en strategisk utvikling av Tromsø med fokus på attraktivitet, profilering og omdømme.”*

Forprosjektet ble vedtatt på dette møtet, og hovedleveransen er å *“utrede et mulig prosjekt for langsiktig strategisk arbeid for profilering av Tromsø-regionen”*. 1.april 2011 startet forprosjektet “Et attraktivt Tromsø” og skal avsluttes i juni 2011 med sak i kommunestyret om mulig igangsettelse av et hovedprosjekt. Rådmannen tok initiativ til å involvere flere stakeholders i Tromsø til å vurdere identitetsstatusen til kommunen som geografisk sted. Målet for prosjektet er å finne ut om Tromsø kommune, sammen med

andre sentrale aktører i byen, skal starte opp et omdømmeprojekt. Dette prosjektet oppfattes som et rendyrket place brandings - prosjekt.

Kommunen kritiseres gjennom media for at de ikke er flinke nok til å ta initiativ til at grupper og bransjer som kan være nyttig å ha med å uttale seg når det er saker som angår deres målgruppe, der aktørene innehar spisskompetanse. Dette kan ha årsak i at det ikke er en fastlagt arena for samarbeid og dialog mellom ulike parter i Tromsø. Jeg synes kommunen har noe ansvar for å være knutepunkt og initiativtaker, men får ufortjent mye kritikk etter min mening. De arrangerer flere folkemøter og debatter om saker som er på høring, hvor “folket” har mulighet til å få nærmere innsyn og uttalemulighet ovenfor saken. På folkemøtet om Tromsøs omdømme for bra nøyaktig ett år siden (14.06.2010) ble lokalene fylt opp med engasjerte som ønsket å debattere identitetsgrunnet. Omdømme- og identitetsdebatten har også fylt opp mange sider i de to største lokalavisene i byen, samt Næringslivets magasin i Tromsø “Markant”. Det er mange som mener, på ulike grunnlag, og man kan reise spørsmål om hvordan man kan ta hensyn til alle. Som berørt part er det viktig å bli hørt. Som nevnt tidligere er ikke omdømme noe en kan vedta, men til en viss grad styre i retninger man selv ønsker. Derav kan ikke omdømmehåndtering heller være en demokratisk del hvor alle skal enes i et samlet standpunkt som skal vedtas (Christensen og Morsing 2004). Det skrives følgende av prosjektleder for “Et attraktivt Tromsø” i en kronikk i Nordlys 13.05.11:

*“Konkurransen om å bidra til utviklingen av Tromsø er så stor at mange mener at Tromsøs største utfordring er å strukturere dialog, samarbeid og koordinering mellom ulike organer og aktører. Her dukker det opp mange spørsmål knyttet til politiske prioriteringer og strategier, roller og legitimitet, formelle og uformelle strukturer, demokrati og effektivitet”.*

Å gå i gang med flere prosjekter er ikke feil, det kan tvert i mot skape gode vekselvirkninger. Men utad kan det oppleves som dårlig koordinering av kommunen å starte opp flere place brandings prosjekter, når de har uttrykt at det er det interne omdømmet de vil jobbe med, samt av resultatene etter omdømmemålinga av organisasjonen. Det kan muligens for noen oppleves å være en for svak link mellom hvorfor det bedrives omdømmehåndtering til kommunen og byen samtidig. Fellesnevner er at Tromsø kommune tar mye initiativ – det er helt naturlig – stedsomdømme er per definisjon et politisk prosjekt (jfr. Anholt 2007). Tromsø kommune gir en uklar kommunikasjon rundt dette. Det kan antyde for mange frihetsgrader i oversettingen, noe Omdømmeskolen åpner for. Det gjør at man får inntrykk av at det ikke har vært god koordinering eller tydelig strategi mellom omdømmehåndterings - prosjekter for



organisasjonen og stedsutviklingsprosjekter med hensikt om å brande byen. Dermed kan det tolkes som en form for fratrekking at Tromsø kommune ikke syr prosjektene godt nok sammen slik det oppleves når de kommuniserer utad.

Fra et kritisk ståsted kan en spørre seg om dette er uintendert på grunn av et sterkt ønske om å være synlig ovenfor omgivelsene. Tromsø kommune oppleves av noen som en innovativ kommune som ønsker både å være og å oppfattes som tidsriktig og moderne. Helt sentralt i en identitetsutviklingsprosess er nettopp sammenlikningen med “de andre” (Mead 1934). De later til å følge med på hva som skjer med “de andre” rundt dem i byer som jobber med sitt omdømme. Større satsinger som gir suksess for byer som er mindre en Tromsø kan oppleves stressende og fører til et opplevd press jfr. Scotts pilarer om kognitivt, normativt og regulativt struktur (Scott 1995).

Hentet fra samme kronikk av prosjektleder for forprosjektet (Nordlys 13.05.11)

*“Et resultat av dette er at Tromsø kjennetegnes av et høyt aktivitetsnivå; det er mange som vil mye og som produserer mange ideer og prosjekter som alle direkte eller indirekte handler om å utvikle byens kvantitative eller kvalitative egenskaper”.*

Omgivelsene etterspør ikke bare varer og tjenester, men vurderer også organisasjonen, Tromsø kommune, ut fra om den benytter strukturer, prosesser og ideologier som viktige grupper i samfunnet oppfatter som rasjonelle, effektive og moderne (Brunsson og Olsen 1990).

Informanten forteller at er Tromsø kommune jobber for å være synlig. En indikasjon på det slik jeg ser det, er at Tromsø kommunes omdømmesatsing har i løp av det siste året hatt flere oppslag, som har fått mye plass på sentrale sider (forside og 3. side) i regionalavisa Nordlys og lokalavisa iTromsø (i tillegg til “Markant”). Det siste året er det ca. 35 kronikker, debattinnlegg og avisoppslag i avisa Nordlys som går i direkte på Tromsø kommunes omdømme og deres omdømmesatsing. Dette er egen opptelling i arkiv. Tromsø kommune fører ingen nøyaktig måling på dette selv og søkemotorer klarer ikke å fange opp dette helt nøyaktig. Til tross for mange oppslag sier min informant at han opplever at de ikke er synlig nok. Det å være mye i media gjør at de er sårbare og utsetter seg for negativ kritikk. I observasjon på Omdømmeskolen registrerer jeg at særlig politisk ledelse fra de ulike kommunene bekreftet at de opplever at det krever mye å få plass i media, og sakene med negativ fokus kommer lettest inn og får mest fokus. Synlighet og transparens kan ses på som suksesskriterier i følge Omdømmeskolen, som støtter seg igjen til *Roots of Fame* av Fombrun og Van Riel (2004). Tromsø kommunen

har nylig valgt å ansette en person i kommunikasjonsavdelinga som har ansvar for sosiale medier. Organisasjonen har også en offensiv strategi i å styrke sine hjemmesider. Tromsø kommune har så langt oppnådd resultater i form av priser som “*Beste kommunale nettsted i 2009*” og “*Farmandprisen Beste nettsted 2010*”. Å kommunisere godt med brukere, er avgjørende for å lykkes i koordineringen av omdømmearbeidet.

## **5.6 Forankring og involvering**

Forankring er nødvendig og avgjørende for at en oppskrift skal kunne lykkes. Forankring kan skje både på et faglig plan (forankring i teori) og blant ulike interessenter (innbyggere, ansatte, politikere, andre stakeholders i omgivelsene). Grad av involvering, gir ofte signaler på hvor godt forankret prosjektet kommer til å bli. Oppskriften oppfordrer at de prioriterte målgruppene og de som direkte påvirkes, blir involvert fra starten, for å legge best mulig grunnlag for en god forankring og senere implementering. En lokal og faglig dyktig prosjektleder er med på å hjelpe på denne prosessen i organisasjoner i følge *Verdibasert posisjonering*.

### *5.6.1 Kommunalt eierskap i Berg*

Forankring i Berg er i et delt fokus. I følge informanten er det et ønske om å kunne hente inn en person utenfra for å lede starten for kommuneplanprosessen. Det at noen med nøytralt blikk på Berg kommune kan lede arbeidet, tror informanten vil gjøre de involverte mer åpne. Når dette er gjort, er intensjonen at lokal prosjektledelse driver prosjektet videre. Argumentet for dette er:

*“..for å sikre god forankring og få et faglig utbytte av selve prosessen. Det gjør at vi høster erfaringer og kunnskapen blir igjen i kommunen. Det er viktig for både eierskap, forankring, ansvarliggjøring og egen kunnskap”.*

En suksessfaktor fra oppskriften er å ha en lokal prosjektleder. Det har Berg valgt å ha. Dette indikerer bevisst kopiering av oppskriften. En lokal prosjektleder vil ha kunnskap om stedets kultur og historie som kan gjøre av vedkommende kan i større grad spille på lag med omgivelsene og unngå de største fallgruvene. I følge Berg kommune er det viktig med en faglig forankring i omdømmearbeidet.

*“Det gir en styringsmulighet og vi blir ikke overlatt til tilfeldighetene. Det er veldig greit å bruke utprøvde metoder som vi ser kan fungere andre steder, og som vi tror også kan fungere her.”*

Innbyggerne i Berg kommune er i følge informanten godt informert og i noen grad involvert i omdømmearbeidet i kommunen:

*“Jeg tror det egentlig er ganske lett å samle innbyggerne i Berg om et omdømmeprojekt. Det er mange som ønsker veldig sterkt at vi skal få et nytt klima og annet fokus. En ny politisk periode kan også gjøre klimaet annerledes i forhold til hvor bevisst man er på de sakene som kan virke splittende eller samlende.”*

Visjonen til Berg kommune er formulert på en slik måte at den skal fremheve eierskap og tilknytning blant innbyggerne, som nevnt tidligere. Omdømmeskolen argumenterer sterkt imot å formulere et slagord, å tro at det skal gjøre jobben for deg. Det kan være at forankringen stimuleres i positiv forstand av visjonen, men jeg oppfatter av informanten at det har ikke gjort de store utslagene blant innbyggerne. Visjonen gjelder i aller høyeste grad også for ansatte og politikere i kommunen. Ovenfor disse har det ved flere anledninger har min informant orientert i kommunestyret om omdømmearbeid og stedsutviklingsprosjekter for å skape grunnlag for forankring. Det er ikke gjort formelle vedtak på deltakelse på Omdømmeskolen, men det ble tatt opp i styringsgruppa for småsamfunnssatsinga og godkjent der.

Gjennom det informanten forteller, får jeg ikke inntrykk av at alle er med og støtter omdømmearbeidet i Berg kommune, hverken fra innbyggere, ansatte eller politikere. Det virker ikke heller som kommunen har gjort store grep for å få dette til å skje, men at de har en plan for hvordan det kan gjøres. Berg er i kontakt med flere grupper både internt og eksternt, men sånn som forankringsprosessen er nå, kan det anses som fratrekking av oppskriften. Forankring er et avgjørende kriterium for å skulle lykkes, dette er også Berg klar over, men det tones litt ned fra oppskriften i praksis. Kommunen ligger på vent i en mellomfase etter endt prosjekt i småsamfunnssatsinga og nye kommunale prosesser. Dette blir også tydelig i forhold til en langsiktig strategi. Berg kommune fikk mye input på en gang med både deltakelse på Omdømmeskole og småsamfunnssatsing på samme tid. Etter at begge deler er over er aktiviteten i omdømmehåndteringen i kommunen i et vakuum.

### *5.6.2 Brei forankring i Tromsø kommune*

Tromsø kommune har satt i gang tiltak for å jobbe tett på enhetslederne for å forankre omdømmearbeidet videre i organisasjonen: *“Skal vi lykkes må vi ha forankring. Skal vi tenke at omdømmet bare skal være et ledelsesprosjekt som vi trer nedover de ansatte, så er vi dømt til å mislykkes.”* Som en følge av omdømmemålingen, ble det gjennomført flere prosesser internt for å informere og involvere de ansatte. Resultatet av målingen ble

lagt fram 8.november 2010 på en pressekonferanse. 2.desember var det et informasjonsmøte hvor alle 82 enhetene i Tromsø kommune ble involvert og kunne gi sine tilbakemeldinger. Enhetslederne ble på invitert til ny samling 5.januar 2011. Til da skulle hver leder ha presentert resultatene i sine enheter og avdelinger. 3.- 4. februar 2010 ble det igangsatt en prosess hvor kommunen skulle lage sin plattform. Resultatet av plattformen ble presentert i del 5.5.2. Min informant forteller:

*”Omdømmeplattformen skal ha noen fellesnevner som alle skal være bevisst på og jobbe etter. Så skal vi innenfor noen sektorer og enheter se på særpreg, men likevel strekke oss etter samme mål”*

Initiativ til deltakelsen på Omdømmeskolen ble fremmet for rådmannens lederteam, og de inviterte politisk ledelse med på laget. Det er ikke gjort noe formelt vedtak på deltakelsen, men det er lagt fram flere saker relatert til omdømmesatsningen for både formannskap og kommunestyre som orienteringssaker. Dette er med på å legge grunnlag for politisk forankring av omdømmearbeidet i Tromsø kommune. Informanten påpeker at han ser en utfordring med å skulle forankre omdømmearbeidet:

*“Kanskje det er for sent å delta på en omdømmeskole ett år før et valg? Et eventuelt skifte av politisk ledelse kan fort stoppe opp arbeidet. Da er det nyttig med en rådmann som er sterk i troen og kan bringe det videre også til en ny politisk ledelse.”*

Informanten har en høy bevissthet om også å ha ei faglig forankring i omdømmearbeidet.

*“Jeg mener det er alfa og omega. Om vi ikke tilegner oss den teoretiske kunnskapen som finnes, så bruker vi alt for lang tid på å finne opp hjulet på nytt. Dette er en langt mer effektiv og strategisk riktig måte å jobbe på.”*

Prosjektansvaret for den overordna omdømmesatsinga i Tromsø kommunen er hos rådmannen. Men det er kommunikasjonssjefen som i praksis leder dette arbeidet. Både samarbeidsprosjektet “Sentrumsløftet” og forprosjektet “Ett attraktivt Tromsø” har innleide prosjektledere, altså ikke en intern fra egen organisasjon. I forhold til min teoretiske forankring vurderer jeg at på den ene siden kopierer Tromsø kommune oppskriften med styrke i lokale krefter og på den andre delvis fratrekking med innhenting av personer eksternt. Dette vil nok ikke være avgjørende for resultatet, men kan påvirke særlig i implementeringsfasen. Men kan være en svakhet for forankringsprosessen fordi en prosjektleder uten tilknytning til lettere forlater organisasjonen når prosjektperioden er over. Også her ser en at oppskriften fra Omdømmeskolen, *Verdibasert posisjonering*, møter andre type utfordringer i større organisasjoner. Samtidig er dette en mulighet for

bykommuner, fordi de har flere personer å “velge blant” og kan derfor ansette den som er best egnet til å være prosjektleder på et konkret prosjekt.

Oppskriften vektlegger involvering, forankring og en god prosess som en nøkkel til å oppnå gode resultater. Dette har Tromsø kommune lagt stor vekt på i omdømmearbeidet internt. De har brukt de kanalene de vet de når fram med informasjon, de har innkalt til informasjonsmøter og plattformbygging blant enhetslederne; det er lagt fram orienteringssaker i politiske forum, internavisen og andre medium har lagt fram resultatene fra målinga, samt andre av omdømmeprojektene de er i gang med. Kommunen har egen internavis som kommer hjem i postkassen til alle ansatte. I november 2010 fortalte informanten: *“Vi har i neste utgave av Innblikk, vår internavis, to sider om dette. Vi vil vise fram karakterkortet for at det skal starte refleksjoner blant de ansatte”*. Ved å gjøre så tydelig og store grep med de verktøyene de har, og addere oppskriften, forankres omdømmeprojektet i organisasjonen blant politikere, blant de ansatte og enhetsledere og andre ledere. Dette er med på å gi forankring og eierskap til omdømmeprosessen i organisasjonen.

Omdømmearbeidet i Tromsø kommune har intensjoner om å ha et brett nedslagsfelt. Derfor har kommunen invitert med ulike aktører til å sitte i et strategisk råd som styringsgruppe for forprosjektet “Et attraktivt Tromsø”. *“Vi tenker det er naturlig å invitere for eksempel Næringsforeninga, store organisasjoner i Tromsø som Universitetssykehuset, Universitetet, Eksportutvalget for fisk, Framsenteret og kanskje andre aktører.”* I tillegg til disse er også følgende representert i Strategisk råd; Visit Tromsø, Tromsø Havn, Hålogaland teater, Tromsø Ungdomsråd, Fylkesrådsleder, Tromsø Idrettsråd, Norsk-Russisk forening i Tromsø, Norsk polarinstitutt, Avisa Nordlys, Tromsø Sjakk OL 2014. I dette prosjektet involverer kommunen noen aktører i omgivelsene som de betrakter som sentrale i forhold til å diskutere og utvikle Tromsøs attraktivitet. Igjen vil jeg påpeke at dette er bevisst addering av oppskriften for å involvere og forhåpentligvis forankre prosjektene hos flere i kommunen og i byen. I følge informanten er ikke innbyggerne i kommunen involvert i omdømmearbeidet enda:

*“Jeg vil ikke si at omdømmesatsinga i Tromsø kommune er forankret i lokalbefolkninga. Men vi skal forankre det i vår organisasjon, blant de ansatte i kommunen”*.

Ved å framheve viktigheten av forankring har Tromsø kommune lagt grobunn hos interessenter, ansatte, politikere og i det faglige for gjøre en fruktbar implementeringsprosess. Budskapet til prosjektledelsen for forprosjektet lyder:

*“Utviklingen i Tromsø dreier seg ikke bare om byen Tromsø, men også om hvordan Tromsø evner å spille på lag med den omliggende regionen... Et vellykket samspill med våre omgivelser er sannsynligvis en av de viktigste forutsetninger for at Tromsø kan bevare og utvikle sine kvaliteter som en attraktiv byregion og et tyngdepunkt i det sirkumpolare nord. Når vi anerkjenner hverandre og ikke bare er oss selv nok, da vil Tromsø bli attraktiv nok!”*

Tromsø kommune har, for meg, fremstått som dyktig på og har prioritert arbeid med forankring. Fremgangsmåten har absolutt overføringsverdi til andre kommuner som sliter med dette. Det gjenstår enda å se om forankringsarbeidet har nok tyngde til å være reell og hvilke grep som gjøres for å forankre omdømmearbeidet blant innbyggerne i kommunen.

## **5.7 Sammenlikning og oppsummering**

Både Berg og Tromsø kommune har i stor grad kopiert oppskriften på visjon. Dette til tross for at ingen av kommunene har gjort noe med formuleringen i etterkant av deltakelse. Både Tromsø og Berg legger ikke skjul på at de ikke bruker den så aktivt som de burde. I utgangspunktet vil en liten kommune som Berg lettere kunne framstå med en samla felles identitet som i stor grad kan være identisk for kommuneorganisasjonen og bygda Berg, representert ved både tredje sektor, næringsliv mv. Det er ikke et mål å ha bare ha en identitet, men i kommunikasjon til borgerne, vil det representere forskjellige utfordringer i en liten og i en stor kommune. Med andre ord vil det stilles forskjellige krav til måten en bygger opp fundamentet for organisasjonsidentiteten i ei lita bygd kontra en stor by.

Kjerneverdiene til Tromsø kommune fungerer som kompasskurs for tjenesteproduksjonen organisasjonen har i oppgave å serve, men de løftene som skal underbygge visjonen og verdiene henspeiler på Tromsø som sted og ikke organisasjon. Det har de delvis korrigert i omdømmeplattformen, hvor de tar utgangspunkt i visjonen og har tre fokusområder. Berg har fire verdier: raus, inkluderende, nær og god. Rundt disse har de laget løfter (jfr. hjemmeoppgave fra Omdømmeskolen) som gir disse verdiene mening i en samfunnsmessig kontekst. De formulerer løftene med *vi*, som jeg synes henspeiler på a) at kommuneorganisasjonen er enig om å gjøre dette sammen og b) at dette ikke er løfter som kommunen skal gi til innbyggerne, men at det er et toveis samarbeid.

Målsettingen for omdømmesatsingen er ikke den samme for Tromsø og Berg. Tromsø ønsker å samle organisasjonens ansatte og omtaler det som “*vi - følelsen*”. Det er også mål å kunne være en attraktiv arbeidsgiver. De ønsker å hevde seg i kampen med de andre store byene i Norge for å kunne konkurrere om dyktige og kvalifiserte arbeidssøkere. Berg ønsker å hevde seg i kampen om innbyggere. De ytrer også et ønske om kvalifisert arbeidskraft, men i utgangspunktet handler det om å være attraktiv nok for at unge mennesker. Berg kommune er veldig tydelig på målgruppe for sin satsing, nemlig “*unge barnefamilier som ønsker å etablere seg og bosette seg i Berg*”. I tillegg har de et ønske om å kjempe for at unge innbyggere, og også utflyttere, kan se muligheten i å vende tilbake til Berg etter endt utdanning. De gjør blant annet tiltak for å legge til rette for ungdomsboliger og kompetansearbeidsplasser, som begge vil være attraktive for målgruppa. Tromsø kommune har ikke klart, på samme måte som Berg, å ha en tydelig gjennomgående målgruppe etter min mening. I motsetning til Berg er heller ikke deres mål å få flere innbyggere, da dette ikke er ei uttalt problemstilling for Tromsø kommune. I organisasjonsarbeidet internt i kommunen er de bevisst på at det i første omgang er de ansatte som er den viktigste målgruppa. De grep som er gjort og planlagt for branding av byen, vil uten tvil gagne flere, uten av målgruppa her er avgjort.

Jeg oppfatter at Berg kommune er litt avventende på å starte tiltak, men at prosjektledelsen for omdømmesatsinga i kommunen er klar til å gå i gang. Tromsø er litt motsatt og har satt i gang mange tiltak samtidig. De skaper stor aktivitet både i sin organisasjon, i sine omgivelser og i media. Dette opplever jeg som en helt bevisst strategi. Mange initiativ kan spre et positivt inntrykk av at kommunen har tiltakslyst og har motivasjon å gjøre grep.

Berg kommune var i en tidlig fase i sin omdømmesatsing gode på koordinering med tanke på at de deltok i småsamfunnsatsinga og på Omdømmeskolen i samme periode. Tromsø kommune later til å la mye skje på en gang, men er ikke så tydelig å kommunisere utad hva som foregår og hvordan alt henger sammen. Dette gjør at min oppfattelse av liten grad koordinering.

Når det gjelder forankring, har Tromsø hatt et klart større fokus på dette enn Berg. De har mange direkte tiltak for at blant enhetslederne skal få eierskap til prosjektet, i tillegg til å involvere politikere og andre i omgivelsene de tror vil være naturlige samarbeidspartnere.

Berg forteller gjennom intervjuet at de også vet at dette er viktig, men får ikke satt dette ut i livet når ikke det er noen aktiv omdømmesatsing i kommunen per nå. Et kriterium for å delta på Omdømmeskolen er at det skal sendes to representanter hvor en representerer administrativ ledelse, mens den andre er fra politisk ledelse. Ofte kommer initiativet for deltakelse fra administrative ildsjeler, som igjen inviterer politisk side med på laget. Dette er en fornuftig løsning med tanke på hvilken type organisasjoner som skal omdømmebygges og hvordan de er strukturert. Begge mine informanter sier at politisk deltakelse på Omdømmeskolen har gitt forankring, og fungerer som en taktisk brikke i omdømmestrategien. Selv om Tromsø kommune har vært gode på involvering, har de mottatt negativ kritikk på måten de har gjort dette på, i sær fra politisk opposisjon. Interessenter av omdømmesatsingen er kontaktet på ulike tidspunkter i prosjektperioden og det skaper unødvendig motstand som kan være hinder for videre satsning.

Både Berg og Tromsø kommune har faglig dyktige prosjektledere med utdanning og erfaring innen området. Dette er en klar fordel for deres arbeidsgivere. Det som er viktig, og kan være ei utfordring, er at kunnskapen ikke må forbli hos disse, men deles på flere. Den “overleveringen” som er ønsket etter for eksempel endt deltakelse på Omdømmeskolen, vet jeg ikke om fungerer i praksis og er usikker på hvor mange av de involverte som faktisk kan noe som helst om oppskriften og metodene som er tilegnet av de to som deltok fra hver av kommunene. Her er det at oppfølgingen fra Omdømmeskolen i etterkant etterlyses, fra spesielt Berg kommune. Under observasjonen på Omdømmeskolen ble jeg klar over et annet moment som kan gjøre oversettelse i en kommune utfordrende er at det er en politiker og en administrativ ansatt som er deltaker på Omdømmeskolen. Disse jobber ikke nødvendigvis tett sammen og det kan trekkes til det klassiske dilemmaet fra Max Weber (1971) kyndighet og myndighet. Weber omtaler maktpersonene som billetter og de utøvende i administrasjonen som eksperter. Dette forholdet kunne være interessant å se nærmere på i forhold til oversettelse av oppskrifter. Hvem sitter med nok kyndighet til å ta inn og forstå “undervisninga”? Er det slik at politikerne som vedtar at oppskriften skal innføres, uten at de egentlig er kompetente?

Sammenliknet med Tromsø kommune, har Berg kommune i mye større grad kopiert elementer. Tromsø kommune har brukt litt varierte metoder for oversettelse, mens Berg kommune har i stor grad reproduert flere av elementene. Dette kan ha flere grunner, men jeg velger å tro at det kan og ha med å gjøre at oppskriften egner seg bedre for en liten distriktskommune enn en stor bykommune. Det tror jeg blant annet kan skyldes at



det er kommunen i småsamfunn som er det naturlige sentrum, ofte den største arbeidsplassen og bindeleddet mellom næringsliv, lag og foreninger og offentlig forvaltning. I tillegg er kommunen i liten kommune ofte den største motoren i næringsutvikling og samfunnsutvikling, mens en i større byer ofte har flere store motorer. I Tromsø er det flere store organisasjoner som er viktige, f.eks. Universitetet i Tromsø. Tromsø kommune har mange store organisasjoner rundt seg som kan spille på lag, men også lever nokså autonome liv uavhengig av hva kommunen foretar seg. Større organisasjoner er i tillegg mer komplekse.



## 6. AVSLUTNING

---

I denne oppgaven har jeg studert Tromsø og Berg kommunes kommunale omdømmesatsing. I tråd med min problemstilling har jeg drøftet hva som kjennetegner deres oversetting av oppskriften *Verdibasert posisjonering*, som de begge har tilegnet seg på regjeringens Omdømmeskole. Utgangspunktet for formuleringen av problemstillingen var en antakelse om at denne oppskriften egnest seg bedre for små distriktskommuner enn for større, sentrale kommuner. I dette kapitlet oppsummerer jeg mine hovedfunn, i tillegg ser jeg på likheter og forskjeller på måten de to kommunene oversetter oppskriften. Med bakgrunn i mine funn vil jeg antyde viktigheten av translatørkompetanse i fremtiden. Videre vil jeg løfte fram noen synspunkter knyttet til Omdømmeskolen som utviklingsarena og om *Verdibasert posisjonering* egnest seg som oppskrift på omdømmehåndtering for kommuner. Det er relevant å drøfte om denne oppskriften er like godt tilpasset regioner, urbane bykommuner og rurale bygdesamfunn. Til slutt vil jeg se på mulige forskningsområder på området.

### 6.1 Berg kommune kopierer, Tromsø kommune adderer

De to kommunene oversetter oppskriften ulikt. Dette skyldes at de tilpasser den i forhold til sin særegne kontekst og sine utfordringer. Det betyr at de vektlegger de forskjellige elementene i oppskriften i varierende grad, bevisst eller ubevisst. Oversettelse av oppskrifter har ingen fasit. Dermed er det ikke gitt hva sluttresultatet vil bli. Konteksten legger premissene for oversetting og styrer i stor grad hvilke oppskrifter som tas inn, avhengig av hva man oppfatter som kommunenes utfordringer eller hvilket problem man oppfatter at man trenger en løsning på. Konteksten påvirker også hvorfor og hvordan man gjør oversettelsen.

Det vil sannsynligvis være nye, både større og mindre kommuner i Troms, som søker opptak på Omdømmeskolen. Opptaksfrist for 2011 er satt til 24. juni. Ved å gå inn i den komparative delen, vil muligens min drøfting kunne yte et bidrag til å forstå hvorfor større og mindre kommuner oversetter oppskriften ulikt. Det er sannsynlig at små kommuner i større grad vil oversette oppskriften som en "place branding idé", mens større kommuner trolig vil være mer eksponert for å oversette den som en organisatorisk omdømmeidé. Dette ville det være interessant å forske videre på. Tromsø kommune har, i forhold til noen av elementene som inngår i oppskriften *Verdibasert posisjonering*, foretatt en oversetting som kan forstås gjennom oversettingsteorien (Røvik 2007) som

kopiering eller addering. På flere av elementene (visjon, forankring, koordinering av tiltak) påstår informanten at Tromsø kommune ville gjennomført de uansett, uavhengig av deltakelse på Omdømmeskolen. Dette må tas høyde for når man tolker hvilken metode som er i bruk ved oversetting. Tromsø kommune har igangsatt mange prosjekter og prosesser, og kan beskrives som en “selvgående” kommune. Den har mange jern i ilden og har en stor vilje til å sette i gang og engasjere seg i prosjekter. Berg kommune oppleves i større grad som avventende eller i et vakuum etter at den har avsluttet et stort prosjekt gjennom *Småsamfunnssatsinga*, som i korte trekk er et bredt mobiliseringsprogram for å skape attraktive lokalsamfunn.

Med bakgrunn i mitt datamateriale finner jeg grunnlag for å si noe om sterke og svake sider ved de to kommunenes oversetting. Tromsø kommune synes å være dyktig på forankring, som er et avgjørende element i oppskriften fra Omdømmeskolen. På dette området har kommunen gjort en rekke tiltak og lagt et godt grunnlag for videre arbeid, det være seg folkemøter, ledermøter og plattformbygging. Den måten Tromsø kommune har jobbet strategisk med ei relativt brei involvering, vil kunne få betydning for at oppskriften får effekt i kommuneorganisasjonen, også på lengre sikt. For Berg kommune er dette mer usikkert. Forankring synes som Bergs svake punkt utfra det jeg kan tolke fra mitt datamateriale. De har ikke gjennomført store grep for å samle gode krefter blant politikere, ansatte, organisasjon, innbyggere osv. Det er imidlertid for tidlig å si noe om det blir avgjørende i det videre arbeidet med implementeringen av oppskriften *Verdibasert posisjonering*.

Berg kommunes sterkeste side synes å være at kommunen har samstemte mål og målgrupper. Dette gjennomsyrrer deres satsing og bidrar til at den oppfattes som tydelig og konsistent. Kommunen har et ønske om å øke innbyggertallet ved å gjøre seg attraktiv som bo- og arbeidskommune. De tiltak som planlegges, rettes inn mot unge voksne i etableringsfasen. Den samme konsistente sammenhengen mellom mål og målgruppe finnes ikke hos Tromsø kommune. Målsettingen de har satt seg er å samle kommuneorganisasjonen og bli en mer attraktiv arbeidsgiver. Det er i utgangspunktet konkret, men kommunen har viet mye tid til tiltak og prosjekter som ikke direkte er innrettet mot dette, og da særlig stedsutviklingsprosjekter jfr. “Ett attraktivt Tromsø” og “Sentrumsløftet”. Dette påvirker helheten i omdømmesatsingen slik at den kan oppfattes som lite konsistent eller fragmentert utad.

På forhånd hadde jeg en hypotese om at forankring ville være enklere i en mindre kommune. Der er det færre personer en må nå ut til. Tromsø kommune sliter på sin side med å være tydelig i kommunikasjonen på hva den egentlig vil oppnå og ovenfor hvilke målgrupper. Samtidig skulle man tro at kommunikasjon til målgrupper og om målsettinger ville være enklere for Tromsø kommune siden kommunen har avgrenset målsettingen til kommunen som organisasjon, kontra Berg som har valgt å ha en nesten usynlig linje mellom hva kommunen er som sted og hva kommunen er som organisasjon. Omdømmeskolen gir, gjennom sitt opplegg, mye frihet som kan skape forvirring i oversettelsen på grunn av for mange frihetsgrader. Det gjør at oppskriften, *Verdibasert posisjonering*, tidvis oppleves generell. Det kan gjøre at det har og vil komme utydelige målsettinger, uklare strategier og kanskje ikke oppnåelige prosjekter blant deltakerkommuner også i fremtiden.

Forskjellen på organisatorisk omdømme og et steds omdømme er i liten grad lagt vekt på i formidlingen på Omdømmeskolen. Begrunnelsen er at for små kommuner er dette ikke et enten eller spørsmål, men et både - og. Dette bekreftes av informanten fra Berg. I de fleste småkommuner er kommunen (som organisasjon) både største arbeidsplass, initiativtaker og naturlig knutepunkt mellom lag og foreninger, aktiviteter, link til næringsliv, informasjon til nykommere, osv.

Berg kommune kopierer oppskriften i mye større grad enn hva Tromsø kommune gjør. Kanskje dette kan, som jeg antydte tidligere, indikere at Omdømmeskolens oppskrift er bedre tilpasset distriktskommuner. Dette kan komme av at majoriteten av de deltakende kommunene er små og at Distriktssenteret (les: DISTRIKTSsenteret) har en tydelig målgruppe. Likevel opplever jeg at Omdømmeskolen har (for) mange målgrupper. Dette er en motsigelse til oppskriften som sier man bør være tydelig på hvem målgruppa er. Det er like mange kontekster oppskriften skal finne bo i, som der er deltakerkommuner på Omdømmeskolen. Det er stor forskjell på hvilke behov og løsninger ulike kommuner søker. Til tross for at oppskriften delvis kan oppfattes generell, favner ikke skoleringen i Omdømmeskolen hele kommune - Norge. Jeg oppfatter at Omdømmeskolen treffer bedre til rurale områder med typisk distriktsproblematikk (fraflytting, nedskjæring, fare for sammenslåing, manglende næringsetablering) kontra større tettsteder, byer og regioner.

## **6.2 Translatørkompetanse i fremtiden**

Det er ingen tegn på at det vil bli færre kommuner som bedriver en eller annen form for omdømmehåndtering i fremtiden. Det er heller ingenting som tyder på at oppskriftene generelt vil bli færre. Dermed vil fremtidens kommuner bli eksponert for stadig å måtte oversette oppskrifter til sin lokale kontekst. Min påstand at kommuner generelt ikke har tilstrekkelig translatørkompetanse til å henge med på den hyppig, utskiftende moten av nye oppskrifter som skal oversettes. Det gjøres også mange forsøk på å overføre kunnskap og ideer mellom organisasjoner. De lykkes i varierende grad. I følge Røvik (2007) er det mye som tyder på at distribusjonen av translatørkompetanse, og dermed evnen til å lage gode oversettelser av praksiser og ideer, er en kritisk faktor som kan bidra til å forklare suksesser så vel som fiaskoer. “Dårlig” oversettelsesarbeid kan til dels handle om mangler ved måten man gjennomfører dekontekstualisering av praksiser på. Dette kan være tilfelle hvor man ikke fanger opp og får med seg vesentlige forutsetninger for at praksisen har fungert bra i den konteksten man prøver å overføre den fra. Dårlig oversettelsesarbeid kan også komme av mangler ved implementeringen. Det kan for eksempel være knyttet til introduseringen av en oppskrift i en bestemt organisasjon (kontekstualisering). Mangelfullt oversettelsesarbeid og svak kontekstualisering kan kanskje i enda større grad skyldes at oversetteren anvender oversettingsreglene uheldig.

Røvik (2007) påpeker videre at translatørkompetanse er en oversett og underkjent kunnskap. Ved å trekke parallell til oversettelse av språk, er det lange tradisjoner til at oversetteren blir holdt i bakgrunnen. På samme måte som Berg og Tromsø kommune, vil jeg også tro at andre kommuner ønsker å bli oppfattet som innovative og tidsriktige. Omdømmeskolen har bidratt til å øke bevissthet om verdien av å søke kunnskap om oversetting for å oppnå ønskede effekter og resultater.

## **6.3 Omdømmeskolen og verdibasert posisjonering lever videre – eller?**

Noen taler imot at offentlige institusjoner skal bedrive strategisk omdømmearbeid. I følge den finske forskeren Vilma Louma-Aho (2007) er et nøytralt omdømme tilstrekkelig for en offentlig organisasjon. Hun sier at det er viktig at man ikke har et dårlig omdømme, men at det ikke er et poeng å strebe etter å ha et virkelig godt. Dette skyldes at offentlige institusjoner har lovpålagte oppgaver som de uansett leverer, og at det viktige er kvaliteten på tjenestene. For offentlige institusjoner som ofte må legitimere sin eksistens ved at de er nøytrale og upartiske, kan det være et problem å framheve seg selv i offentligheten blant annet fordi oppdraget deres fordrer til at de bevarer sin uavhengighet

(Luoma - Aho 2007). Hvis upartiskhet og nøytralitet er avgjørende for å opprettholde tillit på det generelle plan, vil det også for slike institusjoner være kontraproduktivt å tilpasse adferd i forhold til det omdømmet man har blant dominerende interessenter i omgivelsene (Byrkjeflot 2010). Jeg er av den oppfatning av at kvaliteten på kommunale tjenester er med på å styre det inntrykket brukerne av disse har av kommuneorganisasjonen – og dermed dens omdømme. Derav bør en kommune aktivt jobbe med omdømmehåndtering for å oppnå tillit og legitimitet. Berg og Tromsø kommune påpeker begge at tillit er grunnsteinen i hva *de* legger i begrepet omdømme. Informanten fra Tromsø sier:

*“Vi er ansatt av våre innbyggere gjennom vårt demokrati for å forvalte skattekrone, det skal vi gjøre på best mulig måte ved å yte best mulige tjenester. Noe er lovpålagt og andre er såkalte tilleggstjenester. I offentlig sektor snakker vi ikke om å bygge en merkevare på disse tjenestene eller for organisasjonen, det baserer seg på å bygge tillit”*

Postulater om at det er viktig at man framstår som hva man *er*, gir en viss frihet som utvilsomt virker tiltalende, samtidig som det provoserer. Å be komplekse kommuneorganisasjoner å samle seg om én identitet, er et stort oppdrag.

Översättning til en kommuneorganisasjon vil være annerledes kontra privat virksomhet. I følge Brunsson (2003) er hykleriet en forutsetning for å legitimere komplekse politiske systemer. Politiske organisasjoner må nødvendigvis framstå som tvetydige for å imøtekomme motstridende interesser. Dette påpeker også Arild Wæraas (2008), som sier at det er så mange hensyn å ta for offentlige organisasjoner at det ikke er heldig å prøve å skape en enhetlig kommunikasjon. Omdømmehåndtering i offentlig sektor bør ikke gå på bekostning av de verdier og demokratiske prinsipper offentlig sektor bygger på (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). Et synspunkt Brønn og Ihlen (2008) kritiserer.

Omdømmeskolen er også kritisk til det. De påpeker at det er viktig å være tydelig, men mer nyansert mener de at det bør løftes fram ulike budskap til ulike målgrupper i omgivelsene.

Opprinnelig er inspirasjonen til oppskriften *Verdibasert posisjonering* også utformet med tanke på virksomheter (Kunde 2002) og ikke på kommunale offentlige organisasjoner. Det byr på noen utfordringer som ikke er felles, for eksempel kommunestrukturen med en politisk side, en lovpålagt tjenesteproduksjon i delvis monopol og er en organisasjon med en stor og sammensatt målgruppe. Likevel støtter jeg meg til St.meld 25: *Lokal vekstkraft og framtidstru* (2008-2009) som mener det er viktig for utvikling at kommuner er sitt omdømme bevisst. Det er mange ulike kommuneorganisasjoner med stort spenn i størrelse og utfordringer, men uansett har alle et omdømme. Ved aktivt å gjøre grep og

sette i gang tiltak for å bedre sine svakheter og fremme sine styrker, kan de oppnå konkurransefortrinn og være med på å styre hvordan kommunen oppfattes i omgivelsene. Begge mine informanter sitter igjen med et positivt helhetsinntrykk av Omdømmeskolen. Det er særlig trukket fram at å knytte nettverk og samtidig lære av hverandres prosjekter har vært bra. Omdømmeskolen lever nok videre en stund til.

Ei interessant problemstilling å forske videre på er om det kan oppstå konformitet ved at “alle” gjennomfører omdømmeskolering? Mange selvpresentasjoner er ment å være unike, men blir konforme og klisjeaktige (Antorini og Schultz 2006). Ved ukritisk å følge motene, vil man kunne ende opp med en konformitetsfelle hvor alle gjør det samme. Denne faren er kanskje ekstra stor for kommuneorganisasjoner som i utgangspunktet har noen like strukturer og lovpålagt eksistensgrunnlag.



## REFERANSER

---

Andersen, B., Gjerde, R., Magnussen, A.M. og Olsen, J.P. (1990): Domstolene som institusjoner: Reformforslag, verdier og situasjonsoppdrag: Rapport fra et forprosjekt. Los-senter notat; 90/21. Bergen: LOS-senteret.

Anholt, S. (2007): *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillian.

Antorini, Y. M. og M. Schultz. (2005): "Corporate branding and the conformity trap," in Schultz, M., Y. M. Antorini and F. F. Csaba (eds.): *Corporate branding. Purpose/people/processes*. Kbenhavn: Copenhagen Business School Press, pp. 57-78. (21 sider)

Apeland, N. (2011): "Hva styrer du etter?". RepTrak Offentlig – et kompass for offentlige virksomheter. Informasjonsbrosjyre.

Balmer, J.M.T (2002): "Of identities lost and found", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 15 No. 1-3, pp. 69-92.

Barnett, M.L, J.M. Jermier og B.A. Lafferty (2006): "Corporate reputation: The definitonal landscape". *Corporate Reputation Review* 9 (1) 26-38.

Berglund, B. (2010a): 'Motivasjon, argumenter og begrepsavklaringer'. Presentert på første samling av Omdømmeskolen 2010, Losby Gods Lørenskog, 24.-25.08.10. Konferansepaper.

Berglund, B. (2010b): 'Metodikk, verdibasert posisjonering og hvordan utvikle omdømmestrategien'. Presentert på andre samling av Omdømmeskolen 2010, Thon hotell Bodø, 21.-22.09.10. Konferansepaper.

Berglund, B. (2010c): 'Organisering av arbeidet, utvikling og implementering av tiltak'. Presentert på tredje samling av Omdømmeskolen 2010, Selbusjøen hotell og gjestegård, Selbu, 10.-11.11.10. Konferansepaper.

Brunsson, N. (1989): *Organization of Hypocrisy: Talk, Desision and Action in Organizations*. Abstrakt forlag/Liber/Copenhagen Buissness School Press.

Brunsson, N og K. Sahlin-Andersson (1998): "Att skapa organisationer" i G. Ahrne (red.) *Stater og organisationer*, 61-98. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Brunsson, N og K. Sahlin – Andersson (2000): "Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform". *Organization studies*, 21 (4): 721-746.

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

Byrkjeflot, H. (2010): "Omdømmeoppskriften – drivkrefter, kritikk og paradokser", i *Scandinavian Journal of Public Administration* 12 (1/2): 3-25

Caba, F.F. (2005): "The Limit of Corporate Branding". I Schultz, M., Antorini, Y.M. og Caba, F.F. *Corporate Branding. Purpose/People/Process*, 127-150. Køge: Copenhagen Business School Press.

Christensen, L.T. og M. Morsring (2008): *Bagom Corporate Communication*. 2.utg. Forlaget Samfunnslitteratur: Fredriksberg

- Czarniawska, B. og B. Joergens (1996): "Travel of Ideas". I B. Czarniawska og G. Sevón (red.) *Translating Organizational Change*, 13-48. Berlin: Walter de Gruyter.
- Dalen, M. (2004): *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming* Oslo: Universitetsforlaget.
- Ettenson R og J. Knowles (2008): "Don't Confuse Reputation with Brand". MIT *Sloan Manage Rev* 49(2):19–21.
- Fog, J. (1994): *Med samtalen som utgangspunkt. Det kvalitative forskningsintervju*. København: Akademisk Forlag AS
- Fombrun, C.J. (1996): *Reputation; realizing value from corporate image*. Boston: Mass., Harvard Business School.
- Fombrun, C.J. og C.B.M Van Riel (2004): *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hammersley, M. og P. Atkinson (1995): *Ethnography: Principles in practice*. (2. utg.). London: Routledge.
- Hem, L. (2004): "Et helhetlig perspektiv på merkevarebygging" og "Ledelse av merkeverdier". Hem, L. og Iversen, N.M. (red). *Perspektiver på merkevareledelse*, 11-20, 41-56. Bergen: Fagbokforlaget.
- Holter, H. og R. Kalleberg (1996): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannensen, J-A., J. Olaisen og B. Olsen (2009): *Omdømme: rykter, sladder eller tøvprat*. Oslo: Cappelen Damm.
- Keller, K.L. (1998): *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, Pearson Education, Inc.
- Kunde, Jesper (2002): *Unik nå... eller aldri: i den nye verdiøkonomien driver brandet virksomheten*. Lysaker: Hegnar Media.
- Kvale (1997): *En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag
- Kvåle, G. og A. Wæraas (2006): *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det norske samlaget
- Latour, B. (1986): The powers of association, 264-280, i J. Law (red.). *Power, action and belief*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Luoma – Aho, V. (2007): Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review, Vol 10, No. 2*.
- March, J.G. og J.P. Olsen (1989): *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*. New York: Free Press
- Meyer, J.M. og B. Rowan (1977): Institutionalized Organizations – Formal-Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363.
- Minbaeva, D., T. Pedersen et al. (2003): MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HMR. *Journal of International Business Studies* 34(6): 586-599.

- Mishler, E. (1986): *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nesheim, T. (2007): "Kampen om arbeidskraften: fleksibel organisering og identitetsbygging". *Magma* 1/2007. Fagbokforlaget AS: Oslo
- Olins, W. (1989): *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*, Thames and Hudson, London.
- Olsen, J.P. (1985): Nyinstitusjonalismen og statsvitenskap, *Statsvitenskapelig Tidsskrift* 67 (1), 1-14.
- Olsen, J.P. (1993): Et statsvitenskapelig perspektiv på offentlig sektor, i J.P. Olsen (red.). *Organisering av offentlig sektor*, 17-42. Oslo: TANO.
- Ordkraft (2011): Evalueringsrapport fra Omdømmeskolen 2009. Levert november 2010.
- Reicheld, F. (2003): "One Number You Need to Grow". *Harvard Business Review*. 12/2003, 2-11.
- Ringdal, K. (2006): *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (1992): *Den "syke" stat: myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskifte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundres organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sahlin-Andersson, K. (1996): "Imitating by editing success. The construction of organizational fields". I B. Czaeniawska og G. Sevon (red.) *Translating Organizational Change*, 69-92. Berlin: Walter de Gruyter.
- Schultz, D.E og P.J. Kitchen (2003): Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella. *Corporate Reputation Review*; Winter 2004; 6,4; ABI/INFORM Global.
- Scott, W.R. (1995): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- SSB (2010): "Indeks for kjønnslikestilling 2010. Skår per indikator – for Tromsø kommune". Statistisk sentral byrå. (Sist sjekket 31.05.11)
- SSB (2011a): "Befolkning, folkemengde, innflytting og utflytting – i Berg kommune fra 1951-2011". Statistisk sentralbyrå. (Sist sjekket 31.05.11)
- SSB (2011b): "Befolkning, fordelt på kjønn, alder og kommune". Statistisk sentralbyrå. (Sist sjekket 31.05.11).
- Stortingsmelding 21 (2005-2006): *Med hjerte for heile landet*. Kommunal- og regionaldepartementet.
- Stortingsmelding 25 (2008-2009): *Lokal vekstkraft og framtidstru*. Kommunal- og regionaldepartementet.

- Thagaard, T. (2008): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vangsnes, R.W. (2010): *Rapport om omdømmebygging – etter 29 inspirasjonsseminar Norge rundt*. Haust 2009 – Vinter 2010. Distriktsenteret.
- Vestby, G.M. og P.G. Røe (2004): *Fortellingen om en stedsutvikling – en sosiokulturell prosess. Evalueringsrapportering fra arbeidet med sentrumsutvikling i Eidskog*. NIRB-notat 2004: 101. Oslo: Norsk institutt for by- og regionsforskning.
- Weber, M (1971): *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal forlag.
- Westney, D.E. (1987): *Imitation and innovation: The transfer of Western organizational patterns to Majji Japan*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Wæraas, A. (2004): *Den karismatiske organisasjon. Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktoravhandling: Universitetet i Tromsø.
- Wæraas, A. (2005): “Merkevarebygging av offentlige virksomheter: Utfordringer og muligheter”. *Magma*, årgang 8/3.
- Wæraas, A. (2008): *Can public sector organizations be coherent corporate brands?* Marketing Theory; 8: 205. Sage Journals Online and HighWire Press Plattform.
- Wæraas, A.(2010): *Tilnæringer til organisasjonsidentitet*. Forelesning 06.05.10, STV 3057: Organisatorisk omdømme. Institutt for Statsvitenskap. Universitetet i Tromsø.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H og Angell, S.I. (2011): *Substans og framturen – omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforlaget.

## AVISARTIKKLER

- Boe Hornburg, T. (2011): “Arbeidsdagen styres av moter”. *Aftenposten* 28.02.2011. Debattinnlegg.
- Ingebrigtsen, T. (2009): *Nordlys* 14.09.2009. Kronikk.
- Bartnes, A., M. Lillegård, C. Chrømer og S.G. Bondevik (2010): “Omdømme – enkelt, men vanskelig” *Nordlys* 14.06.10 Kronikk.
- Alexandersen, R.S. (2010): “Bodø har bedre omdømme enn Tromsø”. *Nordlys*, 05.11.10. Artikkel.
- Methi, K. (2011) “Attraktiv nok?” *Nordlys* 13.05.11. Kronikk.

## VEDLEGG

---

1. Informert samtykkeerklæring
2. Intervjuguide A
3. Intervjuguide B
4. Oppgavetekst til hjemmeoppgavene fra Omdømmeskolen 2010



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## Informert samtykkeerklæring

---

Dette er en studie i forbindelse med Ingvild Storvoll sitt masterprosjekt i organisasjons- og ledelsesvitenskap. Studien søker å studere debatten om omdømmebygging i norske kommuner. Hovedsakelig skal prosjektet ta utgangspunkt i Kommunal og regionaldepartementets *Omdømmeskole*, arrangert av Distriktssenteret. Prosjektets formål er å studere hvorfor det er viktig for kommuner å jobbe med sitt omdømme, hvorfor kommuner velger å melde seg på slik kompetansebygging som *Omdømmeskolen* representerer og hvilket utbytte som oppnås av en slik deltakelse.

Informanten vil bli intervjuet om sin rolle i forbindelse med *Omdømmeskolen*. Det er både deltakere, arrangør og prosessleder som skal intervjues.

Deltakerne blir spurt om forutsetninger kommunen hadde i forkant av deltakelse og hvilken motivasjon som lå til grunn for å delta. De vil også få sjanse til å reflektere om de ser noen resultater av å delta og om dette kan forankres i organisasjonen. Arrangør og prosessleder vil bli intervjuet om bakgrunn, forankring og gjennomføring av *Omdømmeskolen* og hvilken kunnskap og metoder som er viktig lærdom for deltakerne. Dersom informanten føler seg bekvem med opptak under intervjuet, vil intervjuet bli tatt opp på diktafon. Datainnsamlingene vil bli oppbevart i et låst skap som bare forskeren har tilgang til, og all data vil bli slettet når studien er avslutta. Studien er frivillig og informanten kan til en hver tid trekke seg, uten nærmere begrunnelse. Informasjonen en bidrar med vil ikke bli brukt dersom noen velger å trekke seg ut av undersøkinga. Informanten vil få tilsendt transkripsjoner av intervjuet per e-post om ønskelig og kan gi tilbakemeldinger av eventuelle misforståelser. Om det blir aktuelt kan også forskeren kontakte informanten for oppfølgingsspørsmål i etterkant. Informantens navn vil ikke på noe tidspunkt komme fram i oppgaven, men indirekte identifisering i form av tittel, organisasjon eller engasjement vil kunne bli brukt. Informanten vil få mulighet til å lese og godkjenne bruk av personopplysninger før dette blir brukt i masteroppgaven. Informanten vil, om ønskelig, kunne få tilsendt eksemplar av den ferdigstilte oppgaven som takk for deltakelsen. Masteroppgaven skal være klar for innlevering i mai 2011, og informanten har mulighet til å trekke seg i fra undersøkelsen starter og fram til 1. mai.

Dette prosjektet er meldt til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste (NSD), for godkjenning. Forskeren er underlagt taushetsplikt og sensitive data vil bli håndtert konfidensielt. Dersom det er noen spørsmål vedrørende studien kan informanten kontakte forskerens veileder. Veileder for denne masteroppgaven er professor Turid Moldenæs; [turid.moldenes@uit.no](mailto:turid.moldenes@uit.no) eller 776 44 679.

*Jeg bekrefter å ha mottatt skriftlig og muntlig informasjon om studien til Ingvild Storvoll og er på bakgrunn av dette villig til å delta i hennes studie. Jeg bekrefter også å ha mottatt en kopi av denne samtykkeerklæringa.*

---

Sted og dato

---

Deltakerens underskrift

---

Forskerens underskrift



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## Intervjuguide A

---

1. I hvilken grad er du involvert i omdømmearbeid i din kommune?
2. Hva er din stilling / rolle?
  - a. Hva er din faglige kompetanse og erfaring? (Utdanning og praksis)
  - b. Hvor mange jobber direkte med omdømmearbeid i din kommune?
3. Hva legger du i begrepet ”omdømme”?
4. Hva legger du i begrepet ”place branding”?
  - a. Bruker dere faglige begreper i arbeidet med omdømme?
5. Hvordan vil du beskrive omdømmet til din kommune?
  - a. Hva skiller deres kommunes omdømme fra andre kommuner?
  - b. Hvordan tror du din kommune oppfattes eksternt?
6. Hva var motivasjonen til å delta på Omdømmeskolen?
  - a. Hvilke forutsetninger hadde din kommune i forkant av deltakelse?
  - b. Hvor fikk dere vite om Omdømmeskolen?
7. Hvem deltok fra din kommune? Hvorfor ble disse plukket ut? Hvem plukket de ut?
8. Hva har dere fått igjen av å delta på Omdømmeskolen?
  - a. Hvilke tanker har dere om selve prosessen og det faglige innholdet?  
(Relevans, nivå, kvalitet, muligheter for implementering, noe dere savnet)
  - b. Hvor går veien etter endt deltakelse?
  - c. Hvilke muligheter og begrensinger finnes for å få kunnskapen implementert?
9. Har dere benyttet andre aktører enn Omdømmeskolen i deres omdømmesatsning?
  - a. Hvorfor?
  - b. Til hva?
10. Har dere noen konkrete prosjekter/ tiltak som er planlagt eller satt i gang?



- a. Hvordan viderefører dere kunnskap og metoder som er tillært på Omdømmeskolen?
  - b. Beskriv hvordan prosjektet/prosjektene er organisert (styring, prosjektperiode, målsetting, målgruppe, finansiering, osv)
11. Etter din oppfatning er omdømmearbeidet forankret politisk i din kommune?
  12. Etter din oppfatning er omdømmearbeidet forankret i lokalbefolkningen i din kommune?
  13. Vil du si dere jobber med omdømme av sted eller organisasjon?
  14. Har dere forbilder i andre kommuner som har gjort tilsvarende kompetansebygging, prosjekter (og med noen like forutsetninger)?
  15. Hvorfor er det viktig for kommuner å jobbe med omdømme?
  16. I hvilken grad er det viktig med en faglig forankring i omdømmearbeidet i en kommune?



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## Intervjuguide B

---

1. Hva er din stillingstittel/ rolle i forhold til Omdømmeskolen?
  - a. Hvordan har du har endt opp i denne rollen?
2. Hva er din faglige og erfaringsmessige bakgrunn? (Utdanning og praksis)
3. Hva legger du i begrepet ”omdømme”?
4. Hva legger du i begrepet ”place branding”?
5. Hva vil du betrakte som motivasjonen til å starte opp et tilbud som Omdømmeskolen?
  - a. Hvilke behov var det?
6. Hvilken kunnskap (litteratur, forskning) bygger verktøy, metoder og forelesninger på Omdømmeskolen på?
  - a. Hvorfor akkurat dette?
  - b. Hvor har du fått din inspirasjon/kunnskap fra?
7. Vil du si at Omdømmeskolen jobber med omdømme av sted eller organisasjon?
  - a. Hva er forskjellen?
  - b. Er det viktig å skille disse to? (evt. Hvorfor?)
8. Vil du si at omdømmearbeid i kommunene er forankret politisk i departementet (KRD)?
  - a. På hvilken måte?
  - b. Hva betyr det på opplegget som er utformet?
9. Hva skiller Omdømmeskolen fra andre kurs/konferanser/kompetansebygging med samme tema?
10. Hva forventes av kommuner som deltar på Omdømmeskolen?
  - a. Hvilke forberedelse bør kommunene ha gjort før deltakelsen på Omdømmeskolen?
11. Hvorfor er det viktig for kommuner å jobbe med omdømme?
  - a. Hva er forventede effekter av deltakelse på Omdømmeskolen?
  - b. Hva bygger du det på?

12. I hvilken grad er det viktig med en faglig forankring i omdømmearbeidet i en kommune?
13. Kritiske røster hevder at det det skjer mye overfladisk og lettvint arbeid i organisasjoner og skoler som sier de jobber med omdømme. Og det gir liten eller ingen effekt! Hva er din kommentar til utsagnet?

## Oppgavetekst til hjemmeoppgaver gitt av Omdømmeskolen 2010

---

### Oppgaver til 1. samling

- 1- Hva er motivasjonen, målet og strategien for Tromsø kommune ved å delta på Omdømmeskolen 2010? Beskriv forankringen av arbeidet med omdømme.
- 2- Beskriv kort omdømmet til din kommune sett med øynene til
  - a. Innbyggeren i kommunen
  - b. Innbyggeren i en av nabokommunene
  - c. Næringslivslederen
  - d. Hjelpepleieren ansatt i kommunen
- 3- Lag en milepælsplan som kort beskriver hvordan kommunen vil jobbe med omdømmestrategiarbeidet i perioden 20. august til 1.mars.

### Oppgaver til 2. samling

- 1- Beskriv hvorfor din bygd, kommune eller region bør styrke omdømme.
- 2- Hvilke målgrupper er de viktigste for omdømmearbeidet? Beskriv hvordan du tror disse oppfatter bygda, kommunen eller regionen i dag. Når det skal gjennomføres en analyse av målgruppen(e), hvordan skal denne gjennomføres?
- 3- Hvilke forutsetninger må være oppfylt for at din bygd, kommune eller region skal kunne styrke sitt omdømme? Prioriter forutsetningene.

### Oppgaver til 3. samling

- 1- Beskriv en posisjon for din bygd, kommune eller region. Posisjonen består av;
  - a) En bevisst valgt visjon, en storslått, motiverende og dristig målsetting som skal fungere samlende for kommunens eller regionens innsats. En eller flere kjerneverdier som tar utgangspunkt i visjonen, og som forteller i korte trekk hvorfor vi med troverdighet kan innfri og leve opp til visjonen.
  - b) Et sett løfter som er et konsentrert uttrykk for hvilken posisjon kommunen/regionen søker å ta og er formulert som et løfte om å tilfredsstille målgruppens behov. Løftet/løftene er kort og godt det som vi med troverdighet kan love at vi skal være for målgruppen. Løftet/løftene danner grunnlaget for identitetsbygging og markedskommunikasjon.
  - c) Personlighetsbeskrivelse som er et målbilde av hvordan vi ønsker å bli oppfattet. Når vi beskriver en personlighet vurderer vi kommunen/regionen som en person. Det er viktig for at målgruppene skal oppleve at de forholder

seg til en troverdig personlighet. Personligheten skal kun bestå av positive egenskaper, og være tydelig.

- 2- Du skal skrive beviser i fortid, nåtid og fremtid for at foreslåtte posisjon er troverdig og sann.
- 3- Sist, men ikke minst, skal du svare på om posisjonen er tydelig, relevant for målgruppene og differensierer den kommunen/regionen sammenlignet med andre. Begrunn svarene.