

## Fra Idé til Praksis

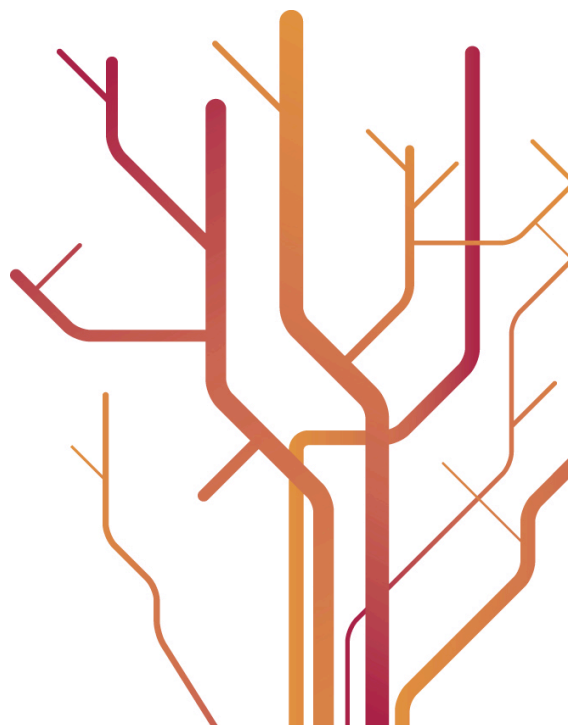
En studie av omdømme som endringspraksis i Tromsø kommune.



## Tone Beathe Pedersen

Mastergradsoppgave i Strategisk Ledelse og Økonomi  
-studieretning STV-3906 (30 stp)

November 2011



## Forord

Masteroppgaven og arbeidet jeg har lagt ned i den har gitt meg større interesse for feltet og faglig påfyll. Det er nærmest med tungt hjerte jeg nå må si meg ferdig, og lukke bøker og rydde bort notater. Det har vært et slit og et strev til tider, men utrolig kjekt også!

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til Universitetet i Tromsø som har stått som et stødig og faglig grunnfjell gjennom hele min studietid.

Jeg vil også takke min dyktige veileder Turid Moldenæs for særdeles gode og raske tilbakemeldinger! Hun har alltid funnet tid og hjulpet meg og holde kursen.

Takk til mine informanter i Tromsø kommune som har vært imøtekommende og hjelpsomme i forskningsprosessen.

Jeg må også takke mine vidunderlige medarbeidere på essens-dagspa for oppmuntring og fantastisk tilrettelegging i forbindelse med masterskrivingen! Jeg gleder meg nå til å ta skikkelig fatt på nye utfordringer sammen med dere.

En takk må jeg også gi Diamond guttene mine; nå blir det masse øving fremover! Tusen takk for tålmodighet og nye låter på mail når det sto på som verst.

Sist men ikke minst vil jeg takke min kjære familie for støtte, gode middager og inspirasjon. Søstre for gjennomlesning og Joachim, min kjære, som har stilt opp på alle måter, tusen takk!

## Innholdsfortegnelse:

<b>1. Innledning</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1. Problemstilling</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1.2 Avgrensning av problemområdet</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2. Casen Tromsø Kommune</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. Motivasjon og mål for oppgaven</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4. Oppgavens disposisjon</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Teoretisk forankring</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1. Omdømme</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2.1. Strategi E / "top-down"</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2.2. Strategi O / "bottom-up"</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3. Det teoretiske rammeverket</b> .....	<b>13</b>
<b>3 Forskningsdesign og Metode</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1. Valg av kvalitativ metode</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2. Informanter</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3. Etske retningslinjer</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4. Intervjuets utforming</b> .....	<b>15</b>
<b>3.5. Intervjuets gjennomføring</b> .....	<b>16</b>
<b>3.6. Validitet og reliabilitet</b> .....	<b>17</b>
<b>4. Resultater – Top-Down eller Bottom-Up?</b> .....	<b>18</b>
<b>4.1. Reaksjoner på omdømmeplattformen</b> .....	<b>18</b>
4.1.2 Konklusjon med hensyn til reaksjoner på omdømmeplattformen: .....	19
<b>4.2. Top-Down prosess?</b> .....	<b>19</b>
4.2.1. Konklusjon med hensyn til involvering: .....	20
<b>4.3. Ledelsens engasjement</b> .....	<b>21</b>
4.3.1. Konklusjon med hensyn til ledelsens engasjement: .....	22
<b>4.4. Deltagelse, visjon, verdi og strategi- omdømmeplattformen</b> .....	<b>23</b>
<b>4.4. Teknisk sektor, et spesielt tiltak</b> .....	<b>25</b>
<b>4.5. Oppsummering og videre diskusjon</b> .....	<b>25</b>
4.5.1. utfordringer for kommunen .....	29
4.5.2. Symbolsk Adferd? .....	29
4.5.3. Lederskifte .....	30
4.5.4. Omdømmeoppskriften.....	31
<b>5. Avslutning</b> .....	<b>32</b>
<b>Referanser:</b> .....	<b>35</b>
<b>Avisartikler og web-sider:</b> .....	<b>36</b>
<b>Vedlegg; Omdømmeplattf</b> .....	<b>37</b>

## 1. Innledning

Moter og trender har en tendens til å inspirere og forføre. Samtidig skifter de raskt, og er ofte gjenstand for diskusjon og kritikk. Et godt eksempel på dette er den enorme utbredelsen omdømme og omdømmehåndtering har fått. Det private næringsliv var lenge nærmest eneherkende innen denne populære idestrømmen, men senere har den også fått stor plass i både store og små offentlige virksomheter. Sammen med omdømme snakker man gjerne også om place branding, eller ”steds omdømme”, for synliggjøring av bygder og byer slik at de kan fremstå som mer attraktiv for omgivelsene. Mange har vel fått med seg resultatene fra både Drammen og Bodø sitt omdømmearbeid med titlene ”Elvebyen Drammen” og ”Bodø i vinden”.

Hvis vi ser på forekomsten av ordet ”omdømme” i Retrivers database over elektroniske kilder i aviser og organisasjoner i Norge, er det fra 2002 til 2007 en økning på antall treff fra 1000 til 8000. (Wæraas et al., 2011). Dette sier litt om utviklingen og utbredelsen de siste årene. Det finnes derfor mye litteratur på området fra tunge forskningsstudier og artikler til mindre seriøs ”kiosklitteratur” om hvordan virksomheter kan sikre sitt omdømme på 1-2-3. Det er altså ikke alt av litteratur som kan gis like stor relevans, og det er gode penger å hente i å drive konsulenttjenester med ”ekspertise” på omdømmehåndtering. Det lar seg sjeldent godt gjøre å følge en type ”winning recipes” for hva som er den riktige strategien for alle virksomheter, da det finnes en stor variasjon i organisasjoner både med tanke på hvordan de jobber og ser ut (Strand, 2007). Det finnes likevel noen grunnprinsipper for hvordan organisasjoner kan bygge et fremragende omdømme og hvordan organisasjoner kan drive omdømmehåndtering for å sikre sin legitimitet. Kjernen i omdømme begrepet er; å ha tillit hos ulike interessenter i omgivelsene (Røvik, 2009:214), mens omdømmebygging går ut på å aktivt kunne jobbe for å holde seg på, eller komme på, ønsket nivå (2009). En omdømmeprosess kan også sees på som endringspraksis i virksomheter hvor det jobbes strukturert og planmessig med omdømmearbeid. Teorier og forskning omkring endringsprosesser og organisasjonsutvikling trekker frem forskjellige suksessfaktorer for å lykkes med arbeidet. Det vises her til gode visjoner og godt gjennomarbeidede strategier med organisatorisk forankring. Ansattes grad av involvering, og ledelsens påvirkning vil også ha stor betydning for hvordan prosessen

fortoner seg. (Strand, 2007, Røvik, 2009, Martinsen, 2009, Jacobsen and Thorsvik, 2009, Jacobsen, 2006).

Jeg ønsker i denne oppgaven å se på omdømme som endringspraksis i en organisasjon, og har valgt Tromsø kommune som min case. Kommunen er nå i en prosess hvor de jobber konkret med å bedre sitt omdømme, etter et svakt resultat i en omdømmemåling i 2010. Jeg synes det er interessant å se på om omdømmearbeidet har forankring i organisasjonen og om forholdene ligger til rette for at de når sine mål i fremtiden.

Det er flere årsaker til at det offentlige har blitt mer omdømmefokusert. Dette kan bl.a. illustreres ved at det fra Kommunal-og regionaldepartementet blir lagt politisk press på kommunene for at de skal være mer ansvarsbevisst når det gjelder deres ”rykte” ((St.meld. 21 (2005-2006), (St.meld. 25 (2008-2009))). Departementet har tilrettelagt tiltak for dette, blant annet ved å etablere en skolering for å kunne tilby faglig påfyll til de kommuner som ønsker å arbeide systematisk med sitt omdømme, den såkalte Omdømmeskolen. Det ble i vår publisert en masteroppgave hvor Tromsø kommunes omdømmefokus ble sett på i sammenheng med populære organisasjonsoppskrifter og ideer, og hvordan disse tas opp i organisasjoner. (Storvoll, 2011). Oppgaven presenterer også Tromsø kommune på omdømmeskolen og deres deltakelse der. Min oppgave vil på den andre siden se på hvordan Tromsø kommunes konkrete arbeide fortoner seg i omdømmehåndteringsprosessen etter omdømmeskolen.

### **1.1. Problemstilling**

Omdømmearbeidet i Tromsø kommune har ført til at det nå drives en endringspraksis som har til formål å bedre innbyggers møte med kommunen. Dette arbeidet skriver seg ut fra en omdømmeplattform. Jeg vil rette fokus mot hvordan aktører internt i kommunen oppfatter endringsprosessen, og hvordan den fortoner seg med blikket rettet mot strategi, involvering og ledelsens engasjement. Dette vil gi noen indikasjoner på om forutsetningene for å lykkes er til stede.

På bakgrunn av dette lyder problemformuleringen min slik;

*Hvordan har de ansatte reagert på omdømmeplattformen og kan deres reaksjoner forstås med bakgrunn i den endringsstrategien man har tatt i bruk i kommunen?*

### **1.1.2 Avgrensning av problemområdet**

Første del av problemstillingen retter seg mot de ansattes reaksjon på omdømmeplattformen. Med *reagert* menes det i hvilken grad de har kjennskap til omdømmeplattformen, og om de eventuelt har ytt motstand.

Den andre delen av problemstillingen vurderer kommunens *endringsstrategi*, som enten er preget av en ”top-down” prosess, det Jacobsen kaller strategi E, eller ”bottom-up” prosess, som Jacobsen kaller strategi O (Jacobsen, 2006). I endringslitteraturen blir bred deltakelse sett på som en viktig forutsetning for å lykkes, og her er det spesielt strategi O som trekkes frem som den mest gunstige strategien både med tanke på eierskap til prosessen, og videre forankring i organisasjonen. Generelle endringsprosesser forekommer gjerne i form av strukturelle omorganiseringer, innføring av nye teknologiske systemer eller konkrete holdnings- og kulturendrende tiltak for å nevne noen. Jeg ønsker derfor å se på hvordan slike prosesser fortoner seg i en offentlige organisasjon, og da spesielt i sammenheng med bedre omdømme som drivkraft for endring.

I oppgaven min skiller jeg mellom toppledelsen og enhetsledere. Toppledelsen vil være Rådmannen og rådmannens ledergruppe mens enhetslederne er de som leder de forskjellige enhetene innen barn og skole, helse og omsorg, kultur og idrett, bolig og eiendom.

## **1.2. Casen Tromsø Kommune**

Jeg har valgt å bruke Tromsø kommune som case i min oppgave. Jeg ser på deres endringspraksis i utformingen av egen omdømmeplattform og videre omdømmehåndtering. Dette er et omfattende arbeid som går over lengre tid, jeg vil derfor konsentrere meg om prosessen fra resultatet av omdømmeundersøkelsen forelå, og frem til dagens situasjon i kommunen (oktober 2011). Dette utgjør en tidslinje på

nesten ett år, og det er viktig å presisere at det fortsatt er tidlig å kunne trekke noen konkrete slutninger om hvorvidt de har lyktes eller ikke. På den andre siden vil man kunne se tendenser av hva som står i vente med bakgrunn i det arbeidet som allerede er lagt ned.

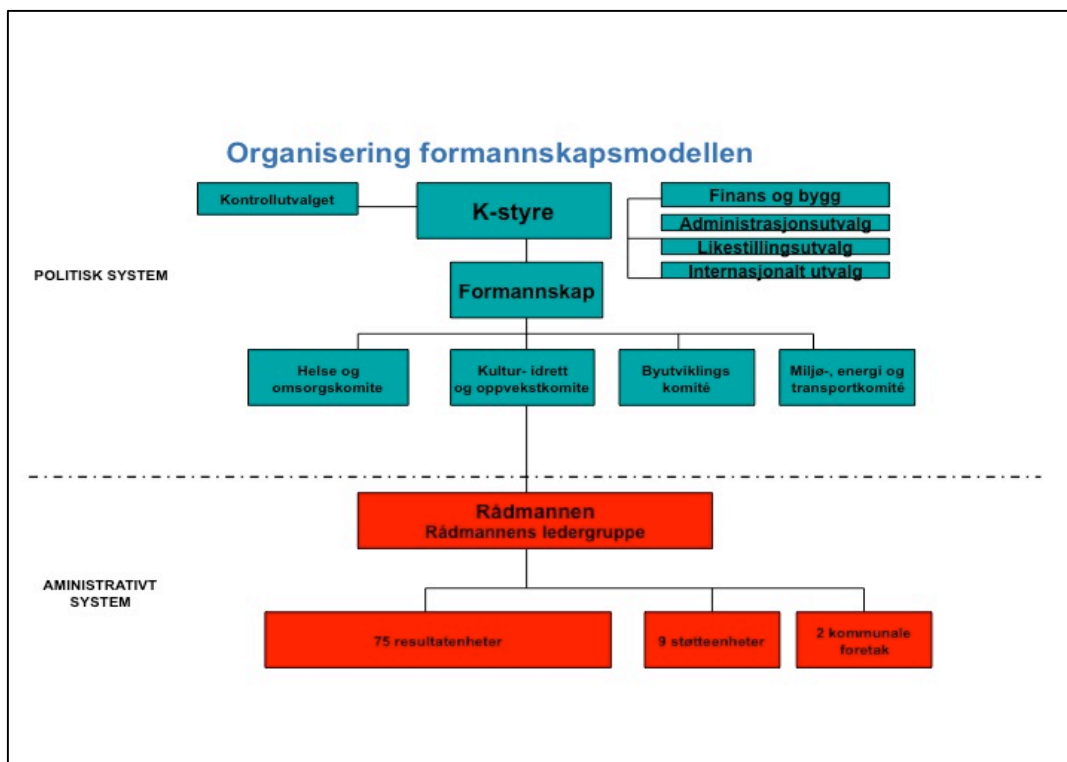
Ved å se på noen prinsipper for organisatorisk endring, og ledelses - og organisasjonsteori vil jeg forsøke å sette Tromsø kommunes omdømmearbeid inn i en teoretisk kontekst for å svare på problemstillingen. Jeg vil også, med utgangspunkt i Tromsø kommune, se på noen av de utfordringene offentlige organisasjoner står ovenfor gjennom ønsket om et fremragende omdømme.

Videre følger en presentasjon av Tromsø kommune og omdømmeundersøkelsen.

Tromsø er den nest største kommunen i Troms, og med sitt totale areal på 2523,93 km<sup>2</sup>, strekker den seg langt utover bygrensen. Siden 2001 har det vært en befolkningsvekst på 13.7%, og det er i dag registrert 68 239 innbyggere. Byen blir sett på som Nord-Norges hovedstad, og har et stort antall studenter da et av landets største universiteter ligger her. Tromsø Kommune har sin hovedadministrasjon i Tromsø sentrum.

*Kommunen har en relativt flat struktur med en ”to-nivå modell som legger til rette for tjenesteenheter (resultatenheter) som, med stor grad av selvstendighet, bidrar til en bedre og mer effektiv tjenesteproduksjon. Modellen legger opp til større grad av brukermedvirkning, og gir de ansatte en mer reell medbestemmelse enn tidligere. Den administrative organisasjonsmodell i Tromsø kommune gir den enkelte skole, barnehage, sykehjem osv. stor frihet til å finne kreative løsninger innenfor gitte rammer.”* (Kommunens egen hjemmeside.)

Kommunen består både av det politiske og administrative system. Oppgaven fokuserer seg om den administrative delen med administrativ ledelse. Videre følger en oversikt over formannskapsmodellen (Fig. 1). Denne vil bli erstattet med et parlamentarisk system i midten av oktober 2011.



Figur 1: Det politiske og administrative system i Tromsø kommune.

Bakgrunnen for omdømmearbeidet ligger i at ledergruppa ønsket å måle kommunens omdømme, og bestilte en omdømmeundersøkelse som Apeland Reputation Institute gjennomførte i 2010.

Selve omdømmeundersøkelsen er strukturert rundt 4 kjerneelementer: Tillit, beundring, respekt og følelse for virksomheten. Videre følger 6 omdømmedimensjoner og 23 omdømmeattributter. Sammen viser disse en offentlig organisasjons omdømme. Dårlig omdømme har en score på 0-40, svakt omdømme 40-90, middels godt fra 60-69, godt fra 70-79 og fremragende omdømme fra 80 og oppover.

Undersøkelsen ble besvart av 901 innbyggere i Tromsø kommune, men ikke av ansatte i organisasjonen. Resultatene, som kom i november 2010, viste at Tromsø kommune har et svakt omdømme med 59.5 poeng.



På bakgrunn av Apelands undersøkelse presenteres noen av hovedfunnene i det følgende: De mellom 18 og 23 år ga kommunen best score. Arbeidsmiljø er kommunens sterkeste dimensjon med score på 61,8 til 65,4 poeng, mens ledelse kom dårligst ut med en score på 50,6 poeng. Tromsø kommune ønsket å sammenlikne seg med Bodø og Kristiansand. Tromsø scorer 10 poeng lavere enn Bodø og 11,1 poeng lavere enn Kristiansand. Omdømmet er heller ikke betraktet som bedre blant de som nylig hadde hatt kontakt med Tromsø kommune. Selv om forskjellene var små, viser resultatet at publikums oppfatning ble forverret i møte med kommunen. I Bodø var tendensen motsatt, slik den bør være. Skole og kultur bidrar positivt, mens barnehage, helse og omsorg og teknisk sektor bidrar negativt. Det er videre varierende støttende adferd ovenfor kommunen. Variabelen de kommer best ut på her er ”Jeg ville stemt for økte bevilgninger til Tromsø kommune” med en score på 84,4 poeng. Dette kan tyde på at folket ikke synes at Tromsø kommune har de midlene som skal til for å kunne løse sine oppgaver på best mulig måte. I variabelen ”stole på” og ”jobbe for” får kommunen en score på 57,7 poeng. Attraktivitet i forbindelse med rekruttering er likt som andre undersøkelser som er gjort for det offentlige, men kommunen bør være mer bekymret for at tilliten er så lav. De scorer også lavt på kommunikasjon og involvering.

Resultatet fra undersøkelsen ble viet mye plass i media, med blant annet flere førstesides oppslag i avisene. Rådmannen i Tromsø kommune uttalte i møte med Nordlys, at de ikke skulle prøve å bortforklare resultatene, ”men heller bruke dem til å bli bedre“. Hun uttalte videre at for å få et godt omdømme ”må vi levere gode tjenester. Deretter må vi bli bedre på kommunikasjon, åpenhet og brukermedvirkning. Alt dette skal vi jobbe mer og bedre med” (Nordlys, 05.11.10). Slik har omdømmeundersøkelsen blitt et styringsverktøy for Tromsø kommune i omdømmearbeidet. En omdømmeplattform er utviklet med verdier som skal styrke Tromsø kommunes omdømme i forbindelse med kvaliteten og formidlingen i møte med forbrukeren. Det er også fastsatt en ny måling 2 år etter den første undersøkelsen, altså høsten 2012.

Omdømmeplattformen består av visjonen ”Sammen for et varmt og livskraftig Tromsø”. Visjonen ble formulert på begynnelsen av 2000-tallet i regi av den ledelsen som var på det gitte tidspunktet. Det var da ulike visjoner for de ulike arbeidsstedene i

kommunen. Med ønske om en felles visjon kom man derfor i bredt samarbeid frem til dagens visjon allerede rundt 2003. Videre har det blitt utarbeidet tre fokusområder som kommunen ser på som de viktigste punktene å satse på i omdømmearbeidet; Kvalitet, involvering og informasjon. Sammen med visjonen danner fokusområdene kommunens omdømmeplattform<sup>1</sup>.

### 1.3. Motivasjon og mål for oppgaven

Tyngden av forskning omkring omdømmeideene har lenge vært mest forbeholdt private organisasjoner. Et tegn på at denne trenden har snudd viser seg bl.a. gjennom økende publiseringer omkring omdømme i det offentlige. I et sterkere konkurransesamfunn, hvor også rekruttering av god arbeidskraft blir viktigere og viktigere, samtidig som dagens innbyggere har høyere utdanning (Brønn, 2011) stilles det også større krav til de tjenestene som leveres. Slik tvinges på mange måter offentlig forvaltning med i denne omdømmetrenden. Det er flere interessante utfordringer med omdømmehåndtering i det offentlige på den ene siden, og i det private næringsliv på den andre. Disse har flere likhetstrekk, men det er noen store kontraster og skillelinjer mellom dem. For å nevne noen få gjelder dette at kommuner er underlagt stat- og fylkeskommunen, og har pålagte ansvarsområder og retningslinjer for å møte alle innbyggere likt. Dette vil jeg komme inn på senere.

Jeg leste en artikkel om omdømme i det offentlige og syntes det var veldig interessant, spesielt siden det tidligere ikke har blitt viet den massive plassen som det private har fått. Da min egen kommune ble målt i omdømme på samme tid som jeg skulle starte med master arbeidet mitt så jeg en gylden mulighet til å dykke ned i problemformuleringer omkring omdømme i det offentlige, og slik kunne lære mer om offentlige organisasjoner og hvordan disse er både lik, og skiller seg fra andre, særlig med henblikk på endringsprosesser og lederdimensjonen. Jeg måtte ta et valg i forhold til den tiden jeg har til rådighet for masterskriving selv om det hadde vært mest interessant å følge hele prosessen til Tromsø kommune!

Jeg har et ønske om at min oppgave skal kunne gi noen gode råd til organisasjoner som jobber med endringspraksis styrt av omdømmehåndtering. Spesielt håper jeg å

---

<sup>1</sup> se vedlegg

kunne komme med noen innspill til Tromsø kommune i deres videre arbeid med omdømme. Dette er et aktuelt og samtidsrelevant tema, og jeg håper at min oppgave kan være med å skape entusiasme og interesse for videre forskning på prosessen i Tromsø kommune, men også for omdømme i det offentlige generelt.

#### **1.4. Oppgavens disposisjon**

Oppgaven er delt opp i 5 kapitler. I kapittel 2 følger det teoretiske rammeverket som jeg skal benytte meg av for å besvare problemformuleringen min i analyse delen. I kapittel 3 vil jeg introdusere metoden og de fremgangsmåter jeg har benyttet meg av for å forske på mitt tema. Deretter følger kapittel 4 som vil inneholde funn og en analyse av disse, samt drøfting. I avslutningsdelen, kapittel 5, vil jeg oppsummere mine funn, og samtidig trekke noen slutninger som kan være til nytte for kommunen og eventuelt andre som jobber med endringsprosesser.

## **2. Teoretisk forankring**

Dette kapitlet vil først komme inn på omdømme og omdømmebygging. Deretter tar jeg for meg to perspektiver på endringsstrategier, den første som en toppstyrt prosess, (top-down/strategi E) og den andre som mer involverende i hele organisasjonen (bottom-up/strategi O). Jeg vil også trekke frem noen av ledelsens viktigste oppgaver i forbindelse med disse strategiene. Avslutningsvis vil jeg komme inn på endringsledelse, spesielt sett i sammenheng med strategi O.

### **2.1. Omdømme**

Innledningsvis ble det nevnt at omdømmefokuset har fått en enorm utbredelse de senere årene. Her kan det refereres til omdømmeprosjekter i fleng; NKS, Distriktssentret, vegdirektoratet, forsvaret og sist men ikke minst kommuner (Wæraas et al., 2011). Omdømmebegrepet kan ikke defineres entydig eller tilskrives bare en dimensjon. Fombrun og van Riel trekker frem ord som ”tillit” og ”legitimitet” som

grunnsteiner i et godt omdømme (2004). Forventninger i omgivelsene, gjennom politikk, normer og kultur, legger føringer for virksomhetens legitimitet.

Det er gjennom møte med organisasjonen, det være seg personlig eller gjennom eksterne kanaler, at interessenter eller ”stakeholders” danner seg et forhold til organisasjonen. Det kan altså oppsummeres som:

*”...the overall estimation in which a company is held by its constituents”* (Fombrun, 1996).

Det er videre viktig å skille mellom omdømme og omdømmehåndtering. Røvik definerer omdømmehåndtering slik:

*”tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig prestasjon av en organisasjon overfor relevante aktører i omgivelsene med sikte på å styrke disse oppfatninger av og tillit til organisasjonen (2009:196) .*

Det kan virke som at ledelsen, ansatte og fremtidige medarbeidere er de som er mest interessert i omdømmeanalyser og speile sin organisasjon. Ved å se seg selv representert i et eksternt medium vil virksomheten kjenne seg selv igjen og samtidig bekrefte seg selv (Thøger Christensen and Morsing, 2008). Omdømmeundersøkelser og målinger kan derfor benyttes som et styringsverktøy for organisasjoner som driver aktiv omdømmehåndtering, hvor det glipper mellom det forventede sted man ønsker å være på og det faktiske forholdet (Wæraas et al., 2011).

### **2.2.1. Strategi E / ”top-down”**

Årsak til endringsprosesser vil være på bakgrunn av ytre og indre drivkrefter. Disse oppstår ikke nødvendigvis som enten eller, men flyter over i hverandre (Jacobsen, 2006). Disse drivkreftene må identifiseres før man kan komme med løsninger og planer på det problemet drivkreftene representerer. Dette er en forutsetning for å gjennomføre faktiske endringer, og målet vil være å tilpasse seg endringene ved å gjøre noen organisatoriske grep. Drivkreftene må oversettes før de kan formes til konkrete endringsprosesser (Jacobsen, 2006). I Tromsø kommunes tilfelle innebærer denne identifiseringen å gjøre noen grep for å få kommunens omdømme på ønsket

nivå. De vil gjennomføre en strategi som skal øke kvaliteten, involveringen og informasjonen i møte med kommunes innbyggere.

Når drivkreftene er identifisert er det naturlig å legge en strategi for endringsprosessen. Det er delte meninger om hvorfor noen organisasjoner lykkes med endringsprosesser, mens andre ikke gjør det. Det kan være flere årsaker til variert grad av suksess, og noen faktor kan være valg av strategi, eller at ledelsen av selve prosessen ikke har vært god nok (Jacobsen, 2006). Det blir videre presentert en strategi som bygger på en ”top - down” prosess, strategi E.

Strategi E blir sett på som en rasjonell prosess, hvor den formelle toppledelsen identifiserer et behov for endring og utarbeider en løsning som de videre implementerer (Jacobsen, 2006). Denne strategien har et sterkt ”top-down” perspektiv, da den ikke involverer de ansatte i særlig grad, og holder et relativt sterk lineært målforløp, hvor en fase må finne sted før man går til neste.

Videre vil jeg trekke frem noen viktige elementer med utgangspunkt i Jacobsens bok ”Organisasjonsendringer og endringsledelse” (2006). Strategi Es ideelle forutsetninger vil være:

1. Problemet organisasjonen står ovenfor vil kunne løses ved å endre organisasjonens formelle elementer. Dette betyr enten i strategi, kultur og systemer, eller i flere av disse.
2. Utgangspunkt i antakelser om å møte motstand til endring, altså motkrefter, og at ledelsen har tilstrekkelig makt og legitimitet til å utøve makt.
3. Strategi E må ”aksepteres” i og utenfor organisasjonen og den rådende kulturen.

Ledelsens viktigste oppgaver i Strategi E:

Vil være som iverksetter og bindeledd mellom organisasjonen og omgivelsene, da de sitter på det meste av informasjon og har gode forutsetninger for helhets perspektiv på organisasjonen. Toppledelsen sitter også på den formelle makten gjennom sin posisjon, og kan utøve belønning eller straff i de forholdene de møter f.eks. motstand i prosessen. Ved siden av myndighet har også toppledelsen ”symbolsk makt” som kan utøves gjennom symbolsk adferd som for eksempel ”Gallionsfiguren”.

Organisasjonens mål med endringene spiller også en viktig rolle i valg av strategi E. For det første gjelder dette graden av nødvendighet, om det er en krise som må håndteres med revolusjon, eller om det er antakelser om kommende hendelser og krav i fremtiden som det kan jobbes gradvis mot.

### 2.2.2. Strategi O / ”bottom-up”

Denne strategien har i større grad en deltakende tilnærming med fokus på læring og ledelsens rolle som engasjerende element for å fremme deltakelse. Strategi O blir ofte trukket frem i forbindelse med organisasjons utviklingsprosesser (OU), hvor det gjerne er lange tidsperspektiver for endringsforløpet, og kulturendring er sentralt. Derfor blir denne strategien også omtalt som en ”utdanningsstrategi”. Strategi O har dermed en ”bottom –up” strategi, som bygger på dette med involvering og innovasjon nedenfra i organisasjons systemet. Gjennom bred deltakelse vil flere synspunkter komme frem, noe som det antas vil øke kvaliteten på beslutninger som tas (Jacobsen, 2006). I tillegg kan de ansatte gjennom deltakelse oppnå et ”eierforhold” til endringsforslagene (2006). I følge Jacobsen er dette forutsetningert for Strategi O:

1. Sentrale aktører må føle at de står ovenfor en endring som er helt nødvendig.
2. Det tilrettelegges for åpen deltakende prosess med fokus på læring og støttende adferd fra ledelsen eller den dominerende koalisjon.
3. Riktig tidsperspektiv er en forutsetning, og må tilpasses i forhold til hva som skal endres. Klart definerte delmål og hovedmmål som tilrettelegges som motivasjon.
4. Aksept i og utenfor organisasjonen, og i den generelle kulturen. (Til strategien)

Ledelsens viktigste oppgaver i Strategi O vil være å inspirere, være støttende og tilrettelegge for gode læringsmiljøer. Ledelsen skal også være synlig og fungere som rollemodeller. Disse oppgavene viser helt klart at ledelsens tilstedeværelse og synlighet blir viktig for å lykkes. I ledelse og organisasjonsforskningen er det forskjellige oppfatninger av lederens betydning som vesentlig eller relativt uvesentlig. Jeg velger å støtte meg til oppfatningen som Strand (2007) argumenterer for i sin bok: ”Ledelse Organisasjon og Kultur”. ”Det er rom for betydelig ledelsespåvirkning i organisasjoner. Personlige egenskaper hos ledere, som psykiske disposisjoner, kjønn,

alder, utdanning eller bestemt adferd kan være av betydning for organisasjonens resultat.” (2007:111).

Med dette som utgangspunkt vil jeg støtte meg til noen teorier om hva som blir ansett som god ledelse med spesiell vekt på endringsprosesser av type O. Det finnes i midlertid noen få kjennetegn ved gode ledere ifølge Strand (2007):

- Ledere som gjør seg personlig synlige
- Ledere som tar kritikk når det gjelder virksomheten.
- Ledere som er opptatt av resultat og informerer om mål
- Ledere som oppfattes som ha bidratt til støtte, motiverer og utvikle medarbeiderne.

Yukl fremhever at spesielt karismatisk og transformasjonsorientert lederskap har tydelig vist seg positive i endringsprosesser (Yukl, 2009) Transformasjonsledelse oppstår når lederen stimulerer de ansatte intellektuelt, og får ansatte til å yte ekstra innsats, ikke bare på egne vegne men for å nå gruppens overordnede mål.

Transformasjonsledere er ofte karismatiske og virker som sterke inspiratorer. På denne måten er de sterke rollemodeller og har positiv effekt på intern rekrutering til mellom - og toppleder nivå. De ansees som gode lærere da de har gode egenskaper til å ivareta ansattes følelsesmessige behov og motivere (Strand, 2007, Martinsen, 2009, Jacobsen and Thorsvik, 2009, Jacobsen, 2006).

### **2.3. Det teoretiske rammeverket**

Jeg har nå presentert noen strategiformer for endringsprosesser som senere vil legges til grunn for analysen. Det viser seg at valg av strategi vil ha innvirkning på i hvor stor grad en utviklingsprosess vil lykkes eller ikke, og hvor godt implementeringen forankrer seg i organisasjonen. For organisasjonsutviklingsprosesser er spesielt strategi O sammen med god endringsledelse å foretrekke, da denne strategien bygger på demokratisk medvirkning, læring og utvikling. Det stilles også krav til at den har aksept i den generelle kulturen. Ledelsens rolle, og måten ledelsen viser sin støtte og sitt engasjement på blir meget viktig i arbeidet med å lede en organisasjon i endring.

Jeg kommer på grunnlag av dette til å analytisk se på følgende i kapittel 4:

- Ansattes grad av medvirkning i omdømme prosessen. Som innebærer i hvor stor grad de ansatte bidro til resultatet av omdømmeplattformen og prosessen kommunen er inne i. Var dette en prosess tuftet på samarbeid nedenfra og opp i organisasjonen gjennom strategi O, eller en toppstyrt prosess, altså strategi E?

- I hvor stor grad var ledelsen engasjert, og på hvilken måte har de deltatt i prosessen omkring omdømmearbeidet? Dette innebærer hvor synlig og inspirerende ledelsen er, og i hvor stor grad de tar del i prosessen som rollemodeller.

### **3 Forskningsdesign og Metode**

Dette kapitlet presenterer forskningsdesignet jeg har benyttet meg av for å få svar på min problemformuleringen. Jeg ønsker i all hovedsak å få en beskrivelse av hvordan prosessen har gått fra kommunen startet sitt omdømme arbeid, hvordan prosessen har fortonet seg, hvem som har deltatt og hvordan de står i dag. På bakgrunn av dette vil jeg forsøke å danne meg et bilde av situasjonen og videre trekke noen konklusjoner.

#### **3.1. Valg av kvalitativ metode**

Da min oppgave tar sikte på å finne noen sammenhenger og muligens gi noen svar på prosessen og utvikling i Tromsø kommune, blir det da vesentlig å sette seg inn i hvordan disse prosessene har foregått og hvordan de involverte har erfart/erfarer dem. Jeg har derfor valgt å gjennomføre et kvalitativt design, gjennom det personlige intervju. Metoden ble valgt på bakgrunn av et sterkt ønske om å belyse flest mulige sider ved prosessen og samtidig kunne komme frem til nye aspekter og nyanser ved den. Jeg valgte derfor å gjennomføre intervjuer i min undersøkelse.

Et kvalitativt undersøkelsesdesign tillater meg å bruke redskaper som det relativt åpne dybdeintervjuet. Gjennom personlig intervju vil jeg kunne få innblikk i den faktiske hendelsen, men også se hvilke individuelle synspunkter eller tolkninger den enkelte sitter inne med. Holdninger til prosessen vil kunne gi føringer om hvor stort engasjementet er bland de ansatte og i ledergruppen.



### 3.2. Informanter

Jeg benyttet meg av relativt få enheter, samtidig som jeg ønsket å komme i dybden av det stoffet jeg undersøker. Jeg ønsket å få ”begge sider” av saken, derfor var det naturlig å skaffe seg informasjon fra både ledelsen og de ansatte i organisasjonen. Det vil si at jeg gjennomført individuelle intervju med ledelsen på den ene siden, og tillitsvalgte, som representanter for de ansatte på den andre siden. Helt konkret intervjuet jeg 1 i toppledelsen, 2 mellomledere og 2 tillitsvalgte. Jeg har også hatt et møte med kommunikasjonssjef hvor prosessen ble beskrevet og lagt frem for meg.

Jeg kontaktet utvalgte personer i de sentrale stillingene via e-post. Disse fant jeg frem til selv gjennom kommunens egne offentlige hjemmesider, og utvelgelsen var tilfeldig. (Videre varierte det hvem som hadde mulighet til å møtes for intervju, slik at jeg var nødt til å spørre flere, og på denne måten kom jeg frem til dette utvalget. ??)

### 3.3. Etske retningslinjer

Dette prosjektet ble meldt inn og godkjent av NSD og personvernombudet. Det er viktig at forskningen følger etiske retningslinjer som ivaretar informantenes rettigheter med hensyn til personopplysningsloven § 31.

I forkant av intervjuet ble informantene informert om anonymitet og frivillighet i forbindelse med intervjuet. De ble gjort kjent med at de kunne trekke seg fra prosjektet uten begrunnelse innen prosjektets slutt, 15.11.11.

Gjennom korrespondanse med informanten fant vi frem til sted og tidspunkt for gjennomføring av intervjuet. De som ønsket det fikk intervjuguid på forhånd slik at de kunne forberede seg litt. Før intervjuet ble det også inngått en informert samtykke erklæring. Rådmann og Kommunikasjonssjef ble også informert om prosjektet.

### 3.4. Intervjuets utforming

Jeg ønsket å gjennomføre et ansikt til ansikt intervju hvor hendelsen forløper seg naturlig som i en vanlig samtale. Ved å gjøre et personlig intervju vil det i teorien være lettere å få til en personlig kontakt når man sitter ovenfor hverandre kontra over telefon (Martinsen, 2009).

Jeg ønsket at intervjuet skulle være relativt åpent, med middels strukturingsgrad. Jeg hadde konkrete spørsmål planlagt, men disse skulle bare fungere som en veiviser under intervjuet slik at jeg var godt forberedt, og kunne garantere for at jeg fikk svar på de viktigste spørsmålene. Jeg håpet selvfølgelig også på at det åpne intervjuet skulle kunne løfte frem nye dimensjoner ved temaet, hvor jeg i så fall ville forsøke å følge informantene.

Jeg hadde forberedt selve intervjuet med intervjuguide A og B<sup>2</sup>, hvor A var forbeholdt ledelsen og B tillitsvalgte. De innledende spørsmålene i de to guidene forholdt jeg lik, og spurte etter generell kompetanse og erfaring, og rolle og deltakelse i omdømmearbeidet. Videre fulgte en del som belyste prosessen de er inne i. Jeg gjorde det klart for informantene at de kunne komme med egne kommentarer og innspill, og at guiden fungerer som en påminnelse for viktige momenter jeg forsøker å få svar på.

### 3.5. Intervjuets gjennomføring

Tid og sted ble som nevnt avtalt på mail, og en time ble satt til rådighet for å gjennomføre intervjuet. Dette synes jeg selv er en passende lengde både med tanke på informantens innstilling til lengde, at det går relativt raskt, samtidig som det er tid nok til å gå i dybden på temaene. Selvfølgelig er det også greit å sette tidsbegrensninger og ikke strekke det ut i det uendelige når flere intervjuer skal gjennomføres og transkriberes.

I møtet med informantene ble det først gjort et informert samtykke. Deretter kom jeg med en lettfattelig beskrivelse av prosjektet mitt. Jeg presenterte to sider av saken, og forklar at det kan finnes flere løsninger, slik at vedkommende ikke føler at han blir stilt til veggs, eller at jeg er ”ute” etter noen. Dette er jo sannheter, og forskningen ønsker i størst grad å kunne bidra med noen velmenende råd i etterkant. Jeg forsøkte å jobbe for å få tillit, og gjøre slik at respondentene slappet av.

Jeg valgte å benytte lydopptaker under intervjuet, slik at jeg hadde mulighet til å jobbe best mulig med korrekt gjengitt informasjonen i ettertid. Dette avtalte jeg selvfølgelig med informantene på forhand. Jeg merket også at jeg fikk bedre flyt i samtalen og intervjuets gang når jeg ikke var så bundet til å måtte notere alt ned.

---

<sup>2</sup> Se vedlegg

Det forekom at informanten kom med lange utgreiinger, og ”sporet litt av”, det var derfor veldig greit å ha konkrete spørsmål og ratte etter. Jeg fant en fin teknikk med å sette sirkel rundt punktene/spørsmålene ettersom jeg fikk belyst dem, og hadde derfor en god GPS i dette.

Avslutningsvis spurte jeg om informanten ønsket å komme med egne kommentarer til noe av det vi hadde snakke om. Takket pent for tiden, og intervjuet.

### **3.6. Validitet og reliabilitet**

Dette forskningsdesignet er gjennomført med den hensikt å svare på min problemformulering. Det er vanskelig å generaliseres til hele kommunen på bakgrunn av de intervjuene jeg har gjort, og det hadde selvfølgelig vært interessant å ha noe bredere referansegrunnlag i form av flere intervjuer. Jeg ser likevel på undersøkelsen som verdifull og fruktbar for å gripe fatt i sammenhenger mellom endringsprosessen, ledelsen og forholdet i organisasjonen.

Gjennom forskningsprosessen vil man som forsker tilegne seg mer og mer kunnskap om fenomenet. Det er derfor slik at de dataene som samles inn sent i prosessen blir preget av mer fokus, da det blir klarere hva man ser etter. Det er også slik at de undersøkelsene som gjøres på senere tidspunkter i forskningsprosessen er de beste. Svakheten på den andre siden vil være at man støtter opp om egne antakelser, og overser ny viktig informasjon (Jacobsen, 2005). Dette er noe jeg forsøkt å være bevisst på.

## 4. Resultater – Top-Down eller Bottom-Up?

I dette kapitlet vil jeg drøfte mine funn opp mot min problemstilling. Først vil jeg presentere funnene, og se på holdninger ansatte har til omdømmeplattformen og graden av medvirkning i omdømmeprosessen. Videre ser jeg på i hvor stor grad ledelsen var engasjert, og på hvilken måte de har bidratt. På bakgrunn av dette vil jeg så forsøke å se situasjonen i sammenheng med endringsstrategiene som presentert i teoridelen, samt om toppledelsen opptrer på mest mulig hensiktsmessig måte som rollemodeller og pådrivere i prosessen. Etter dette vil jeg gjøre en kort sammenfatning, før jeg drøfter situasjonen ytterligere.

### 4.1. Reaksjoner på omdømmeplattformen

Det presenteres i det følgende ansattes reaksjoner på omdømmeplattformen. Disse vil komme i form av sitater, referering og kommentarer.

Det er ulike svar på spørsmål om omdømmeplattformens visjon og fokusområder, og reaksjoner og tanker de ansatte har om den. De fleste kommenterer plattformen i forhold til sine daglige rutiner og arbeidsoppgaver på sin arbeidsplass.

En ansatt i helse og omsorgs sektoren sier: ”det er fine ord når de blir sagt, men det stopper der, for det er uforenelig med faktiske forhold”.

I spørsmål om fokusområdene i omdømmeplattformen svarer en informant at det er vanskelig å levere kvalitet på grunn av økonomi. De gjør sitt beste med å strekke til, ”men hører ikke annet enn å spare og spare”. Som en informant uttrykker det: ”Vi har et skremsel hengende over oss, og det er at det mangler penger”.

De ser spesielt på kvalitet og involvering som utfordringer med henblikk på den økonomiske situasjonen”. I omsorgssektoren sier en informant; ”Vi har det så travelt at vi ikke har tid til å stoppe opp hos de eldre, det er så vondt”. Informanten: ”før hadde vi tid men det bli bare verre å verre.” Hun skyter videre inn; ”Det høres veldig flott ut med omdømmeplattformen, men jeg skjønner ikke hvordan den skal kunne forenes med den dårlige økonomien.”

En annen informant: ”den dagen man kommer i mål finnes ikke”. Hun utdyper dette med at man er nødt til å ha noe å strekke seg etter hele veien, å sette høyere og høyere mål for å utvikle seg.

#### **4.1.2 Konklusjon med hensyn til reaksjoner på omdømmeplattformen:**

I det følgende kommer en kort konklusjon i forhold til reaksjoner på omdømmeplattformen.

De informantene jeg har vært i kontakt med ser at visjonen er noe å strekke seg etter, og at dagens situasjon ikke er optimal. De ser kommunens økonomiske situasjon som et av de største hindrene for å levere kvalitet, involvering og informasjon til alle innbyggerne. Det inntrykket jeg sitter igjen med, er at ansatte er både positive og negative til innholdet i plattformen. Jeg oppfatter et sterkt engasjement, spesielt i omsorgstjenesten, hvor ønsket er å kunne møte brukeren på best mulig og verdig måte. Det er ikke tvil om at de vet hvor skoen trykker i hverdagen, og hvilke utfordringer de ser på som størst for sin arbeidsplass. De er på den andre siden pessimistisk til at omdømmet kan bedres dersom den økonomiske situasjonen ikke bedres. Det er en generell oppfatning blant mine informanter hvor de synes at innholdet i omdømmeplattformen ”er fine ord.”

I det følgende tar jeg for meg graden av medvirkning og involvering av de ansatte i prosessen med utarbeidelsen av omdømmeplattformen og den videre strategien.

#### **4.2. Top-Down prosess?**

Gjennom intervjuer med både toppledelsen, enhetsledere og tillitsvalgte i kommunen, viser det seg at graden av involvering i omdømmeprosessen varierer mellom enhetene, og de forskjellige ledernivåene i organisasjonen. Av de jeg har snakket med i organisasjonen, som ikke sitter i lederstillinger eller spesielle utvalg og grupper, har ingen vært involvert i arbeidet med omdømmeplattformen, fokusområdene eller noe annet spesifikt arbeide rettet mot omdømmehåndtering på sin arbeidsplass.

”Vi ble jo informert om at Kommunen fikk et dårlig resultat på den undersøkelsen, men så har det ikke blitt så mye mer snakk om det i etterkant, i hvert fall ikke der jeg jobber”, kan en ansatt bekrefte.

”Jeg har hørt om det, men ikke vært med på det”, sier en annen informant.

”Jeg var med da resultatet fra omdømmeundersøkelsen ble presentert, men deltar ikke nå i noen gruppe som jobber med det”, forteller en tillitsvalgt.

Selve utformingen av omdømmeplattformen oppfattes også som en lederstyrt prosess blant de ansatte ute i organisasjonen. ”Dette har blitt nevnt i ettertid, uten at det nødvendigvis blir sett på som negativt”, sier en informant i helse- og omsorgssektoren.

Resultatet av undersøkelsen fikk ulik erkjennelse rundt omkring i de forskjellige enhetene. Gjennom intervjuer kommer det frem at flere ikke følte seg berørt av, eller ”truffet” i det hele tatt, og oppfatter situasjonen som ikke gjeldende for dem, men ”de andre”. Samtidig sa ansatte at de så et forbedringspotensial på sin arbeidsplass.

”Resultatet på omdømmeundersøkelsen hadde veldig vide konklusjoner, så det er nok mange som ikke vektlegger den i så stor grad.” med dette mener informanten at hun oppfatter resultatet så generelt at det ikke peker ut konkrete enheter eller arbeidsplasser som spesielt kritisk rammet.

Enhetslederne jeg har vært i kontakt med jobber ikke konkret med oppgaven på dette tidspunktet. Jeg forstår det som noe de har tenkt å begynne på, men det finnes usikkerhet rundt hvordan de skal gripe an prosessen.

#### **4.2.1. Konklusjon med hensyn til involvering:**

Det er klare trekk ved denne prosessen som peker mot en ”Top down” prosess, altså strategi E. Dette begrunnes ut ifra at ingen av de ansatte har medvirket eller blitt involvert i prosessen. Ansatte er også av den oppfattelsen at toppledelsen har kommet frem til omdømmeplattformen ”på egen hand”. Visjonen ble formulert i 2003 på bakgrunn av et bredt samarbeid og involvering av ansatt fra alle enheter. Dette er en stund siden, og det er ikke nødvendigvis alle som vet at denne ble formulert i fellesskap. Den sees også i sammenheng med de nye fokusområdene, og selve plattformen blir derfor oppfattet som noe ledelsen har kommet frem til.

Det at mange i organisasjonen ikke opplevde resultatet kommunen fikk i undersøkelsen som gjeldende for seg og sin arbeidsplass, har selvfølgelig mye å si for i hvor stor grad de kan lykkes med en endringsprosess i Tromsø kommune. Dersom

ansatte ikke erkjenner at de har noe å jobbe med, at det finnes et problem som må løses, vil det føles meningsløst å være med i en endringsprosess. Ledelsen vil møte motvilje dersom situasjonen ikke erkjennes som et problem, eller at den oppfattes som uhensiktsmessig for organisasjonen (Jacobsen, 2005).

Jeg har til nå presentert ansattes reaksjoner på omdømmeplattformen og grad av medvirkning i prosessen. Videre blir det sett på toppledelsens engasjement mot sine underordnede, både enhetsledere og ansatte i organisasjonen.

### **4.3. Ledelsens engasjement**

I denne delen vil jeg først presentere mitt møtet med informanter i toppledelsen, dernest de ansattes møte med ledelsen og til slutt enhetsledernes møte med ledelsen.

I toppledelsen møter jeg en enormt stor tro på omdømmearbeidet. Her er det en sterk bevissthetsfølelse for begrepet ”bedre omdømme”. ”Dette er noe vi snakker om, har fokus på og tar med oss hver dag” sier en informant her. I følge toppledelsen kom det dårlige resultatet som en stor overraskelse. Da Tromsø Kommune fikk et score på 59,5 trodde toppledelsen ”resultatet av omdømmeundersøkelsen skulle slå mer negativt ned i organisasjonen, men det gikk bedre en forventet” sier min informant. Vedkommende forteller meg at da det svake omdømmet ble offentliggjort, opplevde ledelsen og ansatte i organisasjonen det som positivt at de turte å snakke om omdømme, og at dette ble et tema som fikk mye plass. I møte med toppledelsen er det lite kunnskap om hvordan omdømmeplattformen ble mottatt ute i enhetene, og jeg får vite at ”medkrefte” er i rådhuset, og i den grad det er motkrefte vil nok disse finnes lengre vekk fra ledelsen. Min informant uttrykker det med at ”selv om de er ansatte i kommunen, ser de ikke nødvendigvis på seg selv som en del av kommunen. De ser på kommunen som rådhuset, så ja jøss, det er motkrefte”.

Funn tyder på at ledelsens engasjement var mest synlig rundt offentliggjøringen av resultatene på undersøkelsen. Mine informanter fanget opp og la merke til ledelsens uttalelser gjennom media, både i internavisa Innblikk og ekstern media. De satte fokus på resultatene fra undersøkelsen, og ordlyden bar tydelig preg av et ønske om å skape optimisme og engasjement. Det er ifølge mine informanter, som ikke sitter i lederstillinger eller har spesielle verv, bare gjennom media de har sett topplederne

opptre og snakke om omdømme. Ellers får jeg vite at den skriftlige versjonen av visjonen benyttes på alle samlinger og møter. Visjonen brukes som mal på prosjektører og power point presentasjoner, i annet møte- og kursmateriell samt på kommunens hjemmeside. Som min informant i ledelsen sier, de kan ikke kommunisere den nok.

Enhetslederne har fått informasjon fra sine ledere på enhetsledermøter om at de skal jobbe med omdømme ut mot sin enhet. Når jeg spør dem hvordan ledelsen snakker om omdømme, og hvor mye fokus og tid som vies til omdømme på disse møtene, får jeg til svar at det var ”helt greit”, og at ”de tok det opp” og ”...ja det var snakk om det.”

I det følgende vil jeg trekke konklusjoner i forhold til ledelsens engasjement og synlighet i prosessen.

#### **4.3.1. Konklusjon med hensyn til ledelsens engasjement:**

Det viser seg at toppledelsen ikke har vært spesielt synlig i denne prosessen, og at de først og fremst har vist seg og formidlet sitt budskap gjennom media, i all hovedsak gjennom intern aviser, og lokal presse. De har vært synlige på interne møter, men slik jeg oppfatter det har ikke informasjonen vært klar og inspirerende nok. Dette gjelder generelt videre utover i organisasjonen også.

Funn tyder på at resultatet på omdømmeundersøkelsen ikke ble sett på som en krise, men at toppledelsen fikk en informasjon som de ikke hadde regnet med. Selv om undersøkelsesresultatet ikke ble møtt som en ”krise”, ville det være gunstig og formidle det ut i organisasjonen som det. På bakgrunn av dette later det til at ledelsens engasjement ikke har vært sterkt nok, og at ledelsen ikke har vært nok til stede som de aktørene som trengs i en endringsprosess. Det er ingen andre enn selve toppledelsen som har arbeidet med omdømmeplattformen, og de er først og fremst fokusert på enhetslederne, og har gitt disse handlingsrom til å jobbe med omdømmeoppgaven ut mot sine underordnede. Toppledelsen har øyensynlig heller ikke satt seg inn i hvor det eventuelt finnes ”motkrefter” eller gode endringskrefter, og hvordan disse burde møtes og eventuelt brukes.

Neste del vil gå nærmere inn i prosessen rundt utarbeidelsen av omdømmeplattformen, og veien videre etter at denne var ferdig.



#### 4.4. Deltagelse, visjon, verdi og strategi- omdømmeplattformen

Hittil i oppgaven har jeg sett konkret på ansattes holdning, involvering og medvirkning, samt ledelsens engasjement. I det følgende vil jeg utdype det som inngår i omdømmeplattformen, og hvordan det har blitt jobbet/planlagt å jobbe med den videre ut mot organisasjonen. Avslutningsvis presenterer jeg min egen teori angående prosessens utvikling.

Det er i møte med innbyggeren at Tromsø kommune ikke gjør en god nok jobb ifølge svarene på omdømmeundersøkelsen. På dette punktet uttaler Rådmann: ”vi må jobbe hardt med å endre måten vi møter innbyggerne på. Det betyr ikke at vi kan imøtekomme alle ønsker fra innbyggerne, men vi må vise innbyggerne at vi hører og ser utfordringen de opplever.” Videre sier hun: “Vi er bundet i en forvaltningskultur der vi skal opptre nøytralt og møte alle på samme måte. Men når innbyggerne er ulike og har ulike behov, så må vi kanskje tørre å møte dem ulikt?” Strategien har derfor fått de tre fokusområdene; Kvalitet, involvering og informasjon<sup>3</sup>. Fokusområdene i visjonen er relativt konkrete, selv om dette kan diskuteres. De vil først få konkret innhold i det de defineres og tas i bruk på de forskjellige arbeidsplassene.

Visjonen ”Sammen for et varmt og livskraftig Tromsø” er heller mer diffust i forbindelse med tolkningen av hva dette innebærer konkret av handling fra Tromsø kommune. Den gir likevel en følelse av å sette felleskap og omsorg høyt, og spiller på flere av de innholdsmessige faktorene som en visjon burde ha (Røstad, 2010). Gode formålsdefinisjoner og visjoner virker samlende, gir retning og skaper felles verdier (Røvik, 2009, Martinsen, 2009, Jacobsen and Thorsvik, 2009, Jacobsen, 2006) Fokusområdene kvalitet, involvering og informasjon, støtter opp under den overordnede visjonen og gjør den på den måten mer konkret mening og retning.

I møte med toppledelsen blir jeg fortalt at fokusområdene kvalitet, involvering og informasjon vil ha ulik betydning og innhold i de forskjellige enhetene innen barn og skole, helse og omsorg, kultur og idrett, bolig og eiendom. Det ble derfor bestemt at alle enhetsledere skal finne ut av hva fokusområdene betyr for deres enhet for så og kommunisere disse. Jeg får gjennom toppledelsen vite at dette skal gjennomføres i

---

<sup>3</sup> se vedlegg

grupper, slik at flere ansatte kan delta. "Planen er at hver enkel enhetsleder skal ta med seg innspill og forslag fra ansatte til en ledersamling på nyåret. Innblikk vil komme tilbake senere med noen av de forslagene og ideene fra de ansatte", forteller Lillegård (Innblikk 2010). Lederne må selv finne ut hvordan de vil løse denne oppgaven, og når de presenteres på nyåret (2012) er det i sterk underkant av et år til det gjøres en ny omdømmemåling av Tromsø kommune. På denne tiden skal innholdet i fokusområdene kommuniseres, og det kan bety små og store endringer i den lokale praksisen rundt omkring i kommunen. Her vil det vente flere utfordringer for kommunen, og de har relativt kort tid på seg til å kunne gjennomføre de endringene, som ved neste undersøkelse forhåpentligvis skal kunne gi dem et bedre omdømme.

Enhetslederne har fått informasjonen gjennom enhetsledermøter om at de skal definere fokusområdene, men de har ikke noen konkret dato for når arbeidet skal være ferdig. Jeg får vite at det er i november/desember. Graden av oppfølging fra toppledelsen underveis i arbeidet har variert rundt om i kommunen, men de jeg har vært i kontakt med har kun fått informasjon på møter og på eget initiativ. Dette kan tolkes som at enhetslederne blir gitt stor handlingsfrihet, og at tilliten til deres arbeid er stort. På den andre siden kan dette også vitne om fraværenhet og dårlig oppfølging.

Så langt i min forskning har ingen av mine informanter av ansatte/underordnede og tillitsvalgte tatt del i en slik prosess. Det dukker i midlertid opp forskjellige tiltak som muligens kan tolkes som et direkte resultat av omdømmehåndteringen i samtale med tillitsvalgte. Her kan det nevnes fokus på tiltak for å få ned sykefraværet. Andre informanter har ikke "hørt" ordet omdømme eller vært borte i tiltak som kan være forkledd som omdømme håndtering. På den andre siden er alle like interessert i å få en bedre arbeidsplass med et godt arbeidsmiljø, men først og fremst være der for de som trenger det, innbyggeren.

På bakgrunn av dette kan det stilles spørsmålstegn ved om det er benyttet noen strategi i det hele og store, verken som O eller E. Flere ting tyder på dette, men mest av alt den avventende situasjonen som jeg finner både hos toppledelsen og enhetslederne. En mulig forklaring kan da være at de ikke har kommet langt nok i prosessen for at man skal kunne trekke den ene eller andre slutningen. Det som imidlertid er klart er at prosessen frem til den ferdige omdømmeplattformen og de

overordnede fokusområdene kommunen skal jobbe med, har vært sterkt preget av strategi E. Den manglende strategien etter utarbeidelsen av plattformen kan være med på å forklare den nærmest "likegyldige" holdningen blant ansatte til omdømmeprosessen.

#### **4.4. Teknisk sektor, et spesielt tiltak**

Et helt konkret tiltak som toppledelsen jobber med er rettet mot teknisk sektor. Denne sektoren kom veldig dårlig ut i omdømmeundersøkelsen. Her var det også svakest aksept innad i enhetene på resultatene fra omdømmeundersøkelsen. Slik jeg forstår min informant får jeg inntrykk av at denne delen av kommunen så på det økonomiske aspektet som den eneste løsningen for å "bli bedre". De ønsket for eksempel å ansette flere for å gjøre en bedre jobb. I ettertid har disse holdningene endret seg. Det konkrete tiltaket innebærer at en person skal ansettes for å jobbe med kommunikasjonen, og fungere som et bindeledd mellom de forskjellige avdelingene i teknisk sektor. Stillingens kostnad skal fordeles på de involverte partene i teknisk sektor. Stillingen utlyses høsten 2011 og vil mest sannsynlig være besatt før jul samme år. Dette er et initiativ fra toppledelsen, og det er for tidlig å karakterisere det som enten strategi E eller O. Dette vil komme an på hvordan vedkommende kommer til å jobbe med prosessen i de forskjellige avdelingene. Det blir da spennende å se hvilke tiltak og områder vedkommende velger å satse på, og ikke minst i hvor stor grad de ansatte kommer til å eventuelt medvirke, samt hvordan de ansatte kommer til å forholde seg til det, om de er for eller mot.

#### **4.5. Oppsummering og videre diskusjon**

Ut fra mine informanter synes Tromsø kommune å gjennomføre en strategi E, lederstyrt prosess ovenfra i organisasjonen. Toppledelsen har valgt ut de fokusområdene som organisasjonen skal jobbe mot for å bedre sitt omdømme. Strategien deres går ut på å involvere alle enhetsledere, og på denne måten fylle lokalt innhold for de forskjellige områdene i kommunen. Det kan virke som om prosessen stoppet litt opp i løpet av sommeren (2011), (dette kan ha naturlige forklaringer i forbindelse med ferie avviklinger osv) men den har heller ikke kommet i gang igjen, i

hvert fall oppleves det ikke sånn. Enhetsledere i kommunen har blitt dette presentert, men om de bringer dette videre og klarer å ta det inn i sin organisasjon og avdeling er ukjent. På nåværende tidspunkt er det ingen enhetsledere som jobber konkret med oppgaven. Det er enda tid igjen for å jobbe med dette, men dette er tilsynelatende en ”selvstyrt prosess” for enhetslederne, og det varierer med oppfølging og tilbakemelding. Det er lagt få føringer for hvordan enhetslederne skal løse denne oppgaven og informasjonen er uklar. Det er ikke sikkert at enhetslederne har kompetanse til å klare dette alene, og ser nytten i å bruke tid på dette.

Det er flere steder ingen ekte erkjennelse eller gjenkjennelsesfaktor blant de ansatte om at ”de” har et medansvar ovenfor det svake omdømmet. Manglende engasjementet og involvering, uklarheten samt den lave erkjennelsen er med på å danne et bilde av prosessen som foreløpig ser ut til å være basert på strategi E. Det ligger på den andre siden an til, dersom enhetslederne vil det, mulighet for medvirkning blant de ansatte når de skal jobbe videre ut mot sin enhet. Slik jeg tolker toppledelsen er det et ønske at enhetslederne skal involvere ansatte i det videre arbeidet, men det er ikke satt noen spesifikke krav til det. Medvirkning vil i så fall helle mot en strategi O, dersom flere av punktene for en slik strategi blir fulgt opp videre i arbeidet. Her vil det først og fremst handle om erkjennelse for at det er nødvendig å foreta noen forbedringer, dernest involvere og bidra til medvirkning, samt en god dose tilbakemelding og engasjement fra toppledelsen, og videre også hos enhetslederne.

Om vi tar et steg tilbake se på selve utformingen av omdømmeplattformen, viser det seg at kommunen har hatt visjonen i flere år. Visjonen inneholder det mest elementære for en visjon, den er enkel og idealistisk, og gir et bilde av en ønsket fremtid (Martinsen, 2009:181). Fokusområdene i omdømmeplattformen ble definert av ledelsen. De har jobbet sammen med Apeland, en ekstern aktør og oppdragsgiver, og fra disse fått presentert en analyse på bakgrunn av undersøkelsens resultat.

Det kan argumenteres for at dette er den mest riktige måte å skape et strategisk bunnfeste på, da toppledelsen har stor tilgang på det meste av informasjon om organisasjonen, og større oversikt over de forskjellige områdene i virksomheten. De har også mulighet til å ta avgjørelser på grunn av sin posisjon, og organisasjonen må

følge deres retningslinjer og fokusere på det som ledelsen bestemmer seg for, da ledelsen sitter på formell makt (Jacobsen and Thorsvik, 2009). Det som på den andre siden kan bety utfordringer for toppledelsen og selve endringsprosessen er det generelle som følger med en type Strategi E, eller ”top down” orientert tilnærming til endring. Den kan oppfattes som diktatorisk, som tredd ned over hodet på en og gi en følelse av at ens egen stemme ikke er viktig nok til å bli hørt (Røvik, 2009, Martinsen, 2009, Jacobsen, 2006). Ansatte i organisasjonen har ikke fått være med på å definere fokusområdene. Det kan derfor være store uenigheter ute i organisasjonen om satsningsområdene ledelsen har valgt å fokusere på er de riktige. Med henblikk på forskning fra blant annet Rowley, viser det seg at kvalitet er et viktig mål for vurdering av omdømme i det offentlige (Brønn, 2011). Slike funn har resultert i at det i omdømmelitteraturen finnes råd om hvilke fokusområder som burde vektlegges i omdømmearbeid. Et eksempel på dette finnes hos Brønn: ”1) økt kunnskap av innbyggerne ved å gi dem mer informasjon og 2) fjerne avstand mellom hvordan forventninger til kvalitet oppleves, og hvordan den forventes å være (2011:50). Dette kan tyder på at Tromsø kommune er dette bevist i sin utforming av fokusområdene.

Med tanke på ledelsens strategi E i utarbeidelsen av omdømmeplattformen kan det også argumenteres for at det vil være uhensiktsmessig, og nærmest umulig å bruke masse tid og ressurser på å involvere alle ansatte i en så stor og kompleks organisasjon som Tromsø kommune. Det kan likevel være strategisk smart å involvere enkelte nøkkelpersoner rundt om i organisasjonen (Martinsen, 2009, Jacobsen, 2006) som deltar aktivt i arbeidet. Det kan finnes kunnskap i organisasjonen, spesielt der hvor brukeren, altså innbyggeren er i direkte kontakt med ansatte i Tromsø kommune, som ikke nødvendigvis toppledelsen har vektlagt i sine satsningsområder. Denne kunnskapen kan være viktig i en prosess hvor man forsøker å endre praksis og sette fokus på spesielle verdier. Underordnede kan sitte på lokal kunnskap, og se sin egen virkelighet med helt andre øyne enn en leder på et høyere sentralt nivå. På denne måten ville det være gunstig dersom ledelsen hadde gode støttespillere fra andre deler av sin organisasjon i startfasen da de formulerte omdømmeplattformen. Ved å gjøre endringer som berører hele organisasjonen uten å involvere de det kommer til å gjelde, kan det som nevnt over, bringe frem følelser av å bli ekskludert eller overkjørt. Ved å benytte seg av nøkkelpersoner kan disse også fungere som gode endringsagenter i prosessen videre, og også gjøre det lettere for

ledelsen å få gjennomført endringstiltak og implementering. (Jacobsen and Thorsvik, 2009)

En "Top down" strategi er noen ganger den beste løsningen for å få i gang tiltak raskt. (Røvik, 2009). Det har allerede blitt argumentert for at toppledelsen sitter på mye informasjon og fullmakt til å kunne styre og gjennomføre handlinger. Det kan spesielt være nødvendig når man ønsker å gjøre en omdømmemåling allerede så raskt som 2 år etter den første omdømmeundersøkelsen. Disse undersøkelsene innebærer mye arbeid, og de er også svært kostbare. Det er derfor lett å forstå at kommunen ønsket å komme i gang så raskt som mulig med omdømmehåndteringen. I de fleste endringspraksiser vil det blandes inn elementer både fra strategi E og strategi O, og ledelsen må veksle mellom å beherske leder stiler innenfor begge strategiene. Det finnes enkelte suksess historier fra foretak som startet med strategi E for senere gå over til en strategi O. (SAS for å nevne en (Jacobsen, 2006)). Det finnes ifølge Jacobsen (2006) ingen empirisk forskning på hvordan endringsstrategier henger sammen, men han argumenterer for at det vanskelig lar seg kombinere med en sterkt styrt strategi E tidlig i endringsfasen, tuftet på belønninger og trusler, for så å gå over til noe som likner mer på strategi O, hvor ansvar og makt delegeres, og ansatte involveres. Dersom Ledelsen i Tromsø kommune utviste "hard makt" i begynnelsen for så å gå over til en mer demokratisk form å syre på vil det, ifølge Jacobsen (2006), være sannsynlig at dette oppfattes som "en ny form for maktbruk og manipulasjon fra ledelsens side" (2006:263). Dersom dette argumentet legges til grunn vil prosessen videre for Tromsø kommune by på motkrefter eller i verste fall likegyldighet. Motkrefter vil man i noen positive tilfeller kunne endre til medkrefter (Martinsen, 2009), mens likegyldighet krever andre typer overbevisning, innspill og engasjement (min eget erfaring). Dette omdømmearbeidet tyder ikke på "hard makt", i begrepets verste forstand fra kommunens toppledelsen, men en "top down" prosess er det likevel. Funn tyder som nevnt på at ansatte er klar over at dette har vært en toppstyrt prosess, "men uten at det nødvendigvis blir sett på som negativt". Dersom dette er den generelle ordlyden i organisasjonen kan dette dra med seg fordeler i arbeidet videre med involvering og sterkere medvirkning.

#### 4.5.1. utfordringer for kommunen

Det viser seg i møte med flere informanter at det ikke eksisterer en sterk samlet ”vi” følelse innad i organisasjonen Tromsø kommune. Dette kommer også til uttrykk gjennom ulik erkjennelse av at omdømme er et problem som det nå må jobbes med på alle nivå i kommunen. Med tanke på de sterke ”skottene” som finnes mellom enhetene og arbeidsplasser innen samme enhet, vil en relasjonsbygger, som nå ansettes i teknisk sektor, kunne inspirere til liknende tiltak i andre enheter. Det kan være greit å se på hvordan dette prosjektet utvikler seg først, før man setter i gang med et utvidet tiltak.

Som nevnt er en lite samlet organisasjon, kombinert med lav erkjennelse av en ”krise”, et dårlig utgangspunkt for alle organisasjoner som ønsker å endre seg. Enten det gjelder kultur eller strukturendringer eller innføring av ny teknologi. Erkjennelsen av en ”krise” eller et problem er helt eksistensielt. (Jacobsen, 2006). Dette er fundamentet og grunnmuren som selve arbeidet med endringsprosessen skal hvile på. Hvis denne ikke eksisterer vil det som bygges ligge løst på dårlig grunn, og ikke feste seg ordentlig. Verken ledelsen, som oppdragsgiver for undersøkelsen, eller de ansatte følte resultatet som en sterk negativ krise. Spesielt ledelsen hadde et stort ansvar her som rollemodeller, og å forankre en dypere erkjennelse av endringsbehovet blant de ansatte i organisasjonen. Lederen som rollemodell vil derfor være veldig viktig i en erkjennelsesfase. Lederen har ansvaret for å kommunisere frem et budskap som er så overbevisende at det ikke er tvil om at endringer må gjennomføres (Strand, 2007, Røvik, 2009, Martinsen, 2009, Jacobsen and Thorsvik, 2009). Dersom ikke lederen erkjenner dette, eller klarer å formidle dette vil heller ikke de ansatte vektlegge det. Dette gjelder selvfølgelig også forholdet mellom toppledelsen og enhetslederne.

#### 4.5.2. Symbolsk Adferd?

Jeg tolker situasjonen i Tromsø kommunes som et omdømmearbeid uten videre dyp forankring i organisasjonen. Endringene de ønsker å gjøre er et svar eller en respons på omgivelsenes dom; en kommune som ikke innfrir på flere områder i møtet med innbyggeren. Dette er altså en omgivelsesskapt situasjonen som organisasjonen nå er nødt til å ta tak i. I et ny institusjonelt perspektiv er det ikke nødvendigvis organisasjonen som definerer et problem, heller omgivelsene som skaper behovet. Meyer og Rowan (1977) beskriver dette som myter eller sosialt skapte normer som tas inn i organisasjonen som en rituell funksjon. Med dette menes det at organisasjonen

kommuniserer utad at de har gjort endringer for å få legitimitet fra omgivelsene. Dette er også kjent som ”myte perspektivet” fordi det oppstår en dekobling mellom det man sier at man gjør, og det man faktisk gjør. Det kan peke i retning av at Tromsø kommune kommuniserer et ønske om å endre sin organisasjonsadferd, og søker legitimitet i omgivelsene ved å antyde at de gjør det. De handler symbolsk (Røvik 2009). Jeg vil nødig konkludere med dette, da det åpenbart jobbes på noen nivåer i organisasjonen, men punkter i det foregående tyder på at det er en dekobling mellom prat og praksis.

#### 4.5.3. Lederskifte

Norge har i høst stått ovenfor et kommunevalg. For Tromsø kommune betyr dette å få en helt ny styringsform fra kommunestyre til bystyre. Det nye bystyret settes i disse dager sammen, og alle har hatt fokus på denne prosessen. En av deres oppgaver blir å føre arbeidet med omdømmehåndteringen videre, og selv jobbe for de fokus områdene som den forrige ledelsen formulerte. Da dette på mange måter fremdeles er tidlig i prosessen kan det bli interessant å se hvordan de løser oppgaven. Å starte i ny jobb på en helt ny plass innebærer å måtte sette seg inn i nye ting, noe som for mange kan bety en bratt læringskurve. Hvordan vil de fortolke fokusområdene for sitt arbeidssted, spesielt med tanke på at de ikke har lang erfaring i organisasjonen Tromsø kommune? Det er mulig at dette lederskiftet kan komme til å ha en positiv innvirkning og effekt. I enkelte organisasjonsutviklingsprosesser kan et smart trekk være å byttes hele eller enkelte personer fra ledelsen ut, for å bryte med ”gamle tradisjoner”, for å forandre en situasjon og tenke i nye baner. ”Både i politikken og næringslivet er dette nærmest instituerte metoder for å oppfylle håp og forbedring” (Strand, 2007:118). Troen på dette kom også frem av undersøkelsen under spørsmålet; Hva bør Tromsø Kommune gjøre for å forbedre sitt omdømme? Hvor av 11% av respondentene svarte ”å endre ledelse”<sup>4</sup>. På den andre siden vil et nytt politisk bystyre innebære store ressurser tilknyttet omstilling og kan påvirke vektleggingen av fokuset på omdømmet.

---

<sup>4</sup> Hoved andelen svarte ”Vet ikke” 20%, ”Annet” 18% og ”Prioritere / Bedre skole-, barnehage- og eldretjeneste” 16 %.



Nå har innbyggerne valgt sitt nye bystyre, så vil en ny omdømme måling gi svaret på i hvor stor grad de er mer fornøyd med ledelsen i 2012.

#### 4.5.4. Omdømmeoppskriften

Omdømmefokuset i det offentlige, og spesielt for kommuner og steder, ser ut til å følge en relativt lik oppskrift for hvordan man skal fremstå som attraktiv, tidsriktig og bruke sine egne ressurser på best mulig måte. Omdømmeskolen er et slikt tiltak som ”utdanner” organisasjoner og hjelper dem med dette arbeidet. Tromsø kommune deltok på omdømmeskolen i 2010 og stiller seg dermed i en posisjon som en av mange som følger disse oppskriftene. Gjennom slike arenaer som omdømmeskolen, og et ønske om sosial anseelse og legitimitet i omgivelsene, fører dette igjen til at organisasjonene, i dette tilfellet kommuner og steder, kan komme til å imiterer hverandre. Det felles idealet eller ideene de har blitt opplært til å tro på manifesterer seg i svært like fokusområder, hvor bl.a. ”The roots of fame” sine prinsipper: synlighet, særegenhet, autentisitet og transparens etterstrebes (Strand, 2007, Martinsen, 2009, Jacobsen, 2006, Fombrun and Riel, 2004).

Byrkjeflot poengterer at omdømmehåndtering i utgangspunktet skal skape et mangfold blant organisasjoner, men ved å følge en lik oppskrift blir de heller mer homogene (Byrkjeflot, 2011). Demaggio og Powell definerer dette som ”Isomorfi”, som betyr ”likhet i form”. Organisasjonene blir mer og mer lik i det de har av kjerneverdier, og hvordan de kommuniserer disse til omverdenen uten at de nødvendigvis vil dette selv (Mimisk isomorfi). Kommunene er i tillegg underlagt staten, noe som også vil kunne føre til ”tvungen isomorfi” på grunn av nedfelte lover og regelverk for bl. a støtteordninger og formell struktur. Slik er det også naturlig at alle kommuner likner hverandre både i struktur og kultur. Denne ensartetheten kan likevel bidra positivt for organisasjonen i rekrutteringsprosesser ifølge Dimaggio og Powell (Thøger Christensen and Morsing, 2008). Organisasjons likhet kan komme godt med i forhandlinger med andre organisasjoner og er med på å legitimere organisasjonen ovenfor omgivelsene slik at de lettere får gjennomslag for offentlige og private kontrakter (2008). Et dårlig omdømme kan ha negativ effekt for rekruttering. En virksomhet som fremstår som lite attraktiv på nye søkere, vil heller ikke tiltrekke seg dem (Fombrun and Riel, 2004). Tromsø kommune fikk i omdømmeundersøkelsen relativt gode scor på arbeidsmiljø med 61.8, mens på spørsmål om de kunne ”tenke seg å søke jobb i kommunen” bare fikk et score på

55,7. Med tanke på dette vil det være viktig å fremme tiltak som kan øke attraktiviteten for nye arbeidstakere. Finnes disse ”negative” holdningene på bakgrunn av forutinntatthet som noen har av det offentlige, som byråkratiske, trege, med høy gjennomsnittsalder og lavere lønninger enn det private? Dersom dette er tilfelle, er dette noe som omdømmearbeidet kan endre på? Det vil i så fall stilles krav til at omdømmefokuset ikke bare er fremtreden, men også har substans. Om disse ikke greier å gå i takt med hverandre hele veien, må det i vertfall være balanse mellom dem. Hvis ikke blir det som Meyer og Rowans beskriver, seremonielle konformitet som sosialt skapte normer, som rituelt tas inn i organisasjonen (1977) altså bare fremtreden?

Er det slik at den store omdømmetrenden ikke blir annet en fasadepussing for å opprettholde nye standarder for velfungerende organisasjoner? Disse spørsmålene bør kommunens ledelse søke å finne svar på for å oppnå bedre organisasjonskultur og derav oppnå bedre omdømme utad.

## **5. Avslutning**

Gjennom et nærmere syn på Tromsø kommune etter omdømmeundersøkelsen ser det ut til at ledelsen har lagt ned mye arbeid i planleggingsprosessen, men ikke helt lykkes i å følge opp strategien videre. Det må igjen sies at jeg ikke har snakket med alle Tromsø kommunes ledere, og jeg kan derfor ikke generalisere til at dette gjelder for hele organisasjonen, men tendensene undersøkelsen viser gir greie pekepinner på hvordan forholdene er. Det er liten erkjennelse blant ansatte om at kommunen har et svakt omdømme, og det er ingen sterk forankring i organisasjon verken når det gjelder fokuset på, eller arbeidet med omdømmeplattformen.

Mine funn og implikasjoner tyder på at kommunen har flere utfordringer foran seg. Toppledelsen, som leder denne prosessen, må komme sterkere på banen i hele organisasjonen. Dersom de ønsker å gjennomføre en prosess som ikke bare ender i prat uten praksis, og symbolske handlinger for å oppnå konformitet, vil det kreves en aktiv toppledelse som setter omdømme på dagsorden. De må sette klare datoer for fremdriften, og støtteenheten må jobbe mer målrettet mot sine enheter. Det er viktig at

støtteenhetene kan gi god hjelp, og vet hva prosessen innebærer. Samtidig burde det tilrettelegges for åpen deltagende prosess for de ansatte. Det kan samtidig være lurt å evaluere underveis, og komme med tilbakemeldinger både oppover og nedover i organisasjonen. Dersom ny kunnskap kommer frem i prosessen burde det mottas positivt, og ikke bli sett på som umulig å endre kursen eller finne nye løsninger. Det betyr ikke at prosessen ikke skal ha retning og substans, men det må være rom for entreprenørskap.

Omdømme i det offentlige er stadig gjenstand for debatt. (Wæraas et al., 2011) Slike organisasjoner skiller seg ut som en sterkt politisk organisasjon med sterk byråkratisk historie, hvor orden, stabilitet og autoritet har vært viktig. (Strand, 2007) Slike byråkratier ønsker å minimalisere personlig skjønn, påfunn og dristighet hos tjenestemennene. ”Handlingsrommet for lederne er derfor også begrenset, og det forventes ingen radikale endringer av en leder, selv om de kan karakteriseres som forbedringer” (Strand, 2007:120). Dette er en organisasjonsform som kan virke noe gammeldags i en verden hvor innovasjon og flate organisasjonsstrukturer blir sett på som idealer. Omdømmeoppskriften sammen med offentlige organisasjoner blir likevel mer og mer preget av ”business”, blant annet på grunn av New Public management-løsninger. Selv om mange offentlige organisasjoner har gjennomgått store endringer både i måten de strukturerer seg på, satser på lederutviklingsprogram og omdømmebygging, skal de fortsatt tjene alle samfunnsborgerne og gi lik og rettferdig behandling i alle saker. De er altså pålagt å utføre prosedyrer som er nedlagt i både lovverk og gjennom andre vedtekter. Dette er et aspekt ved offentlige organisasjoner som også gir grunnlag for å stille noen interessante spørsmål i forbindelse med endringsprosesser som har med omdømme å gjøre. Et kritisk blikk burde ikke bare settes på omdømmeoppskriftens opphav og innhold, men også se på konteksten oppskriften skal inn i ((Wæraas et al., 2011, Røvik, 2009)

Undersøkelser viser at offentlige organisasjoner scorer 20-30% lavere enn private bedrifter i omdømmemålinger både internasjonalt og nasjonalt (Byrkjeflot, 2011). Noen forklaringer på dette har vært det evige mediefokus som det offentlige er mer utsatt for, samt tilsynsovervåking (2011). Byrkjeflot kommer med en antakelse om at *”innbyggernes forventninger til det offentlige er ofte høyere enn hva som er mulig å innfri, og at dette må igjen sees i lys av at politikk i stor grad dreier seg om å gi løfter for fremtiden og dermed påvirke folks forventninger”* (2011:60). Gjennom denne

uttalelsen skinner det gjennom at det kan være andre måter å jobbe med omdømme målinger på som vil virke mer hensiktsmessig enn de målingene som gjøres i dag. Uten å gå lengre inn i denne diskusjonene her vil jeg heller konkludere med å si at noen moter og trender er vanskelig å motstå, særlig når de har så stor legitimitet i omgivelsene og hos organisasjoner som gjør og tilbyr det samme. Er svaret å gjennomføre andre målinger i offentlige sektor, med mer fokus på politikk og politiske institusjoners betydning og plass i samfunnet, (2011) eller skal man godta et middels godt omdømme som et greit mål i omdømmescoringer for det offentlige og nøye seg der?

Som en case vil det være interessant å følge Tromsø kommune videre i arbeidet. Både for å se hvordan samtidens kommuneorganisasjoner synes å ”svare” på populære idestrømmer fra begynnelse til ”slutt” i prosessen, og for å eventuelt kunne gi noen råd til Tromsø kommune og andre som er interessert i omdømmehåndtering.

## Referanser:

BRØNN, P. S. (ed.) 2011. *Forståelse av omdømme i det offentlige*, kap 2 i WÆRAAS, A., BYRKJEFLOT, H. & ANGELL, S. I. (eds.) 2011. *Substans og framreden: omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforl.

Oslo: Universitetsbiblioteket.

BYRKJEFLOT, H. (ed.) 2011. *Et kritisk blikk på omdømmeblikket*, kap 3 i WÆRAAS, A., BYRKJEFLOT, H. & ANGELL, S. I. (eds.) 2011. *Substans og framreden: omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforl.

Oslo: Universitetsforlaget.

FOMBRUN, C. J. 1996. *Reputation: realizing value from the corporate image*, Boston, Mass., Harvard Business School.

FOMBRUN, C. J. & RIEL, C. B. M. V. 2004. *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*, Upper Saddle River, N.J., FT Prentice Hall.

JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, Kristiansand, Høgskoleforlaget AS.

JACOBSEN, D. I. 2006. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen, Fagbokforl.

JACOBSEN, D. I. & THORSVIK, J. 2009. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforl.

MARTINSEN, Ø. L. (ed.) 2009. *Perspektiver på ledelse*, Oslo: Gyldendal akademisk.

MEYER, J. W. A. & ROWAN, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, .

RØSTAD, R. 2010. Skal jobbe bevist med kommunens karakterbok. *Innblikk*, 2010, p.5.

RØVIK, K. A. 2009. *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*, Oslo, Universitetsforl.

STORVOLL, I. 2010. *Ukritisk moteløve eller sovende bjørn i hi? En studie av omdømmeoppskriften verdibasert posisjonering*. Mastergradsoppgave i organisasjons - og ledelsesvitenskap, Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Universitetet i Tromsø

STRAND, T. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*, Bergen, Fagbokforl.

THØGER CHRISTENSEN, L. & MORSING, M. 2008. *Bagom corporate communication*, Frederiksberg, Samfundslitteratur.

WÆRAAS, A., BYRKJEFLOT, H. & ANGELL, S. I. (eds.) 2011. *Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforl.

YUKL, G. (ed.) 2009. *Å lede organisasjonsendringer*, kap 8 i MARTINSEN, Ø. L. (ed.) 2009. *Perspektiver på ledelse*, Oslo: Gyldendal akademisk.

#### **Avisartikler og web-sider:**

BERTHEUSSEN G. 2010. *Vi må bygge bedre tillit*. Nordlys 05.11.10, Kronikk

RØSTAD, R. 2010. *Skal jobbe bevist med kommunens karakterbok*. Innblikk, 2010, p.5.

[www.tromso.kommune.no](http://www.tromso.kommune.no) "Organisasjonen" (15.09.11)





Omdømmeplattform for  
Tromsø kommune

## Sammen for et varmt og livskraftig Tromsø

I 2011 og 2012 skal vi gjennom våre leveranser til innbyggerne skape større tillit. Overordnet i vår omdømmeplattform er visjonen der vi vektlegger ordene **sammen, varmt** og **livskraftig**.

*Alle ansatte har ansvar for tre fokusområder:*

### KVALITET

Vi har ansvaret for kvaliteten på alle tjenester. Kvaliteten skal være i samsvar med mål, virksomhetsplaner og serviceerklæringer.

### INVOLVERING

Vi er en lyttende og involverende organisasjon. Lytt til de som tar kontakt og gi tilbakemelding. Sett deg inn i brukerperspektivet og vis respekt.

### INFORMASJON

Vi gir aktivt åpen, enhetlig, tilgjengelig og forståelig informasjon. Kommunikasjonsflater som mobiltelefon og sosiale medier tas i bruk. Alle bruker felles informasjonsmaler og forholder seg til profilhåndboken.

[www.tromso.kommune.no](http://www.tromso.kommune.no)