

Handelshøgskolen

En omdømmestudie ved Norges arktiske studentsamskipnad, Campus Tromsø

Randi Danielsen og Siv-Hege A. Helsing Schrøen
Masteroppgave i erfaringsbasert master i ledelse - juni 2016

Sammendrag

I Stortingsmelding 18 for 2014-2015 (2016) ble det initiert en prosess for å samle ressursene til færre, men sterkere universiteter i flere regioner. Robuste og bærekraftige organisasjoner vil være avgjørende for å lykkes med videreutvikling av tilbud både i universitets og samskipnadssektoren. Samskipnaden skal levere gode studentvelferdstjenester til studentene, og behovet for et godt omdømme er en av samtidens hovedtrender ifølge Røvik (2007).

Denne masteroppgaven har følgende problemstilling:

‘Hvilken betydning har ledelsen i Samskipnaden for organisasjonens omdømme?’

For å kunne besvare problemstillingen stiller vi to beskrivende forskningsspørsmål:

- Hva gjør ledelsen for å styrke faktorene som påvirker organisasjonens omdømme?
- Hvilke tiltak kan ledelsen iverksette for å styrke organisasjonens omdømme?

Oppgavens teoretiske forankring er i hovedsak knyttet til Barnetts definisjon samt modeller fra Brønn & Ihlen, Apeland, Vidaver – Cohen og Fombrun og van Riel.

For å begrense omfanget av oppgaven har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ case studie. Vi har intervjuet et utvalg av ledere for å få informasjon og innsikt i hvordan organisasjonen har arbeidet med omdømmet.

Det fremkommer i våre funn at ledelsen har gjennomført en del tiltak for å styrke faktorer som påvirker omdømmet. Enkelte av tiltakene sammenfaller med litteraturen presentert i oppgaven, mens andre faktorer har ledelsen til gode å jobbe fullt ut.

Vi har utviklet en modell som i større grad viser sammenhengen mellom faktorer som påvirker omdømme i en serviceorganisasjon.

Vi oppsummerer med at ledelsen ved Samskipnaden har stor betydning for organisasjonens omdømme. Både med tanke på å styrke faktorene som påvirker omdømmet, og iverksette tiltak som kan utvikle organisasjonens omdømme.

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på et erfaringsbasert masterstudie i ledelse ved høyskolen i Harstad, nå Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet, Campus Harstad. Gjennomføringen av master på deltid ved siden av full jobb har vært en omfattende og lærerik prosess. I løpet av studieårene har vi som studenter vært i krevende lederstillinger i organisasjoner som har vært gjennom til dels store omstillingsprosesser.

Pågangsmot og gleden av å prestere har gitt oss den nødvendige motivasjon til å fullføre studiet og masteroppgaven.

I løpet av høsten 2015 tok vi en beslutning om å skrive masteroppgaven sammen. Vi har i løpet av prosessen blitt godt kjent med hverandres styrker og utviklingsområder. Vi er begge opptatt av god mat og hyggelige samtaler. Disse stundene har i tillegg til skriving, lesing og diskusjoner, ispedd mye latter og deling av gode smaksopplevelser tatt tid. Vi vil rette en stor takk til førsteamanuensis Hugo Skålsvik for god og konstruktiv veiledning. Takk for din tålmodighet, gode samtaler og dine raske tilbakemeldinger. De har vært til stor hjelp for oss.

Takk til familie og venner som tålmodig har vært tilstede med støtte og oppmerksomhet underveis i prosessen. Takk til Ivar for at vi fikk låne hunden og hytten i Skarsfjord, hvor skrivehelgen bidro til starten på litteraturgjennomgangen.

Takk til alle våre informanter ved Samskipnaden som har bidratt og delt ærlige, direkte betraktninger og svar i en travel hverdag.

Vi vil takke Anne, Elisabeth og Marit som har gitt oss hjelp og stilt kritiske spørsmål underveis i prosessen. Tilslutt vil vi takke våre arbeidsplasser for stor tålmodighet og tid til at vi kan fullføre dette prosjektet.

Tromsø 30.5.2016

Siv-Hege A. Helsing Schrøen og Randi Danielsen

Innhold

Figur 1 Omdømme (Brønn & Ihlen, 2009).....	7
Figur 2 Faktorer som påvirker omdømmet (Apeland, 2007).....	11
Figur 3 Utvidet modell for organisasjonsomdømme (Vidaver-Cohen, 2008).....	14
Figur 4 Stjernekvalliteter (Fombrun og van Riel, 2004).....	18
Figur 5 Faktorer som påvirker en serviceorganisasjons omdømme	51
Tabell 1 Respondenter	25
Tabell 2 Oppsummering funn forskningsspørsmål 1	37
Tabell 3 Oppsummering funn forskningsspørsmål 2.....	41
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	1
1.2 Kontekst	2
1.3 Avgrensning av oppgaven.....	3
1.4 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål.....	4
1.5 Oppgavens organisering.....	4
2 Litteratur	6
2.1 Omdømme - hva er det?	6
2.1.1 Omdømme som evaluering	6
2.1.2 Omdømme som persepsjon.....	7
2.1.3 Omdømme som verdi.....	8
2.1.4 Vårt valg av definisjon.....	9
2.2 Omdømme i serviceorganisasjoner	9
2.3 Faktorer som påvirker omdømmet	10
2.3.1 Faktorer som påvirker omdømme med utgangspunkt i Apelands modell	11

2.3.2	Faktorer som påvirker omdømme med utgangspunkt i Vidaver-Cohens modell	14
2.4	Modellvurdering sterke og svake sider	17
2.5	Tiltak for å styrke omdømmet	18
2.6	Oppsummering	21
3	Metode	22
3.1	Forskningsdesign.....	22
3.2	Case studie.....	23
3.3	Egen arbeidsplass som kontekst.....	23
3.4	Hvilke data er samlet inn og hvordan.....	24
3.5	Utvalg av respondenter til intervju.....	24
3.5.1	Intervjuguide	26
3.5.2	Gjennomføring av intervjuene	27
3.5.3	Bruk av dokumenter.....	27
3.6	Analyse av kvalitativ informasjon.....	28
3.7	Studiens kvalitet	28
3.7.1	Reliabilitet.....	29
3.7.2	Validitet.....	29
3.7.3	Overførbarhet.....	30
3.8	Forskningsetiske refleksjoner.....	30
4	Presentasjon av funn	31
4.1	Presentasjon av våre funn, forskningsspørsmål 1:	31
4.1.1	Oppsummering funn, forskningsspørsmål 1	37
4.2	Presentasjon av våre funn, forskningsspørsmål 2	38
4.2.1	Oppsummering funn, forskningsspørsmål 2	41
5	Drøfting.....	42
5.1	Drøfting av forskningsspørsmål 1	42
5.2	Drøfting av forskningsspørsmål 2	47

6	Implikasjoner	50
6.1	Teoretiske implikasjoner.....	50
6.1.1	Vår modell med faktorer som påvirker omdømme til en serviceorganisasjon	50
6.1.2	Oppsummering av faktorer som påvirker omdømme til en serviceorganisasjon	52
6.2	Praktiske implikasjoner	53
6.3	Forslag til videre forskning	54
7	Oppsummering.....	54
8	Litteraturliste.....	55
9	Vedlegg:	57

1 Innledning

I følge Røvik (2007) er omdømmehåndtering en av samtidens hovedtrender i dagens organisasjonstenkning. Denne trenden handler i hovedsak om å presentere organisasjonen slik at den fremstår best mulig overfor sine omgivelser.

Utvikling av konkurransedyktige organisasjoner forutsetter at de fremstår som attraktive både overfor deres interessenter og ansatte. I konkurransen om arbeidskraft, om å levere attraktive og differensierte tjenester, beholde og skaffe nye kunder, anses omdømme som svært viktig (Brønn & Ihlen, 2009). Et godt omdømme er i tillegg viktig for trivsel og stolthet over egen arbeidsplass, ifølge Brønn & Ihlen (2009).

Et søk på Google gir omlag 509 000 treff på begrepet omdømme. Dette forteller oss at arbeid med omdømme er svært aktuelt, og i vår studie vil vi se nærmere på hvordan ledelsen i Norges arktiske studentsamskipnad jobber med virksomhetens omdømme.

Vi ønsker spesielt å se på hva ledelsen gjør for å styrke faktorene som påvirker omdømmet til organisasjonen, samt hvilke tiltak ledelsen kan iverksette for å styrke omdømmet fremover.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

I lys av strukturendringene i universitets- og høyskolesektoren er studentsamskipnadene omorganisert slik at studenter på samme institusjon kan forholde seg til samme studentsamskipnad. Dette betyr at det er blitt større enheter som er lokalisert over større områder og kan inkludere flere kommuner og fylker. Robuste og bærekraftige studentsamskipnader vil være avgjørende for å lykkes med videreutvikling av tilbud, både i universitets og samskipnadssektoren.

Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet (UiT) har gjennom flere tiår markert seg som en av de sentrale utdannings- og forskningsinstitusjonene i Norge. Gjennom sin ledende posisjon bidrar UiT, til utvikling av landsdelen med kvalifisert arbeidskraft, samt etablering av store bedrifter og forskningsinstitusjoner. Fra 1.1.2016 ble tidligere høyskoler i

henholdsvis Narvik og Harstad fusjonert med UiT, i tillegg til at høyskolen i Finnmark ble fusjonert med UiT fra 1.1.2014.

For å opprettholde sin status som ledende utdannings- og forskningsinstitusjon er UiT avhengig av at studentene trives og snakker positivt om sine opplevelser fra studietiden. I denne sammenhengen er Norges arktiske studentsamskipnad (Samskipnaden) en sentral aktør, som etter lov om studentsamskipnader § 3 skal ta seg av studentenes velferdsbehov ved det enkelte lærested og tilby tjenester til studentene. Samskipnaden skal bidra til lik rett til utdanning ved å tilby studentene et helhetlig læringsmiljø som skaper mestring, trivsel og trygghet slik at de lettere kan gjennomføre sine studier jfr. samfunnsoppdraget i strategisk plan 2015-2020 for Samskipnaden.

Samskipnaden ved UiT har et viktig samfunnsoppdrag. Det er ikke bare studentene, men hele landsdelen som er avhengig av at studentene har et velfungerende velferdstilbud under studietiden. Vi ønsker i denne oppgaven å se nærmere på hvordan ledelsen ved Samskipnaden jobber med å styrke omdømmet. I følge omdømmelitteraturen, er det ledelsen som setter rammene for hvordan møtet mellom organisasjonen og omgivelsene skal være. I denne oppgaven vil vi derfor ha fokus på ledelsens betydning for organisasjonens omdømme.

1.2 Kontekst

Samskipnaden er en velferdsorganisasjon som i henhold til lov om studentsamskipnader § 3, har til oppgave å ta seg av studentenes velferdsbehov ved det enkelte lærested. Samskipnaden er organisert som en hierarkisk organisasjon, med eget styre og administrerende direktør som øverste ledelse. Styret består av representanter fra UiT, ansatte og studenter, hvorav styreleder og flertallet i styret er studenter. Organisasjonen har i overkant av 400 ansatte og har velferdstjenester ved følgende campus: Hammerfest, Alta, Tromsø, Svalbard, Narvik og Harstad. Overskuddet fra Samskipnaden tilbakeføres til drift og utvikling av velferdstilbudet til studentene. Alle stab- og støttefunksjoner er i hovedsak sentralisert til Tromsø. Fra 1. januar 2016 endret organisasjonen struktur fra en funksjonsstruktur, til en campusstruktur med lokal ledelse ved det enkelte campus (unntatt Hammerfest og Svalbard som blir ledet fra

henholdsvis Alta og Tromsø). Avdelingslederne er ansvarlig for å lede sine virksomheter innenfor de fullmakter som er delegert fra campussjefene. Dette innebærer at avdelingslederne har myndighet som er nødvendig for å sikre drift; både når det gjelder personell og økonomi. Samskipnaden leverer velferdstjenester til studenter innenfor følgende områder: kantine/kafeer, barnehager, bolig, trening, helse- og rådgivning, kulturtilbud, samt salg av faglitteratur. Samskipnadens visjon er "For studenten" og Samskipnadens verdier er: *engasjert, imøtekommende og nytenkende.*

1.3 Avgrensning av oppgaven

Vi har valgt å begrense oppgaven til Samskipnaden, Campus Tromsø for å se hvordan ledelsen arbeider med omdømmet i organisasjonen.

Samskipnaden har mange interessenter. Vi kan ikke gå inn på alle, men vil fokusere på den gruppen som danner grunnlaget for selve eksistensen til Samskipnaden, studentene.

Utgangspunktet for valg av litteratur er gjort for å belyse oppgavens problemstilling. Vi har gjort et utvalg av litteratur mot faktorer som påvirker omdømmet i en serviceorganisasjon, Samskipnaden. Vi har valgt å støtte oss til Barnett m.fl. sin definisjon av omdømme, som beskriver omdømme som en verdi for organisasjonen.

Vi har valgt kvalitativ metode for gjennomføringen av vår undersøkelse. Vi har intervjuet et utvalg på 7 ledere fra avdelingsnivå til toppledelse ved Samskipnaden, Campus Tromsø. Målet har vært å få innsikt i hvordan ledelsen jobber med omdømmet og belyse ulike faktorer som påvirker omdømmet.

Gruppen med ledere i Samskipnaden er liten, og for å ivareta konfidensialiteten har vi begrenset opplysningene om den enkelte til stillingstittel, og vi gjengir sitatene i funn uten henvisning til den enkelte. Vi mener funnene er relatert til oppgavens forskning.

I litteraturen er det mange faktorer som påvirker omdømmet. Vi har valgt å ta utgangspunkt i noen av faktorene som påvirker en serviceorganisasjon spesielt, samt noen av tiltakene som kan iverksettes.

1.4 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med vår oppgave er å beskrive hva et representativt utvalg ledere i Samskipnaden, Campus Tromsø gjør for å styrke organisasjonens omdømme, samt diskutere tiltak som ledelsen kan gjøre for å styrke organisasjonens omdømme.

I tillegg har vi som mål å styrke egen kompetanse som ledere, ved å få innsikt i fenomenet omdømme; hva som påvirker omdømme, og hvordan man som ledere kan jobbe for å styrke organisasjonens omdømme.

Dette har ledet oss til følgende problemstilling:

Hvilken betydning har ledelsen i Samskipnaden for organisasjonens omdømme?

For å kunne besvare problemstillingen stiller vi to beskrivende forskningsspørsmål:

- *Hva gjør ledelsen for å styrke faktorene som påvirker organisasjonens omdømme?*
- *Hvilke tiltak kan ledelsen iverksette for å styrke organisasjonens omdømme?*

Disse spørsmålene er sentrale for oss som ledere. I følge Brønn & Ihlen (200, s.16) er organisasjonens omdømme en sentral verdi at ledelsen bør ha fokus på dette.

For å besvare forskningsspørsmålene vil vi innhente primærdata som vil bli redegjort for i kapittel 3, metode. Disse er brukt til å understøtte våre funn av data i forhold til teorien vi har valgt å bruke i oppgaven. Dataene fremkommer gjennom intervju med et utvalg av toppledere og avdelingsledere i Samskipnaden for å belyse hvordan de arbeider med organisasjonens omdømme. Vi har ikke funnet at andre har besvart vår problemstilling tidligere.

1.5 Oppgavens organisering

I kapittel 2 forankrer vi problemstillingen opp mot litteraturen som danner det faglige grunnlaget for studiet og casen. Kapitlet er delt inn i tre deler. Først presenterer vi hva omdømmet er, ulike perspektiver og hvilken definisjon vi støtter oss til. Deretter presenterer vi ulike modeller fra henholdsvis Apeland (2007) og Vidaver – Cohen (2008) som viser ulike

faktorer som påvirker omdømmet. Til slutt har vi valgt å presentere modellen til Fombrun & van Riel (2004), også kalt stjernemodellen, for å belyse hvordan ledelsen kan arbeide for å styrke omdømmet gjennom ulike tiltak.

I kapittel 3 redegjør vi for våre metodiske valg. Det sentrale her er å beskrive fremgangsmåte og gjennomføring av datainnsamling, samt utvalg av informanter, før vi avslutter med studiets kvalitet og forskningsetiske vurderinger. Vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse ved å intervju et utvalg av ledere ved Samskipnaden.

I kapittel 4 presenterer vi funn henholdsvis for forskningsspørsmål 1, så forskningsspørsmål 2. Funnene oppsummeres i tabeller tilknyttet det enkelte forskningsspørsmål.

I kapittel 5 drøfter vi funnene i lys av teoriene som blir introdusert i kapittel 2. Drøftingen presenteres etter samme struktur som våre funn.

Teoretiske og praktiske implikasjoner presenteres i kapittel 6, før vi gjør en oppsummering i kapittel 7.

2 Litteratur

I dette kapittelet vil vi presentere ulike omdømmeperspektiver og definisjoner. Vi vil se på hvilke faktorer som påvirker omdømme, samt se på hvilke tiltak en organisasjon kan gjøre for å styrke omdømmet. Overordnet tema og formål i problemstillingen er knyttet til omdømme i en serviceorganisasjon. I dette vil vi også se på hva som er særegent i serviceorganisasjoner.

2.1 *Omdømme - hva er det?*

Omdømmebegrepet har ingen entydig definisjon i litteraturen. I følge Barnett mfl (2006, referert i Brønn & Ihlen 2009, s.82) kan de fleste bidragsyterne grupperes inn i 3 ulike perspektiver. De ulike perspektivene går over i hverandre, men de kan likevel skilles fra hverandre.

- Omdømme regnes som persepsjoner eller inntrykk
– omdømme er den oppmerksomheten interessenter vier en virksomhet.
- Omdømme omhandler en form for evaluering, omdømmet sier noe om virksomhetens status og har med folks meninger å gjøre.
- Omdømme har en verdi for organisasjonen. Omdømme knyttes til konsekvensene det får for en organisasjon.

Vi vil i det følgende redegjøre for teori fra bidragsyterne som vi mener kan være med å bidra med ulike perspektiver for å belyse vår problemstilling.

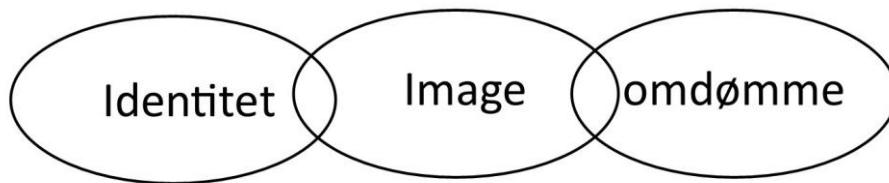
2.1.1 *Omdømme som evaluering*

Brønn & Ihlen (2009) forklarer omdømme som omgivelsenes oppfatning av organisasjonen over tid, og definerer omdømme ut i fra et perspektiv hvor organisasjonen blir evaluert:

‘Omgivelsens oppfatning av en organisasjon over tid’ (Brønn & Ihlen, 2009, s. 14).

Brønn & Ihlen (2009) hevder at det er helt nødvendig å starte omdømmebyggingen innenfra,

og omdømmet er på mange måter en refleksjon av organisasjonens identitet, og forklarer med sin enkle figur hvordan omdømme henger sammen med både identitet og image.



Figur 1 Omdømme (Brønn & Ihlen, 2009)

Virksomhetens identitet sier hvem organisasjonen er, og er de bakenforliggende årsakene til hva som faktisk *gjøres* i en organisasjon. Ifølge Apeland (2007) uttrykkes en virksomhets identitet gjennom deres visjon og kultur. Visjonen viser vei, og er nødvendig for å skape en følelse av samhold og felles identitet. Bedriftskulturen er essensen av hva som *gjøres* i organisasjonen, og defineres gjennom virksomhetens verdier. Ifølge Apeland (2007) er felles verdier viktig for hvordan organisasjonen tenker, og vil i så måte være avgjørende for hvordan organisasjonen handler, altså hvordan ting *gjøres*.

Image er hvordan organisasjonen oppfattes etter at organisasjonens identitet er presentert for ulike målgrupper (van Riel 1995, referert i Brønn & Ihlen, 2009). Adferden må med andre ord stemme overens med identiteten, ellers vil det være fare for et svekket omdømme da identiteten må være troverdig. Brown m fl. (2006, referert i Brønn & Ihlen 2009, s. 52) tydeliggjør forskjellen mellom identitet, image og omdømme med at identitet forklares med 'hvem vi er', og image som 'hva vi tror, eller ønsker at andre mener om oss', mens omdømme forklares som 'hva interessentene egentlig mener om oss'.

2.1.2 Omdømme som persepsjon

Wæraas (2004, s. 62) inntar et persepsjonsperspektiv når han definerer organisatorisk omdømme som "... summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen", og hvor 'oppfattede' viser til at omdømmet ikke bare er et produkt av de direkte erfaringene man har med en organisasjon, men også av det en hører, leser og ser om den. Røvik (2007) inntar også et persepsjonsperspektiv når han forklarer omdømme, og identifiserer

omdømmehåndtering som en av hovedtrendene i samtidens organisasjonstenkning. Han hevder at ideer som merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier, organisasjoners samfunnsansvar osv. tilsynelatende fremstår som nokså forskjellig. Dersom man ser nærmere etter, handler det om å presentere organisasjoner på mest mulig fordelaktig måte overfor omgivelsene. Det er dette Røvik betegner som organisatorisk omdømmehåndtering (Røvik 2007, s.195). Røvik forklarer organisatorisk omdømme som langt mer kompleks og sammensatt enn det vi kjenner til i tradisjonell markedsføring. Bedriftens omdømme blir ikke til ved hjelp av kampanjer, PR stunt eller markedsføringens kjente mekanismer for pris og kvalitet. Organisatorisk omdømme påvirkes av langt mer komplekse forhold, som organisasjonens måte å etterleve lover og regler, hvordan organisasjonen tar samfunnsmessig og miljømessig ansvar, og videre om hvordan organisasjonen blir oppfattet med hensyn til moderne og effektiv organisering. I tillegg kompliseres omdømmehåndtering ytterligere ved at det er langt flere aktørgrupper enn de tradisjonelle kundene som konstituerer omdømmet. Når Røvik forklarer organisatorisk omdømme, sammenstiller han det med organisatorisk legitimitet. Begge begrepene handler om graden av aksept og tillit til en organisasjon fra relevante aktører i dens omgivelser. Han viser til at en organisasjons legitimitet avhenger av hvorvidt den er i stand til å ta inn de institusjonaliserte normer og verdier som til enhver tid gjør seg gjeldende i omgivelsene, for så å klare å kommunisere dette utad. Jo bedre organisasjonen evner dette, jo bedre omdømme, eller legitimitet kan den regne med å oppnå.

2.1.3 Omdømme som verdi

Barnett mfl. (2006, referert i Brønn & Ihlen 2009) definerer omdømme som en verdi for organisasjonen, og er noe andre utenfor organisasjonen fastsetter. Deres definisjon forklarer at det er folks meninger og direkte erfaringer som utgjør faktorene som påvirker organisasjonens omdømme. Deres erfaringer er igjen farget av egne verdier og interesser, samt hva andre har sagt, inkludert media. Over tid formes omdømme, som igjen kan betraktes som organisasjonens omdømmekapital. Dette kan betraktes som den immaterielle ressursen som skal styrke organisasjonens konkurransefortrinn. Definisjonen legger også vekt på at omdømme har en tidsdimensjon, og forteller oss at omdømme er noe som er relativt varig, hvilket også støttes av Schultz (2001, referert i Brønn & Ihlen 2009, s. 82) som poengterer at omdømme gjerne fester seg til en organisasjon og virker selvforsterkende.

'Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid.' (Barnett mfl. 2006, referert i Brønn & Ihlen 2009 s.82)

2.1.4 Vårt valg av definisjon

Det er mange ulike definisjoner av omdømme. I denne oppgaven har vi valgt å støtte oss til Barnett mfl. (2006, referert i Brønn & Ihlen 2009) som er bred og dekkende for vår organisasjon. Definisjonen inntar et perspektiv som forklarer omdømme ut fra at den har en verdi, og understreker dermed at omdømme er et klart ledelsesansvar. Videre hevder forfatterne at omdømme defineres av noen utenfor organisasjonen, og dette er noe vi kan relatere til Samskipnadens interessenter; det er deres erfaringer som samtidig er farget av langt flere forhold som hva andre sier og mener, som danner omdømmet til Samskipnaden. I tillegg inkluderer definisjonen en tidsdimensjon som medfører at omdømme sees på som noe relativt varig. Omdømme er derfor selvforsterkende, hvilket igjen underbygger betydningen ledelsen har for en organisasjons omdømme.

2.2 Omdømme i serviceorganisasjoner

En serviceorganisasjon kjennetegnes ifølge Nordmann (1991) først og fremst ved at den baserer omsetningen på tjenester framfor fysiske varer.

I følge Grönroos (1997) kjennetegnes en tjenesteytelse med at aktiviteten i organisasjonen er en serie aktiviteter som blir produsert og forbrukt samtidig. I tillegg deltar interessenten i serviceprosessen. Det siste kjennetegnet er 'heterogenitet-aspektet', at det ikke finnes to tjenester som er 100 % like. Dette skyldes det faktum at det er mennesker – ansatt eller kunde – som er delaktige i prosessen. Grönroos (2007) beskriver "sannhetens øyeblikk" som når tjenesten finner sted mellom organisasjonens representant og interessenten. Det som skjer i dette bildet, er avhengig av flere faktorer, men spesielt er organisasjonens frontlinjepersonell, de som møter kunden, vesentlig. Det er kunnskapen og viljen til den ansatte, sammen med de virkemidlene vedkommende har tilgjengelig som skaper selve serviceleveransen.

Dette underbygger viktigheten av å ha en sterk interessent fokus. Freemans (1994, referert i Brønn & Ihlen 2009, s. 117) definerer interessent som '*en gruppe eller et individ som kan virke inn på eller påvirkes av en organisasjons handlinger*'. Med denne definisjonen forklarer han at organisasjoner har behov for å innta en aktiv holdning til endringer i omgivelsene, og forklarer at en organisasjons handlinger har konsekvenser for dets interessentgrupper.

Samtidig er det viktig å ha fokus på frontlinjepersonalet. Det er frontlinjepersonalet som har størst innvirkning på hvordan interessenten opplever møtet med organisasjonen.

En anerkjent antakelse er at lederne er de sterkeste premissleverandørene for omdømmebygging. Et alternativ perspektiv presenteres i Lovelock (1998, referert i Fredriksen 2010). Her fremkommer det at skal man lykkes innenfor servicerelaterte bransjer, har det blitt hevdet at hele organisasjonskartet må snus på hodet. Det er frontlinjepersonalet som har mest kontakt med interessenten, og har dermed stor innvirkning på serviceleveransen.

Omdømmet er viktig for en serviceorganisasjon. Ifølge Brønn & Ihlen (2009) bidrar et sterkt omdømme blant annet til at organisasjonen framstår som attraktiv og tiltrekker seg dyktige og kunnskapsrike medarbeidere. Med et godt omdømme vil organisasjoner kunne hente ut bedre priser og enklere introdusere nye produkter i markedet. Selv i en monopolsituasjon vil et positivt omdømme styrke organisasjonens posisjon.

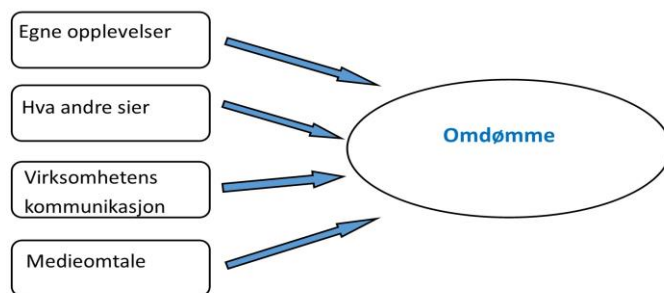
2.3 Faktorer som påvirker omdømmet

Som tidligere nevnt eksisterer det ulike perspektiver og definisjoner på omdømme. Bidragsyterne er enige om at omdømmet formes over tid, og at det påvirkes av hva organisasjonen har gjort, eller hvordan den har opptrådt. Konteksten er også avgjørende for hvilke faktorer som har størst påvirkning, og det kan variere fra virksomhet til virksomhet og fra sted til sted. I det følgende vil vi presentere to modeller som forklarer hva som påvirker omdømmet sett ut i fra ulike omdømmeperspektiver. Vi bruker modellene også for å se på hvilke tiltak ledelsen kan iverksette for å styrke organisasjonens omdømme.

2.3.1 Faktorer som påvirker omdømme med utgangspunkt i Apelands modell

Apeland (2007) hevder at omdømme eies av omgivelsene, hvor det er flere forhold som påvirker. Hva som påvirker mest er situasjonsavhengig, men interessentens egne opplevelser veies tyngst, ifølge Apeland. Modellen til Apeland (2007) skisserer faktorer ut fra perspektivet om at omdømme påvirkes av hva andre mener om organisasjonen, basert på deres erfaringer og evalueringer med organisasjonen.

Apeland skisserer fire faktorer som påvirker omdømmet spesielt. Vi vil forklare de ulike faktorene nærmere.



Figur 2 Faktorer som påvirker omdømmet (Apeland, 2007)

Egne opplevelser

Egne opplevelser relateres til interessentenes egne erfaringer med organisasjonen, og settes i sammenheng med hvorvidt organisasjonen har klart å innfri deres forventninger.

Identifisering og kartlegging av virksomhetens interessenter er en viktig oppgave knyttet til omdømmebygging ifølge Brønn & Ihlen (2009). Virksomheten må kjenne sine interessenter, vite hvem de er, hva de ønsker, hvilke verdier de hegner om, og hvilke innvirkninger de har for målene som organisasjonen setter. Målet er å kjenne sine interessenter slik at organisasjonen kan bygge langsiktige og tillitsfulle relasjoner, og videre et sterkt omdømme. I denne oppgaven relateres egne opplevelser til studenten i sitt møte med Samskipnaden som en serviceorganisasjon. Deres erfaringer dannes ifølge Grönroos (1997) i 'sannhetens øyeblikk', hvor selve tjenesteleveransen finner sted mellom Samskipnadens

frontlinjepersonell og studenten. Det er flere faktorer som avgjør hvorvidt 'sannhetens øyeblikk' blir positiv. Frontlinjepersonalets kunnskap, motivasjon og forutsetning for å levere en god tjeneste er avgjørende. Studentenes forventning er i dette øyeblikket også av betydning for hvordan tjenesten oppleves. Det vil ikke hjelpe om kvaliteten på tjenesten er god, dersom ikke forventningene stemmer overens med tjenesten som leveres. Organisasjonen kan selv påvirke eget omdømme ved å kjenne sine interessenter, fokusere på at ansatte har mulighet til å levere en god tjeneste, samt at budskapet som kommuniseres samstemmer med varen og tjenesten som leveres.

Hva andre sier

Det er ikke bare studentenes egne erfaringer som definerer omdømmet, men også hva andre sier. Interessentene, eller studentene lytter gjerne til andres erfaringer. Spesielt vektlegges meninger fra troverdige kilder, personer som de kan relatere seg med, står nært eller kjenner godt. I dagens samfunn er det ikke bare det som sies muntlig, men også det som skrives i ulike fora som for eksempel sosiale medier som påvirker interessenten.

Virksomhetens kommunikasjon

Virksomhetens kommunikasjon omfatter alt virksomheten sier og gjør, og hvordan virksomheten selv kommuniserer, påvirker også omdømmet. Eksempler kan være intern kommunikasjon, reklame, logoer, virksomhetens hjemmeside, uniformer og trykk som menyer osv.

En serviceorganisasjon er helt avhengig av sine medarbeidere, og sitt frontlinjepersonell spesielt. Det er de som skal utføre arbeidet, og et godt samspill mellom ledelsen og de ansatte er avgjørende for at organisasjonen skal nå sine mål. Ifølge Erlie (2012) bidrar god intern kommunikasjon til bedre mellommenneskelige forhold mellom kollegaer og til sine ledere. Det gir økt forståelse og motivasjon for oppgavene som skal utføres, og øker sjansen for at ansatte gjør en god jobb. Med andre ord vil god intern kommunikasjon være en viktig faktor for frontlinjepersonalets trivsel, evne og motivasjon for oppgaven, og dermed en viktig faktor for Samskipnadens omdømme.

God intern kommunikasjon bidrar også til å skape god kontakt med interessentene, og er ifølge Erlie (2012) en forutsetning for god ekstern kommunikasjon. Dette krever at

kommunikasjonslederen forstår hvordan den kan hjelpe de ansatte med å bygge opp relasjoner som bidrar til et positivt omdømme. *Det dreier seg om å oppmuntre hver enkelt i organisasjonen til systematisk brobyggingsadferd som fører til relasjoner, og å allokere økonomiske ressurser som gjør dette mulig* (Brønn & Ihlen 2009, s. 202).

Ekstern kommunikasjon som omhandler alt fra reklame, logo, uniformer, hjemmeside er også med på å påvirke omdømmet. Johannessen, Olaisen & Olsen (2009, p. 170) hevder at det er de ansatte som står for det meste av virksomhetens eksternkommunikasjon i sitt møte med omgivelsene, og sier videre at et sentralt element i å bygge et positivt omdømme er å møte interessentenes ønsker og behov. Utfordringen blir ifølge Apeland (2007) at kommunikasjonen som foregår i mange ulike kanaler må være samstemt, noe Van Riel (1995, referert i Brønn & Ihlen 2009) mener er mulig å få til dersom man forankrer organisasjonens kommunikasjon i et felles utgangspunkt. Det kan for eksempel være virksomhetens visjon og verdier.

Medieomtale

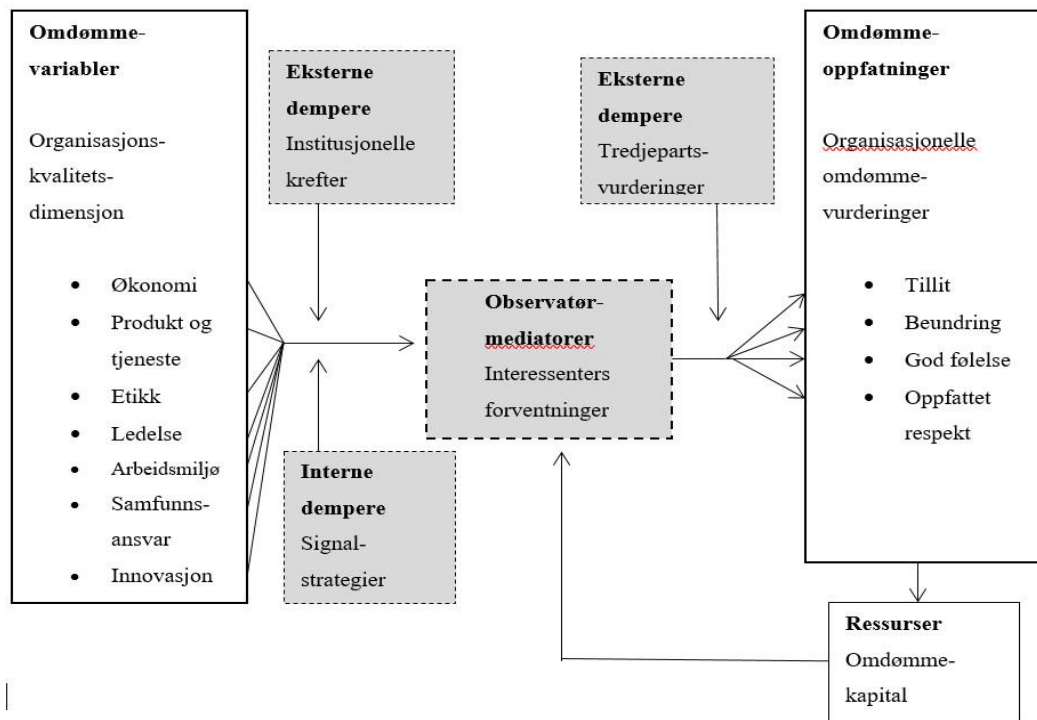
Media fungerer på mange måter som et forstørrelsesglass, ifølge Apeland. Det gode blir bedre, mens det negative forsterkes. Media når ofte ut med stor kraft til mange, også til de som ikke nødvendigvis er interessert i organisasjonen, og har derfor stor påvirkningskraft. Organisasjoner bør ha et aktivt forhold til hvordan man skal håndtere media, og forsøke å påvirke hva som blir skrevet, slik at organisasjonen framstår med positive saker som helst skal relateres til organisasjonens viktigste omdømmedrivere.

Oppsummering modell Apeland

Med utgangspunkt i modellen til Apeland synes vi det er interessant å undersøke om faktorene er så adskilte som modellen viser. Vi undrer oss over at Apeland skiller så tydelig på de 4 påvirkningsfaktorene. Egne erfaringer er farget av hva andre sier, hva media sier og av organisasjonens egen kommunikasjon, som igjen setter forventninger. Når vi anvender teorien fremstår ikke alle faktorene som separate. Med bakgrunn i dette vil vi bruke hva andre sier og media som én påvirkningsfaktor. I det følgende vil vi vise en annen modell som viser ytterligere faktorer som påvirker omdømmet.

2.3.2 Faktorer som påvirker omdømme med utgangspunkt i Vidaver-Cohens modell

Vidaver - Cohen (2008, referert i Brønn & Ihlen 2009. s. 94) har et alternativt perspektiv som tar utgangspunkt i at omdømme er en verdi for organisasjonen. Denne verdien er selvforsterkende, men omdømmet påvirkes også av andre faktorer. Modellen kan forstås som at organisasjonens omdømme påvirkes av flere forhold, hvorav virksomheten selv har kontroll over to. Det ene er omdømmevariablene som omhandler hva virksomheten faktisk gjør. Slik som økonomi, ledelse, produkt og tjeneste osv. Den andre faktoren er kommunikasjon, hvor organisasjonen kan formidle og synliggjøre hva de gjør, og på denne måten påvirke omdømmet. Vi vil i det følgende redegjøre for faktorene i modellen til Vidaver - Cohen.



Figur 3 Utvidet modell for organisasjonsomdømme (Vidaver-Cohen, 2008)

Organisasjonens omdømmevariabler: Produkt og Tjeneste

Vidaver - Cohen redegjør for syv attributter som beskriver oppfatningen av organisasjonens omdømme. Disse kalles organisasjoners kvalitetsdimensjoner: økonomi, produkt og tjeneste, etikk, ledelse, arbeidsmiljø, samfunnsansvar og innovasjon. I møtet med disse faktorene forventer interessentene verdi og kvalitet. I denne oppgaven kan vi ikke gå inn på hver enkel av disse faktorene, da det blir for omfattende for vår oppgave. For norske målinger, og for serviceorganisasjoner spesielt, er det i produkt og tjeneste, også kalt 'sannhetens øyeblikk' i en serviceorganisasjon, at interessenten danner sitt sterkeste inntrykk. På bakgrunn av dette har vi valgt ut produkt og tjeneste som organisasjonens omdømmevariabel.

Hva som kjennetegner god verdi og kvalitet på en tjeneste, avhenger først og fremst av at virksomheten evner å innfri interessentenes forventninger. Men ifølge Grönroos (2007) bør organisasjonen strekke seg utover det å 'bare' innfri forventningene. 'Confirmed quality' er ifølge Grönroos forventninger som blir møtt, men heller ikke noe utover det. Organisasjonen oppnår med andre ord ikke lojale kunder, og blir derfor sårbare overfor andre tilbydere. Ifølge Grönroos må organisasjonen gi det lille ekstra, de må evne å gi utover det som er forventet. Det betyr ikke nødvendigvis økonomisk utlegg for bedriften som å senke prisene på en vare eller gi ekstra påfyll i kantine. Det handler om å skape en god følelse, og kan gjøres så enkelt som å være hyggelig i møtet med interessenten, gi en morsom replikk eller en liten kompliment. Poenget er å gjøre kunden positivt overrasket. På denne måten kan organisasjonen oppnå både lojale kunder og få positiv 'word of mouth' effekt. Grönroos (2007, s. 112) understreker at dersom 'det lille ekstra' skal fungere over tid, bør det implementeres som en naturlig del av kulturen framfor et tidsbegrenset tiltak. Fokus på kvalitet og service, bør ifølge Grönroos (2007), ha et pågående fokus og er klart adressert til ledelsens ansvar.

I modellen til Vidaver - Cohen, forklarer hun at oppfatningen interessentene har av bedriftens leveranse påvirkes, eller begrenses av en rekke forhold:

Eksterne dempere

Interessentene vurderer omdømmet til en organisasjon sett i lys av de institusjonelle faktorene, beskrevet i modellen som moralske verdier, kulturelle normer og lovpålagte krav.

Dersom en organisasjon ivaretar økonomiske hensyn framfor miljømessige, vil dette i en tid med stort miljøfokus, farge interessentenes oppfatning av leveranser og omdømme.

Slik modellen til Apeland påpekte, er det viktig for en organisasjon å kjenne sine interessenter. Men det også viktig for en organisasjon å vite hvilke institusjonelle krav som gjelder for de ulike interessentene. Dersom interessentene identifiserer seg med organisasjonens håndtering av de institusjonelle faktorene, gir det tillit og beundring, og er i så måte mye av essensen i å oppnå et sterkt omdømme. Lovpålagte og bransjerelaterte krav refereres til aksepterte prestasjonsnormer i den aktuelle bransjen organisasjonen operer i. Eksterne dempere kan i tillegg være innspill og meninger fra opinionsledere, media og andre som interessentene setter sin lit til.

Interne dempere (signalstrategier)

Interne dempere er i modellen beskrevet som organisasjonens virksomhetskommunikasjon og markedsføringsbudskap. Med dette menes alt som virksomheten kommuniserer. Det være seg både intern og ekstern kommunikasjon. Det er slik organisasjonen ønsker å bli oppfattet. Hvordan organisasjonen kommuniserer sine produkter og tjenester må stå i forhold til leveransen. Det handler på mange måter om både å skape og treffe riktige forventninger overfor interessentene.

Omdømmeoppfatninger og omdømmekapital

Omdømmet er ifølge modellen en verdi i seg selv, som blir styrket når interessentene oppfatter organisasjonen som pålitelig, tillitsfull og respektabel over tid.

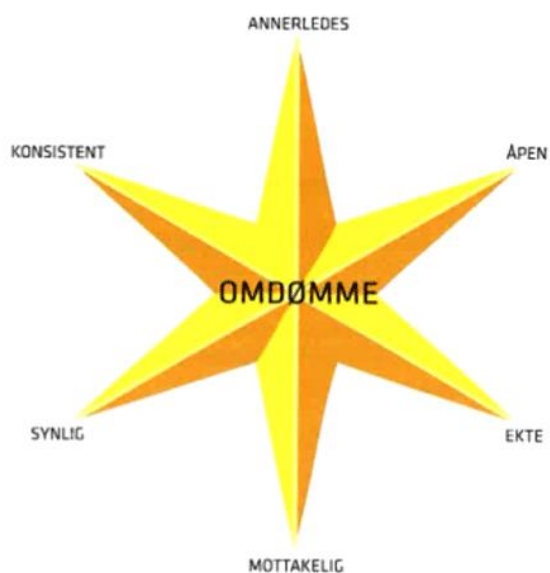
2.4 Modellvurdering sterke og svake sider

Modellene bidrar til å gi en forståelse av at det er mange forhold som påvirker omdømmet til en organisasjon. Begge modellene hevder at påvirkningsfaktorene er kontekstavhengig. Selv om modellene tar for seg interessentene og hvordan deres og andres opplevelse av ulike faktorer eller omdømmevariabler bidrar til å påvirke organisasjonens omdømme, har de ulike vinkling. Apeland har et sterkt evalueringsperspektiv, mens Vidaver - Cohen ser det fra et perspektiv hvor omdømme er en selvforsterkende verdi for organisasjonen. Apeland fokuserer på å beskrive hvordan interessentenes opplevelser bidrar til å påvirke omdømmet. Vidaver - Cohen har et annet perspektiv som inkluderer elementer som institusjonelle og bransjerelaterte krav. I en verden hvor alt kan kjøpes, er en vare mer enn bare et produkt. Opplevelsen av en tjeneste eller et produkt vurderes i lys av kundens egne verdier og holdninger. Modellen til Vidaver - Cohen gir oss i tillegg forståelse av at det er viktig å kjenne sine omdømmedrivere og ha riktig fokus. En bank vil for eksempel bli mye sterkere vurdert på økonomi enn butikken på hjørnet. For en serviceorganisasjon, er det primært produkt og tjeneste som veier tyngst. Selv om modellene har flere likhetstrekk, mener vi at de belyser ulike faktorer som påvirker en organisasjons omdømme, og som vil kunne bidra til å belyse problemstillingen vår.

Videre i vår besvarelse vil vi bruke faktorer hentet fra begge modellene, samt øvrig teori beskrevet i kapitlet når vi skal finne svar på hvordan Samskipnaden jobber for å styrke faktorene som påvirker omdømmet. For å styrke omdømmet bør ledelsen ved Samskipnaden ha fokus på sine omdømmedrivere; Produkt og tjeneste. Modellene viser at faktorene som påvirker omdømmet er kontekstavhengig, og slik vi ser på Samskipnaden mener vi at frontlinjepersonalet påvirker omdømmet i stor grad gjennom sitt møte med interessentene. Samskipnaden bør videre ha kjennskap til sine interessenter, deres ønsker, behov og institusjonelle krav. Kommunikasjon er en annen viktig faktor, både intern og ekstern kommunikasjon. I tillegg identifiseres media som en påvirkningsfaktor for omdømmet i denne organisasjonen.

2.5 Tiltak for å styrke omdømmet

Det er bred enighet om at omdømme bygges innenifra, og at en må ta utgangspunkt i organisasjonens identitet (Brønn & Ihlen 2009). Det er den som sier hvem organisasjonen er, og er de bakenforliggende årsakene til hva som faktisk gjøres i en organisasjon. Omdømme er, som tidligere nevnt, noe organisasjonen gjør seg fortjent til, og er et resultat av dets samhandling med interessentene over tid. For å besvare forskningsspørsmål 2 vil vi i tillegg til faktorene som påvirker omdømmet, benytte stjernemodellen til Fombrun og van Riel (2004 referert i Apeland 2009, s. 124) når vi skal se på hvilke tiltak ledelsen kan iverksette for å styrke omdømmet. Stjernemodellen som Apeland (2007) referer til har sitt utspring i Fombrun og van Riel (2004) som har undersøkt en rekke veletablerte selskaper i et prosjekt kalt RQ. Prosjektet hadde til hensikt å studere hvilke faktorer som skaper et godt omdømme. Som et resultat av observasjoner gjort i forbindelse med prosjektet, utviklet Fombrun og van Riel (2004) teorien 'The Roots of Fame'. I følge Fombrun og van Riel (2004) vil elementene i modellen skille selskaper med et godt omdømme i fra selskaper med et dårlig omdømme. Vi vil i det følgende gi en nærmere beskrivelse av punktene i modellen.



Figur 4 Stjernekvaliteter (Fombrun og van Riel, 2004)

Annerledes

For å skille seg ut fra sine konkurrenter er det viktig å framstå som unik og annerledes. I følge Brønn & Ihlen (2009) skiller topp rangerte selskaper seg ut fra sine konkurrenter ved at de bygger omdømmet rundt en kjerneplattform basert på organisasjonens egenart og karakteristiske trekk. Forfatterne kaller dette en omdømmeplattform. Denne plattformen forteller omgivelsen hvem man er og hva man står for. Et eksempel på en slik bedrift er Kiwi som har bygget sin identitet rundt sitt grønne og sunne særpreg. Samskipnadens visjon 'for studenten' sier veldig tydelig at det er studenten som skal være i fokus. Det betyr slik vi oppfatter det at en skal evne å se studentens behov og leverer de tjenestene som studenten etterspør og forventer. Ved å bygge en solid omdømme plattform kan organisasjonen vinne anerkjennelse og støtte fra omgivelsene.

Konsistent

At virksomheten er konsistent innebærer at det er samsvar mellom organisasjonens identitet og det som kommuniseres utad. For å bli oppfattet som konsistent, må all kommunikasjon innad og utad stemme overens, samtidig som alle i organisasjonen må kommuniserer samme budskap. Det må med andre ord være samsvar mellom ord og handling, og virksomheter som ikke holder det de lover risikerer et dårlig omdømme. For å fremstå som konsistent, må samtlige identitetsuttrykk være i overensstemmelse med hverandre og kommunisere det samme budskapet. For å få til dette, bør ledelsen, ifølge Apeland (2007), være flink til å integrere aktiviteter og kommunikasjon på tvers av avdelinger. Dette kan gjøres ved å ha et system for god intern kommunikasjonsflyt. Et annet konkret punkt som Apeland (2007) påpeker er å ha en tydelig merkevareplattform å kommunisere fra. For en organisasjon kan deres visjon eller verdiene være eksempel på en slik merkevareplattform.

Ekte

Ekthet er et av de viktigste drivkreftene bak omdømme, og starter med organisasjonens identitet. Kravet til ekthet innebærer at ledelse og ansatte i virksomheten må være kjent med og handle i tråd med organisasjonens visjon og verdier. For å framstå som ekte må organisasjonen bevise at det ikke er gap mellom hvem den er, hva den sier at den er og hva den gjør. Dette kommer til syne via nettsider, annonser eller i interaksjon med kunder,

politikere eller omgivelser generelt. Dersom organisasjonen klarer å bevise at den er det den sier den er, så vil den over tid oppfattes som ekte.

Mottakelig

Mottakelig er selve dialogens kjerne, som bygger på at organisasjonen tilpasser sine holdninger og adferd ut fra tilbakemeldinger fra omgivelsene. Virksomheter bør forsøke å balansere sine egne interesser mot omgivelsenes institusjonelle krav, ønsker og behov. Dette vil lønne seg i det lange løp da alle virksomheter er avhengig av offentlig aksept for å overleve på lang sikt. Det kan være at organisasjonens kunder er meget opptatt av miljø. For å tilpasse seg bør organisasjonen ta hensyn til dette samt andre institusjonelle krav som omgivelsene måtte ha. For at en organisasjon skal være mottakelig må den åpne opp for toveis kommunikasjon, samt ha et system for å håndtere tilbakemeldingene. Organisasjonen må bevise overfor omgivelsene at den er åpen for innspill.

Synlig

Synlighet er en forutsetning for å kunne ha et godt omdømme. Å være synlig kan imidlertid være et tveegget sverd. Vedvarende positiv medieomtale kan bidra til å bygge opp, og bevare et godt omdømme, mens tilsvarende negativ medieomtale vil bidra til dårlig omdømme.

Fombrun og van Riel (2004) kategoriserer to synlighetsdrivere; Synlighet i det offentlige rom, og synlighet i markedet. Synlighet i det offentlige rom oppstår når en organisasjon har bred eksponering til publikum (street exposure), og har høy tilstedeværelse i media (media presence). Synlighet i et marked oppstår når organisasjonen har en sterk og utbredt merkevare (brand equity), er børsnotert (exchange listing) og profileres høyt på sitt samfunnsansvar (corporate citizenship).

Åpen

For å styrke sitt omdømme bør organisasjoner være åpen ifølge Fombrun og van Riel (2004). Med åpenhet forstår vi at organisasjonen tillater andre innsikt i bedriftens virksomhet. Jo mer åpen en bedrift velger å være, desto større tillitt vil omgivelsene og interesserter få til bedriften. Innsyn og tilgang på informasjon er viktig for å oppnå troverdighet og for å

redusere risiko og usikkerhet tilknyttet bedriften. Det finnes ulike grader av åpenhet, alt i fra etiketter med næringsinnhold, til dokumenter som beskriver hvordan, av hvem og under hvilke forhold varer blir produsert. De mest transparente bedriftene tilbyr også direkte tilgang til årsrapporter, arbeidsforhold, pressemeldinger, produktanmeldelser og andre vurderinger uten å filtrere ut det negative.

Oppsummering av stjernemodellen

Stjernemodellen presenterer elementer som kan være viktige tiltak for å styrke omdømme i en organisasjon. Ekte og konsistent omhandler begge virksomhetens identitet, og vi har derfor valgt å se disse samlet. Videre har vi valgt å ikke ha med åpen og synlig, dette for å begrense omfanget av oppgaven. Det er viktig å ha fokus på alle punktene i Fombrun og van Riels stjernemodell, men for å bygge et sterkt omdømme i en serviceorganisasjon er det spesielt viktig å tilstrebe tiltakene som representerer mottakelig, annerledes og konsistent/ekte. Annerledes henspiller seg til at organisasjonen må jobbe for å posisjonere seg i markedet, være på hugget og utvikle spissede produkter og tjenester. Mottakelig er viktig for å kunne tilpasse seg sine interessenters krav og behov, og konsistent/ekte handler om å bygge omdømme fra innsiden hvor organisasjonen må bevise at det er samsvar mellom ord og handling.

2.6 Oppsummering

Vi har i fremstillingen over gjennomgått en del sentrale elementer innenfor omdømmelitteraturen. Omdømme er et vidt felt som omfatter det meste som berører en organisasjon. I fremstillingen har vi spisset litteraturen mot det vi mener er aktuelt for problemstillingen. Vi har sett på omdømme i lys av konteksten: Samskipnaden, som er en serviceorganisasjon hvor deres viktigste interessent er studenten. Det er mye litteratur innen omdømmeforskningen. Denne oppgaven tar utgangspunkt i noen bidragsyttere innenfor emnet og deres ulike definisjoner og modeller. Vi vurderer at ulike bidragsyttere og definisjoner kan sammenfattes og kategoriseres innenfor ulike perspektiver. Vi har sett på hvilke faktorer som påvirker omdømme og hvilke tiltak ledelsen kan iverksette for å styrke omdømmet i organisasjonen.

3 Metode

I dette kapitlet presenteres det metodiske rammeverket for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. En metode kan beskrives som en måte å gå frem for å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten, ifølge Jacobsen (2005).

Vi vil redegjøre for valg av forskningsdesign og metode som vi har valgt for å besvare problemstillingen. Vi vil videre presentere hvilke data som er innhentet og hvordan dette er gjort. Før vi avslutter med forskningsetiske vurderinger vil vi gå inn på studiets kvalitet gjennom validitet, reliabilitet og overførbarhet.

3.1 Forskningsdesign

I følge Thagaard (2013) inneholder forskningsdesign en faglig kontekst for en beskrivelse av undersøkelsens hvem, hva og hvordan. Det er med andre ord en beskrivelse av hvordan vi har tenkt å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål; hva som ønskes undersøkt, formålet og hvordan den skal gjennomføres. Med vår beskrivende problemstilling søker vi i dybden for få mer innsikt, kunnskap og forståelse for omdømme i en serviceorganisasjon. En slik deskriptiv problemstilling legger føringer for hvilket undersøkelsesopplegg, eller forskningsdesign som egner seg best. En kvalitativ innsamlingsmetode egner seg ofte for å besvare en beskrivende problemstilling (Jacobsen 2005). På bakgrunn av dette vurderer vi at det vil være hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming, som ifølge Thagaard (2013) kan gi mye informasjon om få enheter. Et intensivt design gir oss mulighet til å gjennomføre datainnsamlingen med å spørre et lite utvalg respondenter, samtidig som det gir oss mulighet til å gå i dybden. Vi er interessert i å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig, finne variasjoner og forskjeller, samtidig som vi ønsker å finne likheter og mønster i den konteksten undersøkelsenheten inngår i (Jacobsen 2005). Våre ambisjoner er å få økt innsikt i hvilke faktorer som påvirker omdømme i en serviceorganisasjon, samtidig som det er av interesse å få økt kunnskap om hvilke tiltak ledelsen kan iverksette for å styrke omdømmet.

3.2 Case studie

Ifølge Jacobsen (2005) er case studie en form for studie hvor selve studieobjektet er avgrenset i tid og rom. Dette kan videre forstås som det vi kaller en kollektiv enhet, og kan være en gruppe eller organisasjon. I vår oppgave søker vi å finne så mye informasjon som mulig om hvordan ledelsen ved Samskipnaden jobber med fenomenet omdømme, og samler inn informasjon rundt dette på et gitt tidspunkt. På bakgrunn av problemstillingen, har vi valgt et kvalitativt case-studie som design. Ved å bruke en enkeltcase kan overføringsverdien til andre enheter blir avgrenset (Jacobsen 2005). Imidlertid vil det være mulig med overføring av kunnskap i og med at vi har en teoretisk forankring som vi gjennomfører analysen ut fra.

3.3 Egen arbeidsplass som kontekst

Vi har valgt å ta utgangspunkt i en av studentenes egen arbeidsplass som følge av at vi gjennomfører en erfaringsbasert master. Dette har gitt oss flere fordeler. Vi har blant annet hatt god tilgang på informasjon, og det har vært lett å komme i kontakt med respondentene. Ifølge Thagaard (2013) kan det være enklere å oppnå forståelse for situasjonen når forskeren er kjent med kulturen, slik tilfellet er for oss. Da den ene forskeren har Samskipnaden som egen arbeidsplass, kan det bidra til å skape større aksept for forskningen. Som forskere opplevde vi å bli godt mottatt, og respondentene viste stor vilje til å bidra til forskningen. Selv om det følger mange fordeler med å bruke egen arbeidsplass som kontekst, har vi vært bevisst vårt særskilte ansvar, og forsøkt å ta hensyn til dette. Det særskilte ansvar vi som forskere får vil vi komme inn på i det følgende. Ifølge Thagaard (2013) kan det oppleves vanskelig for respondenten å si nei til å delta dersom forskerne har et profesjonelt forhold til potensielle deltakere i prosjektet. I forkant av intervjuene ble respondentene gjort kjent med formaliteter hvor de fikk muligheten til å trekke seg. Videre ble respondentene opplyst om at den innsamlede informasjonen utelukkende skulle brukes til forskningsformålet, og at kunnskapen vi får som forskere er taushetsbelagt, i henhold til forutsetningene for informert samtykke (Jacobsen 2005). Ifølge Thagaard (2013) kan respondentene påvirkes av relasjonen mellom intervjuer og respondent. Det kan det være vanskelig for respondentene å formidle noe

negativt på grunn av sin lojalitet overfor organisasjonen, eller sin overordnede som den ene forskeren var i dette tilfellet. Vi opplevde ikke at dette gjorde seg gjeldende under våre intervju.

3.4 *Hvilke data er samlet inn og hvordan*

Vi har valgt å innhente primærdata gjennom kvalitative studier med et utvalg ledere i Samskipnaden. I tillegg har vi benyttet dokumenter som beskriver samskipnaden. Det vil si data som er samlet inn av andre, ifølge Jacobsen (2005). De vanligste formene for innsamling av kvalitative data er individuelt intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentstudier (Jacobsen 2005). For innhenting av primærdata har vi valgt å benytte oss av halvstrukturerte intervju med utgangspunkt i en utarbeidet intervjumal for å sammenligne svarene i ettertid. På den måten vil vi få økt helhetsforståelse for hvordan Samskipnaden jobber med organisasjonens omdømme. Intervjumetoden gav oss nødvendig fleksibilitet til å gå i dybden rundt spørsmålene slik at vi kunne følge opp med avklarende hjelpespørsmål. Vi har i tillegg benyttet strategidokument fra Samskipnaden. Dette er brukt i forbindelse med presentasjon av Samskipnaden med hensyn til visjon, verdier og dets samfunnsoppdrag.

3.5 *Utvalg av respondenter til intervju*

Ifølge Jacobsen (2005, p. 69) kjennetegnes en respondent ved at den har selv opplevd det vi ønsker å undersøke. Våre respondenter er valgt ut fra hva som er strategisk i forhold til problemstillingen og de forskningsspørsmål som skal besvares, samt hvem som var tilgjengelige for forskerne. Hovedkriteriet for utvalget var at aktuelle respondenter måtte ha relevant informasjon samt kunne bidra til å besvare problemstillingen. Vi har valgt å gjøre et utvalg på 7 respondenter som har ulike lederroller i Samskipnaden. Respondentene innehar forskjellige ansvarsområder, men er i hovedsak plassert på samme ledernivå i organisasjonen. Noen av respondentene er relativt ny i nåværende stilling på grunn av omorganisering, men har likevel lang erfaring og bred kunnskap innenfor sitt fagområde.

Følgende kriterier for utvalg av respondenter er satt:

- Respondenten må være i en lederfunksjon hvor den har påvirkningsmulighet i forhold til omdømmedannelse. Lederen må ha mulighet til å gjennomføre tiltak samt påvirke disse.
- Respondenten må ha kundekontakt eller være leder for en avdeling som har direkte kundekontakt.
- Respondenten må kunne ha innvirkning på den kommunikasjon som formidles internt og eksternt i organisasjonen.

For å hindre sporbarheten til den enkelte har vi valgt å ikke redegjøre for detaljer som hvilke avdelinger de ulike jobber i, kjønn og alder. Vi har heller valgt å bruke stillingsnivå i benevnelsen av de enkelte respondentene. Dette har vært viktig for å ivareta konfidensialiteten, og har bidratt til å skape trygghet og bedre mulighet for åpne og ærlige svar. Slik vi vurderer dette vil det ikke være avgjørende for formålet med oppgaven. Av respondentene er begge kjønn representert. De er i alderen 43 – 60 år og har arbeidet i organisasjonen mellom 2 - 34 år.

Respondent	Stilling
Respondent nr. 1	Avdelingsleder
Respondent nr. 2	Avdelingsleder
Respondent nr. 3	Toppleder
Respondent nr. 4	Toppleder
Respondent nr. 5	Avdelingsleder
Respondent nr. 6	Avdelingsleder
Respondent nr. 7	Avdelingsleder

Tabell 1 Respondenter

3.5.1 Intervjuguide

Intervjuguiden er utarbeidet med utgangspunktet i å få oversikt over hvilken betydning ledelsen i Samskipnaden har for organisasjonens omdømme. Se vedlegg intervjuguide for komplett intervju.

Vi har stilt innledende spørsmål for å få kjennskap til respondentens tilknytning til Samskipnaden i form av stilling og tiltredelsestidspunkt, samt deres forståelse av omdømme. For å få en forståelse av hvordan ledelsen jobber for å styrke faktorene som påvirker omdømmet, har vi stilt følgende spørsmål.

Spørsmål 1 og 2 er stilt for å finne ut hvor godt respondentene kjenner sin viktigste interessent, samt hvordan Samskipnaden jobber for å bli kjent med interessenten på et overordnet plan. Bakgrunnen for spørsmålene er modellene til henholdsvis Apeland (2007) og Vidaver - Cohen (2008) som påpeker viktigheten av å kjenne respondentene, deres ønsker og behov, institusjonelle og bransjerelaterte krav.

I henhold til Vidaver - Cohens modell har vi spurt spørsmål 3 og 4 for å finne ut hvordan Samskipnaden jobber for å påvirke omdømmevariabelen produkt og tjeneste.

Slik vi har forstått Grönroos spiller frontpersonalet en betydelig rolle i møtet med interessenten, og vi har derfor spurt spørsmål 5 -7 som søker å gi oss svar på hvordan ledelsen sikrer at ansatte gir interessenten en følelse av verdi og kvalitet i de tjenestene de benytter. Kommunikasjon er definert som en stor og viktig påvirkningsfaktor, og gjengis i modellene til Apeland og Vidaver - Cohen. Spørsmål 8-10 har til hensikt å gi en forståelse av hvordan Samskipnaden jobber med kommunikasjon, både den interne og den eksterne.

Videre har vi stilt spørsmål 11 og 12 som går direkte på Apelands modell angående organisasjonens forhold til media.

Ifølge Brønn og Ihlen er organisasjonens identitet selve kjernen i arbeidet med å bygge et solid omdømme. Som en innledning til forskningsspørsmål 2 har vi spurt spørsmål 13-16 knyttet til Samskipnadens visjon og verdier.

Videre har vi spurt respondentene om deres egne forslag til tiltak på hva som kan forbedres, både med tanke på faktorer som påvirker omdømme, samt punkter hentet fra stjernen til Fombrun og van Riel. Spørsmål 17-24 er stilt for å få en forståelse av hvilke tiltak ledelsen selv mener de kan iverksette for å styrke organisasjonens omdømme.

3.5.2 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av intervjuene fikk informantene som hadde bekreftet sin deltakelse, tilsendt intervjuguide og informasjon om intervjuet. I tillegg gjennomførte vi testintervju som gav oss erfaring, samt mulighet til å korrigere og justere enkelte av spørsmålene før selve gjennomføringen. Intervjuene ble gjennomført i Samskipnadens egne lokaler i perioden 1.-4. mars 2016. Lengden på intervjuene var mellom 55-70 minutter.

Begge forskerne var tilstede under intervjuene. Den ene hadde hovedansvar for å stille spørsmål og samtale rundt emnene, mens den andre gjorde notater. Der noe ble uklart kunne den som noterte komme med supplerende spørsmål underveis. Det ble brukt båndopptakerfunksjon på Iphone for å ta opp samtalene med den enkelte respondent.

Ved oppstart av det enkelte intervju ble oppgaven presentert, i tillegg til en kort presentasjon av studiet og oss selv. Bruken av data og informasjon om selve intervjuet ble forklart til informantene i forkant. Hensikten med intervjuet var å få informantene til å fortelle hvordan de jobbet med de ulike faktorene som påvirker omdømmet. Vi var også interessert i å få kjennskap til hvilke tiltak til forbedring interessentene selv hadde på de ulike områdene. Flere av informantene var forberedt og hadde med seg notater, mens andre gav tilbakemelding om at de ikke hadde prioritert å gjennomgå spørsmålene på forhånd.

3.5.3 Bruk av dokumenter

Andre kilder som er benyttet er beskrivelse av Samskipnaden på nettsiden, strategiplan og kundetilfredshetsundersøkelsen som er gjennomført blant studenter i 2015, med presentasjon av resultater i februar 2016.

3.6 Analyse av kvalitativ informasjon

Hensikten med analysen er å få en helhetlig forståelse og oversikt over den informasjon og de data som er samlet inn. I følge Jacobsen (2005) er det tre sentrale faser i analysen av dataene. Beskrivelse, systematisering og kategorisering, og sammenbinding.

Beskrivelse danner grunnlaget for systematisering og kategorisering av dataene. Etter at intervjuene var gjennomført lyttet vi gjennom lydfile og transkriberte, før vi systematiserte rådataene.

I neste fase systematiserte og reduserte vi informasjonen. Vi valgte ut et håndterbart antall kategorier med utgangspunkt i teorien. Følgende kategorier ble valgt for å systematisere og kategorisere funn tilhørende forskningsspørsmål 1: Interessent, produkt og tjeneste, frontlinjepersonalet, kommunikasjon, media og identitet.

Følgende kategorier ble valgt for å systematisere og kategorisere funn forskningsspørsmål 2: mottakelig, annerledes og konsistent.

Når dataene er systematisert er det enklere å fortolke dataene ifølge Jacobsen (2005).

Vi opplevde å finne flere interessante forhold som vi ikke hadde spurt respondentene om direkte, men som kom fram gjennom sammenligning og sammenstilling av data. Prosessen med innholdsanalysen ble ikke fulgt like slavisk slik vi har framstilt den her. Vi opplevde å kode og kategorisere flere ganger undervis i prosessen ettersom nye funn ble identifisert.

Vi har valgt å bruke direkte sitater for å underbygge våre funn samt bekrefte sannsynligheten i det vi presenterer.

3.7 Studiens kvalitet

Innen metodelitteraturen er det ulike oppfatninger om hva som skal legges til grunn for å vurdere studiens kvalitet. Vi støtter oss primært til Jacobsen (2005) som bruker validitet og reliabilitet når gyldigheten i vår kvalitative undersøkelse skal vurderes.

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler påliteligheten i det innsamlede datamaterialet og skal presentere forskningen på en tillitsvekkende måte (Thaagard 2013). Reliabilitet refereres i utgangspunktet til spørsmålet om en annen forsker ville komme frem til samme resultat dersom han hadde anvendt de samme metodene. Vurdering av reliabilitet innebærer blant annet at forsker reflekterer over hvilken relasjon det er mellom respondent og forsker, og om det har påvirket informasjonen (Thaagard 2013). I vårt tilfelle arbeider den ene av oss som leder i den samme ledergruppen som undersøkelsen er rettet mot. Som følge av dette kan vi la oss påvirke av forutinntatt holdninger til egen organisasjon, samt det arbeidet som gjennomføres med hensyn til oppgavens tema. Som forskere har vi forsøkt å være bevisst dette forholdet. Både med hensyn til spørsmålsstillingen, tolking av data og utvelgelse av undersøkelsesutvalget. Lederne utgjør en homogen gruppe i sine funksjoner, men når det gjelder faglighet utgjør de likevel en heterogen gruppe med ulik erfaring. Dette mener vi styrker reliabiliteten i funnene som fremkommer i undersøkelsen. Alle intervjuene er tatt opp via lydopptak, noe som styrker påliteligheten i undersøkelsens empiri. Forskerne har dessuten gjennomgått lydopptakene i samarbeid for å sikre intervjuets reliabilitet. Rådata er også gjennomgått av begge forskere i samarbeid, noe vi mener bidrar til å styrke reliabiliteten til våre funn og datagrunnlaget. Vi må likevel ta forbehold om at respondentene har forstått spørsmålene og svart ærlig.

3.7.2 Validitet

Validiteten handler om gyldigheten av de tolkningene undersøkelsen fører til (Thaagard 2013). Primærdatagrunnlaget er fremskaffet gjennom intervju av et utvalg ledere ved Samskipnaden, Campus Tromsø. Alle lederne har i gjennomsnitt arbeidet i organisasjonen over flere år. Dette gir etter vår forståelse troverdighet rundt temaet med hensyn til ansvar for omdømmearbeidet. Funnene i undersøkelsen vil ha liten ekstern gyldighet i andre organisasjoner da de i hovedsak omhandler hvordan ledelsen ved Samskipnaden, Campus Tromsø jobber med et utvalg faktorer. Den interne gyldigheten er ivaretatt gjennom transkribering og kategorisering på bakgrunn av den teoretiske rammen. Materialet er gjennomgått av begge forskerne i samarbeid, noe som vil bidra til å styrke validiteten.

3.7.3 Overførbarhet

Overførbarheten i vår studie dreier seg om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres. Kan resultat fra vårt forskningsprosjekt overføres til lignende organisasjoner? Vil eksempelvis våre resultater for undersøkelsen i Samskipnaden, Campus Tromsø kunne overføres til andre lignende serviceorganisasjoner, eller kanskje til andre Samskipnader? Formålet med studien er å se på hvilken betydning ledelsen ved Samskipnaden, Campus Tromsø har for omdømmet i organisasjonen. Vi vil være litt forsiktig med å generalisere, men kan derimot hevde at denne studien kan tilføre en ytterligere forståelse av fenomenet, framfor å avdekke en entydig sannhet. Vårt utvalg er basert på et lite utvalg av ledelsen innenfor en stor serviceorganisasjon. Et lite antall var en forutsetning for å kunne gå i dybden i en slik avgrenset masteroppgave.

3.8 Forskningsetiske refleksjoner

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser som denne dreier seg om å studere mennesker. Hva de tenker, hva de gjør, og hvordan de gjør det. Ved en slik forskning begår man også et «innbrudd» i personenes liv, enten det nå gjelder den private sfære eller en mer offentlig sfære (Jacobsen 2005 s. 44). Vi har satt oss inn i forskningsetiske retningslinjer til Den nasjonale forskningsetiske komité for humaniora og samfunnsfag (2016), og vi vil bestrebe oss på å følge de retningslinjer som er lagt for god forskningsetikk.

I det følgende vil vi redegjøre for de forskningsetiske refleksjonene vi har tatt hensyn til i denne oppgaven:

- Intervjuguide og informasjonsskriv, se vedlegg 1 og 2, er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for en vurdering om prosjektet er konsesjonspliktig (vedlegg 3).
- Respondentene er av forskningsetiske hensyn informert om oppgavens hovedhensikt, deltakelse og ivaretagelse av data samt hvordan resultatene skal benyttes.
- Prioritert konfidensiell behandling av opplysninger og respondenter fremfor krav om etterprøvbarehet. Noe som understøttes av Fangen (2010, s.161 referert i Thagaard

2013). Prioriteringen er gjort på bakgrunn av at sporbarheten er vurdert som enkel med hensyn til å knytte uttalelser og informanter sammen.

- Transkriberingen er gjort på bokmål for å unngå å kjenne igjen dialektord eller fraser som enkelt kan identifiseres i gjengitte sitater.
- Forskeren som er ansatt i virksomheten har vært bevisst sin rolle og har forsøkt å ha en så objektiv rolle som mulig.

4 Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn. Vi har valgt å presentere våre funn i forhold til forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 2. Våre funn er utarbeidet og kategorisert ut i fra litteraturgjennomgangen vi har hatt tidligere, og presenteres med noen av sitatene fra intervjuene.

4.1 Presentasjon av våre funn, forskningsspørsmål 1

Vi har i forbindelse med forskningsspørsmål 1 spurt respondentene om hva ledelsen gjør for å styrke faktorene som påvirker omdømmet i Samskipnaden. Fra litteraturgjennomgangen har vi sett at følgende faktorer påvirker omdømmet i en serviceorganisasjon: Interessenten, produkt og tjeneste, frontlinjepersonalet, kommunikasjon og media. I tillegg har vi vært interessert i finne ut hvordan Samskipnaden jobber i forhold til organisasjonens identitet. Vår liste over faktorer som påvirker omdømmet er ikke uttømmende. Den er likevel tilstrekkelig for å belyse vår problemstilling.

Funn knyttet til interessenten som påvirkningsfaktor

I litteraturgjennomgangen har vi forstått viktigheten av å ha god kjennskap til interessenten. Selv om våre funn viser at alle respondentene har god kjennskap til hvem Samskipnadens

viktigste interessent er, viser funnene at de har ulik kjennskap til studentene, og enkelte brukte alder som forklaring.

'...og jeg er voksen, og det å kjenne deres behov er ikke så enkelt.'

Mens en annen respondent tilkjenner veldig god kjennskap til studenten:

'Jeg kjenner studentene ganske godt, for jeg jobber tett inn mot både studentlederne og de studentene som er engasjert gjennom frivillig aktivitet....' Denne respondenten forteller oss at vedkommende er tydelig engasjert og oppsøker studentene på deres arena. Funnene tyder på at det ikke foreligger en plan for hvordan lederen eller de ansatte skal gjøre seg kjent med interessenten. Engasjementet synes å være basert på den ansattes eget initiativ. Et annet utsagn som støtter dette er: *'Å delta på arrangementer, og det har jeg kanskje ikke gjort så mye. Andre gjør det nok mer. Å være på Driv, for eksempel og være vakt og ja. Tilbudet er der.....'*

Flere av respondentene nevner kundetilfredshetsundersøkelsen som metode for å bli kjent med studentene, men det er enkelte som også tar i bruk andre undersøkelser: *'...og så har vi jo gjort en del ulike spørreundersøkelser ved siden av da, sikkert som andre har nevnt den KTI-en,så har vi jo også kjørt egne undersøkelser'*.

Funnene viser også at ledelsen jobber tett med studentene gjennom måten organisasjonen er strukturert på, samt at de har noen møtepunkter med studentene. *'Vi har en del møtepunkter. Der har vi faste møter med studentene.....'*

I tillegg viser funnene at Samskipnaden har opprettet en ny stilling som skal ha fokus på å gjøre organisasjonen kjent med studentene: *'Det siste vi har gjort er å tilsette leder studentvelferd som skal jobbe i og med studenter'*

Funn knyttet til produkt og tjeneste som påvirkningsfaktor

På spørsmål om hvordan Samskipnaden jobber for å gi interessenten en god opplevelse av kvalitet og verdi i de varene og tjenestene som organisasjonen leverer svarte flere av respondentene at det er basert på interessentens behov og ønsker.

'Vi jobber med produktmixen og legger til det som studenten ønsker og fjerner det som ikke går.....'

Det kom også fram at organisasjonen ser på trender og bevegelser i markedet, for å vite hva studentene ønsker.

'...men vi er jo opptatt av trender i markedet, og vi ser hva ungdommen liker og hva som slår an. Og så er det jo å se: Er dette noen vi kan tilby hos oss?for eksempel den lenge etterlengtede kaffebaren, som studentene hadde snakket lenge om før dem fikk.'

Kvalitetssikring av produkt og tjenester skjer også gjennom samarbeid med studenten:

'...vi har studenter tilknyttet de største spisestedene våre der kjøkkensjefen og studentene møtes med jevne mellomrom for at vi skal får tilbakemeldinger på om det er endringer vi bør gjøre'.

En annen svarer : *'..innenfor bolig er studentene inne når vi skal kjøpe noe nytt, når vi skal renovere boliger, når skal vi kjøpe nye møbler i flere boligene, og da tenker vi å invitere inn noen av beboerne.'*

I tillegg viser funnene at Samskipnaden er opptatt av å levere kvalitet i tjenestene de leverer gjennom å yte god service. En av respondentene sier: *'vi er jo opptatt av at dem skal yte god service. Dem må huske på at studentene pr. definisjon er deres arbeidsgiver.'*

'Vi er opptatt av ...kall det kundeservice. Det er jo det det handler om...vi er opptatt av at kundene skal bli tatt godt imot og føle seg vel når de kommer.' En annen respondent sier: *'Vi er veldig masete på våre ansatte, at dem hele tiden skal være på tilbudssiden.'*

Funnene viser at Samskipnaden er opptatt av å sette riktige forventninger og imøtekomme disse, og at spissede tilbud og konseptutvikling er én måte som de kvalitetssikrer tjenestene på: *'Det handler om å skape forventninger tenker jeg.....om de får et inntrykk av at de får bra kvalitet for det de kjøper i kantina slik de gjør i kaffebaren..... så ville det blitt stille rundt priser . Samme respondent sier videre: 'Altså er det ingen som klager på kaffen på kaffebaren som er den dyreste kaffen vi har. Det de klager på er prisen i kantine.'*

Organisering og selskapsform gjør ikke Samskipnaden unik og annerledes. En av respondentene sa det veldig greit: *'For det første så er det jo ikke en genial forretningside, å ha så ulike virksomheter under én virksomhet. ja, det er et voldsomt sprik, og det er jo krevende.'*

Samtlige respondenter var samstemte om at organisasjonens egenart var at den er en velferdsorganisasjon, og at de brukte ordet 'student' bevisst for å tydeliggjøre dette. De fleste synes å være enig i at organisasjonen ikke var flink nok til å fortelle 'de gode historiene', hva

de er gode på. *'...i noen tilfeller er vi for dårlige til å fortelle om de tingene som skiller oss ut.'*
Funnene viser at Samskipnaden har endret seg de senere årene hva gjelder profilering, og at nåværende administrerende direktør har hatt fokus på dette: *'Vi har jo en administrerende direktør som er utrolig god på disse tingene, på å profilere oss'.*

Funn knyttet til frontlinjepersonalet som påvirkningsfaktor

Slik vi har presisert tidligere i oppgaven produseres produktet eller tjenesten i en serviceorganisasjon i stor grad av frontlinjepersonalet i samhandling med interessenten. De fleste av respondentene hadde en formening om hvordan møtet mellom Samskipnaden og studenten skal være best mulig. Flere av respondentene sier at den ansattes opptreden i møtet med studenten er avgjørende for om opplevelsen blir bra, og forteller at det er viktig med en bevisst holdning til egen adferd: *'... som ledelse så jobber vi jo med den bevisstheten og hvordan man skal være i sitt møte med studenten Og det er jo sånn vi har oppe med jevne mellomrom, enten på personalmøter eller tilfeldige eller samlinger med store og små. En annen respondent svarer: '... at ansatte skal være bevisst og klar over hvor viktige de er rett og slett.'*

På spørsmål om hvordan Samskipnaden sikrer at den ansatte som jobber i front kommuniserer organisasjonens visjon og verdier, er det flere som sier at det gjøres gjennom bevisstgjøring av de ansatte. Personlige egenskaper som samstemmer med verdiene vektlegges i rekrutteringen av nye ansatte, og at det på en slik måte implementeres.

'Vi er mye flinkere på rekruttering nå, det er ikke sånn helt på halv åtte som det var for noen år siden. Vi har en bevisst tanke rundt det med rekruttering.'

Funnene viser at det er enklere å implementere verdiene til nyansatte enn det er for ansatte som har vært tilsatt i mange år.

'Det ene er jo den første dialogen vi har med eeee den ansatte når han blir ansatt. Kjempeviktig! ...Og de er ikke de som er problemet. De som er problemet er heller de som vi har hatt ansatt i 30 år....som har mye bagasje, og gamle vaner og ... sånn var det før, og det var bedre....'

Med den nye organiseringen er det ifølge en respondent blitt tettere og bedre kommunikasjon mellom ledelse og ansatte frontlinjepersonell. *'Campussjefene er mye tettere i kommunikasjon*

med sine ansatte og så lages det ny kommunikasjonsplan på hvordan både intern og ekstern kommunikasjon kan bli bedre.'

Funn knyttet til kommunikasjon som påvirkningsfaktor

Når det gjelder Samskipnadens interne og eksterne kommunikasjon fikk vi forståelse av at det ikke forelå en felles strategi på dette området. Når det gjelder Samskipnadens interne kommunikasjon viser funnene ulike praksiser på området. En av respondentene mente at intern kommunikasjon utelukkende foregikk via intranett. Mens andre svarte at intranett ikke fungerte, og at ansatte ikke hadde kultur eller kunnskap til å bruke digitale flater som epost og intranett: *'Vi har ei utfordring lokalt.... på de som ikke er god på eeee pc bruk.... for at mye kommunikasjon foregår via mail og ... informasjon på intranett og.....ting som noen av våre ikke føler seg komfortabel med å jobbe på. Som gjerne savner litt den der direkte kontakt som eeeee dem sikkert vil ha mye mer enn det dem får. Men i det store og det hele så har det jo skjedd mirakler på ... de siste årene.'*

Respondentene gir uttrykk for at Samskipnaden ikke er god nok til å nå ut med informasjon om sine tjenester, og de har ikke et felles system for å motta eller behandle tilbakemeldinger fra interessenten. *'...hver høst så står unge mennesker med øynene trillrunde og spør i kaffebaren og i kiosken og hvor det er , ikke sant ja.... Det er veldig stort, og det er vanskelig å finne fram'* .

'Vi får jo tilbakemeldinger, vi får dem på e-post eller de ringer, men vi har ikke et godt system som fanger dem opp'.

Funn knyttet til media som påvirkningsfaktor

Det er ulike svar på hvorvidt det foreligger en mediestrategi, og hvordan organisasjonen ønsker å bli framstilt i media. Men det er tydelig at organisasjonen har retningslinjer i forhold til hvem som skal uttale seg: *'Nei, vi har ikke en skriftlig mediestrategi, men vi har noen klare retningslinjer for hvordan ting skal være.....'*

Dette underbygges videre av følgende sitater: *‘Hvem som kan gå ut i media med hva slags saker og så videre,...ee og i utgangspunktet så er det administrerende, enkelt og greit, men så delegerer han ikke sant, sånn at også andre kan gjøre det men i henhold til en plan.’*

Våre funn tyder på at det er etablert god kontakt mellom media og Samskipnaden. Følgende sitat understøtter dette:

‘Vi har veldig god kontakt og media stiller opp omtrent hver eneste gang vi ber om det.’

‘Vi har en gjensidig interesse, media og oss ikke sant..... Vi gir hverandre saker og tips, vi har skjønt det for å si det slik....’.

Funn knyttet til identitet

Samtlige ansatte tilkjenner at de har vært involvert i prosessen med å etablere både visjon og verdier. En respondent sier: *‘Vi har vel vært med på den i flere runder’*, og en annen respondent sier: *‘Ja, det har vi gjort gjennom en, en prosess, for så vidt i hele organisasjonen, sånn at den utkrystalliserte seg jo ganske greit’.*

Alle de spurte respondentene hadde god kjennskap til visjonen og kan enkelt gi eksempler på hvordan den brukes i det daglige. På spørsmål om organisasjonens verdier sa de følgende: *‘Jaaaa..de skulle jeg jo kunne på rams....jeg husker de gamle’*

‘Er det de derre tre? Ja, det er (eee) imøtekommende, eeengasjert og....eee dette skal jo sitte som et skudd....nytenkende.’

De fleste respondentene kunne gi eksempler på hvordan organisasjonens verdi ‘engasjert’ og ‘imøtekommende’ ble brukt av organisasjonen. Flere av respondentene kunne ikke identifisere seg med verdien ‘nytenkende’. *‘Jeg tenker ikke at vi er en organisasjon som oppfattes som nytenkende, det tror jeg ikke, ikke blant studentene og ikke blant andre heller. Jeg tror vi oppfattes som rimelig traust.’*

4.1.1 Oppsummering funn, forskningsspørsmål 1

For å systematisere og få oversikt velger vi å presentere følgende tabell som viser sentrale funn i forhold til de ulike faktorene.

Studenten	Produkt & Tjeneste	Frontlinje-personalet	Kommunikasjon	Media	Identitet
Kjennskap gjennom struktur, KTI, studentutvalg og frivillighet	Tilpasser etter trender, behov og ønsker fra studentene. Konsept/spissing av tjenester og tilbud.	Fokus på frontlinje-personalets betydning i 'sannhetens øyeblikk'.	Intern og ekstern kommunikasjonsstrategi ikke kjent / implementert.	Usikkerhet om det foreligger helhetlig medie-strategi.	Ansatte engasjert i etablering av visjon og verdier.
Ulik kjennskap til studentene.	Bevisst på å imøtekomme forventninger.	Fokus på adferd	For dårlig på å kommunisere egenarten og de gode historiene.	Retningslinjer på uttalelser.	God kjennskap til visjon. Verdier mindre kjent.
Individuelt hvordan de skal bli kjent med studenten.	Fokus på å yte god service.	Fokus på rekruttering.	Tilbakemeldinger og informasjon er ikke satt i system.	Bruker media aktivt.	Ledelsen oppfatter organisasjonen som traust.
Aldersforskjell brukes som en forklaring.	Kvalitetssikring skjer bl.a gjennom samarbeid med studenter.	Utfordring med eldre ansatte.	Utfordringer / lite samstemt intern kommunikasjons kanal.		

Tabell 2 Oppsummering funn forskningsspørsmål 1

4.2 Presentasjon av våre funn, forskningsspørsmål 2

Vi har i forbindelse med forskningsspørsmål 2 spurt informantene om hvilke tiltak de mener ledelsen kan iverksette for å styrke omdømmet. Fra litteraturgjennomgangen har vi valgt å bruke noen utvalgte punkter fra stjernen til Fombrun og van Riel.

Mottakelig

Selv om selskapets struktur gir organisasjonen naturlig omgang og enkel tilgang til sin viktigste interessent, vedgår flere av Samskipnadens ledere at de ikke kjenner studentene godt nok. For å bli bedre kjent med studenten foreslår de kundetilfredsundersøkelser som er mindre i omfang enn dagens undersøkelse, og at den gjennomføres oftere enn hvert 2. år slik det gjøres i dag: *'Vi har jo denne fantastiske KTI' en, vi må ha oftere målinger og ta dem ned'*. Eller som en annen respondent sier *"gjennomføre sånne bitte små spørreundersøkelser"*.

Andre tiltak som kan kategoriseres innenfor mottakelig er dialog med studentene, samt være tilstede på deres arenaer: *'I stedet for at folk skal komme til oss, så må vi ut til dem'*. Eller som en annen svarer: *'Kundesenter eller noe slikt....hvor man må være tilgjengelig, noe med kommunikasjonen rundt studentene'*.

Flere av respondentene foreslår CRM system som tiltak for at organisasjonen skal kunne framstå som mer mottakelig. Et CRM system som systematiserer data og gjør det tilgjengelig og anvendelig for bruk. Det kan være å systematisere innkommende spørsmål, for så å tilpasse organisasjonens informasjon bedre. Eller kategorisere klager for å opprette tiltak.

'Vi burde ha et felles system for å motta tilbakemeldinger fra kundene, som vi også kunne bruke og analysere etterpå.'

'... et system rundt det i form av at det er sporbarhet i kommunikasjonen med folk, hva vi gjør med hendelsene og ikke minst analyse av dataene. Altså hva vil folk som er inne på nettsiden vår, hva er det de søker etter?'

Flere av respondentene mener at organisasjonens hjemmeside og sosiale medier i større grad kunne brukes for toveis kommunikasjon: *'.....facebooksidene, for eksempel. Her skulle vi ha hatt en chat funksjon. Eller på hjemmesiden vår'*.

Flere av respondentene gav uttrykk for at den direkte dialogen med studentene er viktig. *'Engasjere seg i frivillig arbeid....eller engasjere studentene i Samskipnaden gjennom studentprosjekter.... eller opprette en sånn pool av studenter som kan benyttes innenfor flere fagområder'.*

Annerledes

På spørsmål rundt tiltak som kan bedre fokuset på produkt og tjenester svarer en av respondentene: *'Spesialisering er vegen å gå, blir vi gode på en ting, så blir det veldig bra'.*

'Lage konsepter av alle småkafeene. Dem skulle spesialisert seg på ting de kunne bli skikkelig gode på'.

Flere av respondentene var opptatt av at Samskipnaden må levere god kvalitet på varene og tjenestene, i tillegg til å endre noen av dagens tjenestetilbud innen kantiner og kafedrift. En av respondentene sa: *'... utarbeide en plan for oppgradering og.....lage konsepter'.*

En annen respondent sa: *'Strekke oss etter nye løsninger, være opptatt av trender og ny teknologi'.*

Flere av respondentene savnet en tydeligere og bedre profilering av særegheten til Samskipnaden. På spørsmål om hva som gjøres i dag for å framstå som annerledes svarte en av respondentene:

'Nei i dag er det det at vi eeee.... vi har det på hjemmesiden, og vi sir at vi er. Det er det! Vi gjør mange ting som vi ikke klarer å si. Jeg skulle ønske vi kunne fortelle de gode historiene om oss'.

En annen respondent mener at organisasjonen ikke har kultur for å bruke markedsføring, at dette må sterkere inn som et fag, og savner kompetanse på feltet: *'Jeg tenker at vi kan tenke markedsføring som et fag som må sterkere inn i organisasjonen'.*

Konsistens

For å få til samsvar mellom organisasjonens identitet og det som kommuniseres utad, er det viktig at ledelsen reflekterer rundt hvilke tiltak som må til for at virksomhetens visjon og verdier implementeres godt i organisasjonen. På spørsmål rundt dette, var det flere tiltak som ble foreslått, alt fra fokus på lederne til å utarbeide en plan.

'.... å utarbeide en plan for implementering av visjon og verdier.'

'Fokus på lederne.....for ansatte som trives i jobben gjør en god jobb og da får de tilfredse kunder..... ja, da har man i iallfall noen styringsparameter..'

Andre tiltak som ble foreslått var å styrke organisasjonens visjon og verdier gjennom å ha fokus på de ansatte i front. *'Gjøre ansatte mer bevisst på sin rolle i direkte kommunikasjon med studenten.'*

Flere av respondentene foreslår tiltak som går på tvers av avdelinger. En av respondentene mener at tilbudene til studentene bør sees mer ut i fra et helhetlig behov, og ikke nødvendigvis begrense det innenfor en avdeling eller område. *'Jeg tror studentene vil ha mer helhetlig tilbud. Middag og trening, for eksempel'*. En annen respondent trekker fram følgende tiltak: *".....sitte rundt samme bord på tvers av hele virksomheten..... får magiske ting til å skje'*.

Flere av respondentene savner en helhetlig måte å kommunisere på: *'Jeg vil ha en strategi for internkommunikasjon nettopp fordi vi er så store og vi er så geografisk spredt, slik at jeg har veldig lyst at vi skal lage oss en strategi.'*

4.2.1 Oppsummering funn, forskningsspørsmål 2

Vi har valgt å systematisere og presentere følgende tabell som viser funn for å belyse forskningsspørsmål 2.

Mottakelig	Konsistent	Annerledes
Hypigere og mindre KTI	Utarbeide plan for implementering av visjon og verdier	Spesialisering og konseptutvikling
Tilgjengelig der hvor studenten er: Kundesenter.	Utarbeide intern/ekstern kommunikasjonsplan og kommunikasjonsstrategi	Kommunisere ut de gode historiene
Utarbeide system for mottak, analysering og behandling av tilbakemeldinger	Øke bevisstheten rundt media og logobruk	Tydeligere profilering
Engasjere studentpool, delaktig i frivillig arbeid	Fokus på lederne Fokus på ansatte i front	

Tabell 3 Oppsummering funn forskningsspørsmål 2

5 Drøfting

Gjennom dette kapitlet vil vi drøfte våre funn på bakgrunn av litteraturgjennomgangen.

Først drøfter vi forskningsspørsmål 1 som dreier seg om hva ledelsen ved Samskipnaden gjør for å styrke faktorene som påvirke omdømmet **i dag**; *Hva gjør ledelsen for å styrke faktorene som påvirker organisasjonens omdømme?*

Deretter drøfter vi forskningsspørsmål 2 som omhandler tiltak ledelsen kan iverksette **i fremtiden** for å styrke omdømmet; *Hvilke tiltak kan ledelsen iverksette for å styrke organisasjonens omdømme?*

5.1 Drøfting av forskningsspørsmål 1

Med identitet som utgangspunkt for omdømme

I følge Brønn & Ihlen er det virksomhetens virkelige identitet som danner grunnlaget for omdømmet, og det er derfor av betydning for Samskipnaden å ha et bevisst forhold til de faktorene som er med å bygge dets identitet: visjon og verdier. Våre funn samstemmer med Brønn & Ihlen som viser at Samskipnaden har fokus på dette området. Samtlige respondenter var delaktig i prosessen med å utvikle både visjon og verdier, og kunne enkelt vise til flere eksempler på hvordan både visjon og verdier blir anvendt, for eksempel i utlysningstekster, i beslutningssammenheng og produktutvikling.

I følge Apeland er felles verdier viktige for hvordan organisasjonen tenker og handler. Dette samstemmer ikke med våre funn som viser at flere av respondentene hadde behov for hjelp til å huske verdiene når de ble spurt.

Når det gjelder Samskipnadens verdier som er nytenkende, imøtekommende og engasjert, viser våre funn at flere av respondentene ikke kunne identifisere seg som nytenkende. 'Jeg tror vi oppfattes som traust'. Som et resultat av dette står samskipnaden i fare for å ikke bli oppfattet som konsistent, ref. stjernemodellen til Fombrun og van Riel. For å bli oppfattet som konsistent må det være samsvar mellom ord og handling. I tillegg avviker dette fra Grönroos

og Vidaver-Cohen som påpeker viktigheten av å sette riktige forventninger, og skape gode følelser, tillit og beundring.

Ifølge stjernemodellen til Fombrun og van Riel bør Samskipnaden jobbe med å være mottakelig. Det er viktig for Samskipnaden å ha et system for å ta imot tilbakemeldinger slik at de kan gjøre bruk av denne unike informasjonen for å tilpasse seg markedet, og gi interessentene et forbedret produkt eller tjeneste. Dette samstemmer ikke med våre funn hvor flere av våre respondenter hevdet at det ikke er etablert et velfungerende system for hvordan Samskipnaden mottar eller behandler innkommende henvendelser som tilbakemeldinger, klager eller spørsmål. Hvis en organisasjon ikke har systemer som fanger opp avvik og tilbakemeldinger, vil interessentene risikere gjentatte negative erfaringer, og organisasjonen kan stå i fare for å ikke registrere at den framstår med svekket omdømme.

På bakgrunn av modellen til Fombrun og van Riel undres vi om Samskipnaden oppfattes som imøtekommende. Selv om vi fikk god forståelse av at Samskipnaden jobbet med å være imøtekommende på de fleste områder, viser modellen at Samskipnadens manglende måte å håndtere tilbakemeldinger på, kan forsterke de negative konsekvensene ved at de heller ikke oppleves som fullt ut imøtekommende.

Våre funn viser at det er delvis avvik fra etablert kunnskap om å ha en klar og tydelig identitet som utgangspunkt for omdømme. Visjonen er tydelig definert og implementert, men det fremkommer at de fleste respondentene ikke husket eller kjente seg igjen i alle verdiene. Dette kan utgjøre en risiko for omdømmet til Samskipnaden. Funnene avviker også fra etablert kunnskap om å ha et integrert system for tilbakemeldinger.

Interessenten som påvirkningsfaktor

Både modellen til Apeland og Vidaver-Cohen understreker at interessentene er en av de største påvirkningsfaktorene for organisasjonens omdømme. Det er studentenes egne erfaringer gjennom ulike møter med organisasjonen som på mange måter danner grunnlaget for omdømme. Samskipnaden har i stor grad naturlig kjennskap til studenten gjennom selskapets misjon og struktur. Funnene tyder på at Samskipnaden på mange måter jobber aktivt med studenten. Både gjennom kundetilfredsundersøkelsen og gjennom deres ulike engasjement, samt at det nylig er opprettet en stilling som skal jobbe mer direkte ut mot studentene. Funnene tyder på at ledelsen vil prioritere tid, oppmerksomhet og ressurser til å bli kjent med studenten, og samsvarer med Barnett og Vidaver- Cohens teorier om ledelsens

ansvar for omdømme. Andre funn viser at flere av respondentene bruker alder som årsak til at de ikke kjenner studenten godt nok, og videre at det er opp til den enkelte leder hvordan de ønsker å bli kjent med interessenten.

Som våre funn viser har Samskipnaden gjort en god del for å etablere et godt kjennskap til studenten. På den andre side kan det tyde på at det er opp til den enkelte leder hvordan, eller om, de ønsker å ha god kjennskap til studenten, hvilket avviker fra etablert omdømmepraksis. Gjennom overordnet planarbeid kan organisasjonen bedre tilpasse seg interessentenes ønsker, behov og verdier.

Produkt og tjeneste som påvirkningsfaktor

Med utgangspunkt i modellen til Vidaver-Cohen er det viktig for Samskipnaden å ha fokus på sine viktigste omdømmedrivere, som for dette caset er definert som produkt og tjeneste. For Samskipnaden handler det i stor grad om å imøtekomme studentenes forventninger, og gjerne yte litt ekstra, slik Grönroos beskriver. Våre funn viser at ledelsen er opptatt av å yte god service og 'være på tilbudssiden', som de sier, noe som samstemmer med Grönroos.

Når det gjelder konseptutvikling, varesortiment og kvalitetssikring, medgir respondentene i stor grad at de tar utgangspunkt i trender i markedet samt studentenes behov og ønsker, hvilket er et bra utgangspunkt for å levere tjenester som oppleves å ha verdi og kvalitet, ref modellen til Vidaver-Cohen.

Våre funn viser at Samskipnaden evner å sette riktige forventninger gjennom tydelig konseptutvikling. Samskipnadens kaffebar er et eksempel på hvordan spissing av konsept kan gi fornøyde kunder, økte inntektsmuligheter og et sterkt omdømme. Selv om kaffen på dette stedet er 3 ganger dyrere enn i kantinen som ligger vegg i vegg, er det kaffeprisen i kantinen som studentene er misfornøyd med!

Ledelsen synes å ta utgangspunkt i trender, behov og ønsker når de skal utvikle nye produkter og kvalitetssikre eksisterende produkter. Funnene tyder også på at Samskipnaden har fokus på å levere service, eller å være på 'tilbudssiden' som de sier selv. Under forutsetning av at ledelsen har god kjennskap til interessenten, støtter etablert kunnskap måten ledelsen jobber for å påvirke faktoren produkt og tjeneste.

Frontlinjepersonalet som påvirkningsfaktor

Omdømme følger ofte av relasjoner mellom interessentgruppen og de ansatte. Slik vi har påpekt tidligere er det frontlinjepersonalet som viser organisasjonens sanne identitet gjennom kommunikasjon og samhandling med interessenten. Ledelsen har et særskilt ansvar å gå foran som gode eksempler, og er på mange måter premissgivende for hvordan organisasjonens ansatte kommuniserer og handler. I følge Fombrun og van Riel er god intern kommunikasjon et viktig redskap for å bygge opp en felles identitet. Vi finner ikke belegg for at det er en så tydelig internkommunikasjon som Fombrun og van Riel referer til. Respondentene gir uttrykk for at det er ulik praksis på om den interne kommunikasjonen i organisasjonen når ut til alle ansatte. Ifølge stjernen til Fombrun og van Riel er det viktig at bedriftens internkommunikasjon fungerer dersom en skal oppfattes som konsistent.

Som tidligere nevnt er adferd det viktigste mediet for å uttrykke organisasjonens identitet. Gjennom intervjuene fant vi at ledelsen er bevisst på at ansatte i front har en særskilt betydning for hvordan organisasjonen som helhet oppfattes, og tjenestene spesielt. Dette stemmer med Grönroos som hevder at frontlinjepersonalet spiller en spesiell viktig rolle for serviceorganisasjoner. Dette gjelder også for 'Sannhetens øyeblikk', hvor det er frontlinjepersonalet som i stor grad påvirker interessentenes opplevelse av tjenesten.

Våre funn støtter etablert kunnskap som viser at ledelsen har et bevisst forhold og pågående fokus på frontlinjepersonalet gjennom rekruttering, opplæring og bevisstgjøring av de ansatte.

Kommunikasjon som påvirkningsfaktor

Både modellen til Apeland og Vidaver-Cohen påpeker at kommunikasjon er en viktig påvirkningsfaktor for omdømmet, og omhandler alt som sies og kommuniseres utad i organisasjonen. I følge Brønn & Ihlen er omdømmehåndtering et ledelsesansvar. Når vi vet fra teorien at kommunikasjon og omdømmehåndtering er et lederansvar så synes vi det er interessant å undersøke hvordan virksomheten håndterer dette? Er det utarbeidet en plan for arbeidet, og- eller en strategi for hvordan bedriften skal kommunisere internt og eksternt? En helhetlig kommunikasjonsplan vil føre til at Samskipnaden framstår som konsistent. Den vil i tillegg kunne bidra til at eksternt kommunikasjon gjøres fra en plattform som kan

styrke særpreget til organisasjonen gjennom deres visjon og verdier. Kommunikasjon omhandler også symbolbruk som logo, reklame, menyer, uniformer osv for å bygge opp sin særegenhet. Funnene viser at det den senere tid har vært en endring i organisasjonen, og at Samskipnaden nå i større grad bruker logo, skilting, uniformer etc. for å profilere seg. Dette samstemmer med stjerne kvaliteten 'annerledes' til Fombrun og van Riel, hvor nettopp bruk av logo kan brukes for å differensiere og styrke sin posisjon i markedet. Det samstemmer også med Apeland og modellen til Vidaver-Cohen, hvor Samskipnadens bevisst har brukt logo og andre symboler for å bygge opp forventinger om sin identitet.

I den grad Samskipnaden uttrykker sin særegenhet, eller det som benevnes som 'annerledes' i Fombrun og van Riels stjerne kvaliteten, gir våre funn forståelse av at samskipnaden i tillegg til bruk av logo, bruker ordet 'student' i mange benevnelser som: studentbarnehage, studentbolig, studentvelferd osv.

Slik modellen til Vidaver-Cohen understreker handler omdømme om å skape gode relasjoner, tillit og gode følelser. Kommunikasjon omhandler også om informasjon. Manglende informasjon kan blant annet føre til frustrasjon og misforståelser, som igjen kan føre til et svekket omdømme. Dette samstemmer ikke med funn fra våre respondenter som referer til at studentene, spesielt ved studiestart, ikke finner nødvendig informasjon.

Media som påvirkningsfaktor

I følge Apeland er media en sterk påvirkningsfaktor for omdømme, og det er derfor viktig for organisasjonen å ha et aktivt forhold til mediehåndtering. Dette samstemmer med våre funn som viser at administrerende direktør framstår som en tydelig og aktiv pådriver overfor media. Videre oppfatter vi ut fra respondentenes tilbakemeldinger at det er en gjensidighet når det gjelder tilfang av saker, noe som tyder på at det er etablert god kontakt mellom organisasjonen og media. Det fremkommer også av våre funn at flere av respondentene gir uttrykk for at det er gjort tiltak i forhold til hvem som får uttale seg på henvendelse fra media. Apeland anbefaler at organisasjoner utarbeider en mediestrategi. Noen av våre respondenter uttrykker at Samskipnaden mangler en tydelig og overordnet strategi for mediehåndtering, men understreker at det er utarbeidet retningslinjer for hvem som får uttale seg til media.

5.2 Drøfting av forskningsspørsmål 2

I det videre arbeidet vil vi drøfte funnene opp mot forskningsspørsmål 2." Hvilke tiltak bør ledelsen iverksette for å styrke omdømmet"

Mottakelig

Slik teorien har presisert, er det viktig for organisasjonen å kjenne sine interessenter godt. Det er studentene som på mange måter er premissgivende, og er et viktig styringsverktøy i omdømmebygging. Dersom organisasjonen skal utvikle seg videre, styrke sin posisjon i markedet og vite hvilke produkter og tjenester studenten ønsker og har behov for, er det viktig at ledelsen løfter dette til et overordnet nivå. En måte å gjøre dette på er å være mottakelig slik Fombrun og van Riel påpeker i sin stjernemodell.

Respondentene foreslår selv tiltak som å være mer synlig på studentenes egne arenaer. De foreslår at dette kan gjøres ved å flytte dagens informasjonsdisk fra en lukket kontorfløy og ut til et av hovedtorgene på Campus hvor langt flere studenter passerer i løpet av en dag. Andre tiltak som ble foreslått av våre respondenter var å invitere til tilbakemeldinger gjennom ulike rangeringsverktøy utplassert på de ulike stedene, eller å oppfordre til å gi tilbakemeldinger på egne hjemmesider og sosiale medier. 'Chat' funksjon i sosiale medier, utvikling av mindre spørreundersøkelser, samt være mer aktiv i brukerutvalg og frivillig arbeid er ytterligere foreslåtte tiltak. Respondentenes forslag samstemmer i stor grad med prinsippet til Fombrun og van Riels stjernepunkt 'mottakelig', men mangler elementet av system. Flere av respondentene tilkjenner behovet, og mener at Samskipnaden bør iverksette et system for håndtering og analysing av tilbakemeldingene. Med utgangspunkt i de foreslåtte tiltakene vil organisasjonen kunne nyttiggjøre seg av opplysningene de vil få tilgjengelig gjennom å være mottakelig.

Tiltakene som foreslåes samstemmer med etablert teori, og vil i stor grad bidra til at Samskipnaden får bedre kjennskap til studenten, samt blir mer mottakelig som organisasjon.

Konsistens

Konsistens handler om at det er samsvar mellom Samskipnadens identitet og det som kommuniseres utad. Vi har tidligere beskrevet at virksomhetens identitet defineres gjennom deres visjon og verdier. I beskrivelsen til Grönroos er det fronlinjepersonalet som i stor grad står for kommunikasjonen ut mot interessenten i en serviceorganisasjon. Respondentene selv foreslår tiltak som å innlede alle ansettelsesforhold med en sterk og tydelig introduksjon til organisasjonens visjon og verdier. Andre tiltak som er foreslått går ut på at Samskipnaden må utarbeide en plan for hvordan ansatte skal handle mer i tråd med organisasjonens visjon og verdier. Dette er for så vidt i samsvar med Fombrun og van Riels, men kanskje noe uklart, da funnene ikke viser hva planen skal inneholde. Respondentene foreslår derimot at virksomheten bør utarbeide en overordnet kommunikasjonsplan hvor internkommunikasjon er inkludert. Dette er mer i samsvar med Fombrun og van Riel som sier at et godt internt kommunikasjonssystem bidrar til å samstemme ord og handling i organisasjonen. Et annet virkemiddel kan være å integrere aktiviteter og kommunikasjon på tvers av avdelinger og geografisk skilte enheter. Dette samstemmer også med de foreslåtte tiltakene, hvor flere av respondentene ønsker mer samarbeid mellom de ulike avdelingene. Dette kan gjøres ved at treningssenteret og kantinen kan samarbeide om å utvikle ulike produkter sammen, jamfør en av respondentenes uttalelser om at samarbeid får *'magiske ting til å skje'*. Ifølge Apeland bør virksomheten ha en tydelig merkevareplattform å kommunisere ut fra. Denne bør ta utgangspunkt i organisasjonens visjon og verdier. Det framkommer av våre funn at Samskipnaden bruker logoen aktivt, men benytter verken visjonen eller verdiene i særlig grad gjennom sin kommunikasjon. Funnene viser heller ingen foreslåtte tiltak på dette området.

Annerledes

Samskipnaden fremstår med monopol på flere av sine tjenester. Det er likevel viktig å styrke sin posisjon i markedet, og dette kan Samskipnaden blant annet gjøre gjennom å framstå som annerledes. Flere av respondentenes gir uttrykk for at de ønsker mer spesialisering og tydelig konseptutvikling, som Samskipnaden selv har erfart som virkningsfullt og positivt. Andre foreslåtte tiltak går ut på å prioritere oppgraderinger av eksisterende lokaler for å utvikle mer attraktive og spissede tjenester. Dette tiltaket samstemmer med Fombrun og van Riel.

Tydelige konsepter bidrar til å sette klare forventninger, slik at virksomheten fremstår som unik og annerledes, hvilket er med på å styrke omdømme.

Annerledes handler også om å kommunisere hva som er unikt og særegent ved tjenesten eller organisasjonen. Frombrun og van Riel foreslår flere måter å gjøre dette på.

Respondentene gir uttrykk for at Samskipnaden skal formidle det unike og spesielle ved hjelp av historiefortelling i organisasjonen. Dersom historiefortellingen forankres i organisasjonens verdier og i tillegg vekker en positiv følelse, er tiltaket i samsvar med etablert teori og vil bidra til et styrket omdømme.

6 Implikasjoner

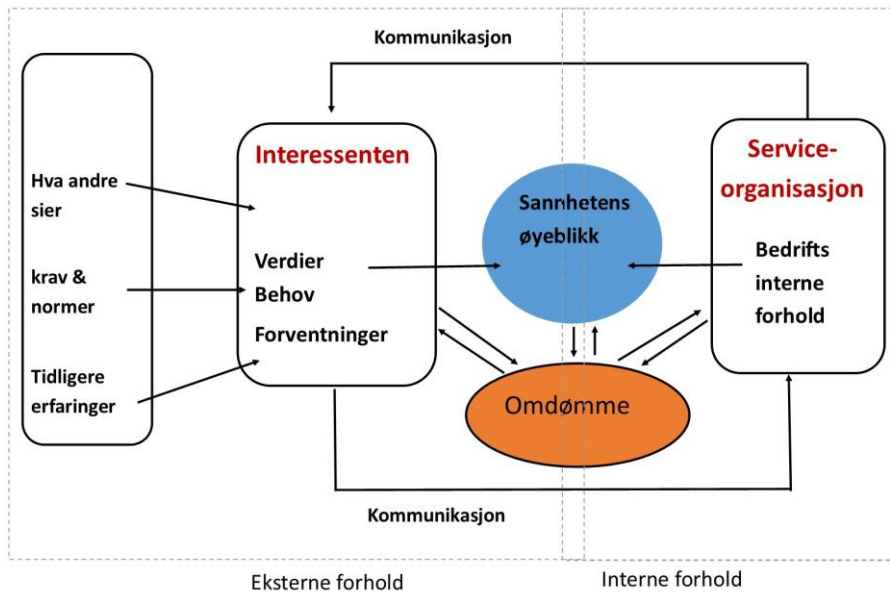
I dette kapitlet vil vi se på teoretiske og praktiske implikasjoner. Med implikasjoner mener vi her følgene og konsekvensene av vår undersøkelse. I den teoretiske implikasjonen ser vi i hvilken grad litteraturen støtter eller ikke støtter våre funn. I den praktiske implikasjonen vil vi se om våre funn har praktisk betydning, om det kan anvendes i andre sammenhenger, eller som et bidrag i annen forskning.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Vi har nå brukt ulike modeller på den problemstillingen vi ønsket å se nærmere på. Hver av modellene har sitt teoretiske perspektiv og fanger opp deler av virkeligheten. Vi ønsker å utvide forståelsen av begrepet omdømme i en serviceorganisasjon. I denne sammenheng vil vi introdusere flere påvirkningsfaktorer. Dette gjør vi i form av en egen modell. Vår modell fanger opp og synliggjør frontlinjepersonalets påvirkninger på omdømmet i en serviceorganisasjon. Modellen presenteres nedenfor.

6.1.1 Vår modell med faktorer som påvirker omdømme til en serviceorganisasjon

Vi ønsker å presentere en modell for omdømme med utgangspunkt i en serviceorganisasjon. Modellen setter fokus på sannhetens øyeblikk hvor tjenesten på mange måter tar form i møtet mellom organisasjonens ansatte (frontlinjepersonalet) og interessenten. I dette møtet dannes et sterkt inntrykk som avhenger av flere forhold, blant annet serviceorganisasjonens bedriftsinterne forhold og interessenten selv. I tillegg viser modellen at de ulike faktorene påvirker hverandre. Vi har illustrert vårt synspunkt i modellen, og forklarer nærmere de ulike faktorene i det følgende.



Figur 5 Faktorer som påvirker en serviceorganisasjons omdømme

Interne forhold / Serviceorganisasjon

Med bedriftsinterne forhold i en serviceorganisasjon mener vi forhold som har innvirkning på hvordan den ansatte opptrer i møtet med interessenten i sannhetens øyeblikk. Dette møtet avhenger av mange bedriftsinterne forhold som ledelsen bør legge til rette for. Eksempler på slike forhold kan være intern kommunikasjon, arbeidsmiljø, kompetanse og backstage systemer.

Gjennom litteraturen har vi forstått at den ansattes kunnskap og motivasjon, dens måte å kommunisere og samhandle på, er en sterk avgjørende faktor i sannhetens øyeblikk. For at dette øyeblikket skal bli best mulig er det viktig at organisasjonen har en fungerende internkommunikasjon mellom kollegaer og ansatte og ledelse. Videre er det viktig at ledelsen har tillitt til sitt frontpersonell. Dette gjøres gjennom å delegerer myndighet, tilrettelegge for at nødvendig kunnskap, hjelpemidler og backstage fungerer optimalt. I tillegg er det viktig at ledelsen utvikler en bedriftskultur som er i tråd med organisasjonens visjon og verdier.

Lederne påvirker også bedriftsinterne forhold som reklame, nettsider, uniformer, konsept utvikling og lignende som bidrar til å sette interessentenes forventninger.

Dersom frontlinjepersonalet kommuniserer på en slik måte at det dannes positive følelser, tillit og beundring, vil det gi positiv effekt i form av lojale kunder og 'word of mouth'.

Eksterne forhold / Interessenten

I de eksterne forholdene er det spesielt interessenten som er viktig for en serviceorganisasjon. Med interessenten mener vi kundegruppen eller de som naturlig benytter og mottar tjenester fra en serviceorganisasjon. I vårt tilfelle var gruppen svært homogen, og enkel å identifisere. I andre sammenhenger kan interessentene være mer differensiert og mangfoldige.

I møtet med serviceorganisasjonen har interessenten med seg tidligere erfaringer, institusjonelle krav samt at de er påvirket av hva andre sier, inkl. media.

I tillegg har de forventninger som organisasjonen selv har vært med å påvirke gjennom kommunikasjon som uniformer, konseptformuleringer, reklame og lignende. Alt dette tar interessenten med seg i møtet med organisasjonen, og vil ha betydning for hvordan opplevelsen blir, som igjen påvirker omdømmet over tid.

6.1.2 Oppsummering av faktorer som påvirker omdømme til en serviceorganisasjon

Modellen illustrer det særegne med en serviceorganisasjon hvor interessenten er delaktig i selve produksjonen av tjenesten. For ledelsen blir det derfor viktig å ta hensyn til at mye av deres omdømme skapes i dette 'sannhetens øyeblikk', og at ressursene blir styrt inn slik at dette møtet blir best mulig. Videre viser modellen at omdømme er en gjensidig påvirkende faktor. For ledelsen betyr dette at de bør forvalte omdømme på lik linje med andre strategiske faktorer. Modellen viser også at kommunikasjon er påvirkende. Det gjelder kommunikasjon som gjøres av organisasjonen, men også kommunikasjon fra interessenten. En sentral utfordring ledere står overfor er å observere endringer som kan forekomme i de ulike faktorene. Modellen viser at organisasjonen er avhengig av å være mottakelig og ha god dialog for å få kjennskap til interessenten, samt for å kunne tilpasse seg bevegelser og forstå endringer i omgivelsene

6.2 *Praktiske implikasjoner*

Gjennom praktiske implikasjoner vil vi se på relevansen av vår forskning, og om det er mulig å anvende våre funn. Videre vil vi vurdere relevansen ut fra et perspektiv hvor omdømme anses som en verdi for organisasjonen

Relevans

Skal arbeidet med omdømme gi suksess for organisasjonen er det viktig å ha fokus både på bedriftsinterne og eksterne forhold som interessenten i vår modell representerer. Vi mener at omdømme må sees på som en ressurs som må forvaltes lik andre strategiske faktorer i en organisasjon. Ved å sette dette på dagsorden kan ledelsen gjøre beslutninger som er mer helhetlig. Frontlinjepersonalet er en viktig og avgjørende faktor som det er viktig for ledelsen i en serviceorganisasjon å være bevisst på. Det er de som på mange måter er organisasjonens speil og vindu ut mot de eksterne forholdene. Videre mener vi at omdømme-arbeid er komplekst, og at det omhandler hele organisasjonen. Faktorer som påvirker omdømmet bør ikke sees på som enkelt-faktorer, men som faktorer som både overlapper og påvirker hverandre.

Anvendelse

Slik det framkommer av våre funn, kan vi sannsynliggjøre sammenhengen mellom de enkelte faktorene. Ved å fokusere på helheten, framfor enkeltfaktorer, vil vi kunne se endringer i andre faktorer som har betydning for organisasjonen. Samskipnaden er for eksempel helt avhengig av Universitetet og deres rekruttering av nye studenter. Samskipnaden har de siste årene fusjonert med flere studiesteder som har ført til økning i studenter og ansatte. Eksterne påvirkningsfaktorer kan bidra til å redusere studenttallet ved det enkelte campus. Teknologien gjør det for eksempel mulig for flere studenter å studere hjemmefra, framfor å møte til undervisning, eller flytte til studentområdet. En slik situasjon vil påvirke så vel bedriftseksterne som bedriftsinterne forhold for Samskipnaden. Internt må organisasjonen kanskje ta hensyn til nye arbeids- og kommunikasjonsmetoder. Studentenes behov vil selvfølgelig endres, og dermed må Samskipnadens tjenester også endres. Dette viser at en leder bør ha fokus på endringer både internt og eksternt.

6.3 Forslag til videre forskning

Kundetilfredsundersøkelsen som Samskipnaden gjennomfører hvert 2. år inneholder nyttig og interessant informasjon. Det ville ha vært interessant å sammenligne hva de ulike samskipnadene gjør forskjellig i forhold til faktorer som påvirker omdømmet, og hvorvidt de har skåret høyt eller lavt på undersøkelsens kundetilfredshet.

Videre ville det vært spennende å forske på om tiltakene som skisseres i oppgaven vil bidra til et styrket omdømme for Samskipnaden. For å se om funnene kan generaliseres bør man for eksempel gjennomføre en større undersøkelse. Alternativt kan man gjennomføre undersøkelser med flere informanter, både ledelsen og frontpersonalet, samt gjennomføre kontinuerlige undersøkelser blant interessenten for å ta "temperaturen" på tilbudene. Vi har utviklet en modell som vi mener kan anvendes i en annen kontekst. Ved å anvende denne modellen inn i andre serviceorganisasjoner vil en kunne belyse fenomener om frontlinjepersonalet som påvirkningsfaktor for omdømmet.

7 Oppsummering

I denne masteroppgaven har vi sett på hvilken betydning ledelsen ved Samskipnaden, Campus Tromsø har for organisasjonens omdømme.

Vi har gjennom intervjuene fått kjennskap til hvordan ledelsen i Samskipnaden jobber for å styrke faktorene som påvirker omdømmet. Selv om ledelsen ved Samskipnaden ikke har tatt omdømme inn som en strategisk del av organisasjonens prioriteringer, påvirker de likevel mange av faktorene som er avgjørende for et sterkt omdømme. Det framkommer av funnene at de burde fokusere ytterligere på å implementere organisasjonens verdier, ha et sterkere fokus på interessenten og etablere en helhetlig kommunikasjonsplan. Våre funn viser at ledelsen skisserer flere tiltak som kan bidra til et styrket omdømmet for organisasjonen i framtiden. Mange av tiltakene samstemmer i stor grad med omdømmelitteraturen. Helt avslutningsvis håper vi at litteraturgjennomgangen kan bidra til økt innsikt i omdømme for Samskipnaden, samt at våre funn og forslag til tiltak kan være et bidrag til ledelsen som skal jobbe videre med omdømmet til Samskipnaden, Campus Tromsø.

8 Litteraturliste

- Andersen, S. S., 2012. *Forskningsstrategi og design*. 7 red. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke as .
- Apeland, N. M., 2007. *Det gode selskap. Omdømmebygging i praksis*. Drammen: Hippocampus .
- Barnett , M. L., Lafferty, B. & Jermier , J., 2006. *Corporate reputation;The definitional landscape*, *Corporate Reputation Review* 9(1), S. 26-38. Referert i Brønn, P. S., & Ihlen , Ø. (2009). *Åpen eller Innadvendt*. Oslo: Gyldendal Akademisk.. s.l.:s.n.
- Brown, et al., 2006. *Identity, Intended Image, Constructed Image, and Preputation: An Interdisciplinary Framwork and Suggested Terminology*. *Journal of marketing*.Referert i Brønn & Iheln (2009) *Åpen eller Innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk. s.l.:s.n.
- Brønn, P. S. & Ihlen , Ø., 2009. *Åpen eller Innadvendt*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. & Roper, S., 2003. *Corporate reputation and competitiveness*. Referert i Brønn, P. S., & Ihlen , Ø. (2009). *Åpen eller Innadvendt*. Oslo: Gyldendal Akademisk.. London: Routledge.
- Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, 2016. *Regjeringen.no*. [Internett] Available at:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/86d1e31e78b44de6a3a15e913b092bf4/no/pdfs/stm201420150018000dddpdfs.pdf>
- Erlie, B., 2012. *Intern kommunikasjon, planlegging og tilrettelegging*. 4 red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fangen, k., 2004. *Deltagende observasjon*. Oslo: Fagbokforlaget. Referert i Jacobsen (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? 2. utgave*. Kristiansand S: Høyskoleforlaget as. s.l.:s.n.
- Fombrun, 1996. *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. & van Riel, C. B., 2004. *Fame & Forutne. How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.

Fredriksen, J. I., 2010. *Medarbeidernes kompetanse og motivasjon er detaljhandelens viktigste konkurransemiddel*. [Internett]

Available at: <https://www.magma.no/medarbeidernes-kompetanse-og-motivasjon-er-detaljhandelens-viktigste-konkurransemiddel>

Freeman, R., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston:Ma: Pitman.
Referert i Brønn og Ihlen (2009) *Åpen eller Innadvendt omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk. s.l.:s.n.

Grönroos, C., 1997. *Markedsføring av tjenester*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag as og Christian Grönroos.

Grönroos, C., 2007. *SERVICE MANAGEMENT and MARKETING, Customer Management in Service Competition*. s.l.:Lexington Books.

Jacobsen, D. I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 2 red. Kristiansand : Høyskoleforlaget as - Norwegian Academic Press .

Johannessen, J.-A., Olaisen , J. & Olsen , B., 2009. *Omdømme. Rykter, sladder og tøvprat*. 1. red. s.l.:Cappelen Damm as .

komiteene, D. n. f., 2016. *De nationale forskningsetiske komiteene*. [Internett]

Available at: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

Lovelock, C., 1988. *Ten Service Workers and Their Jobs i Managing Services, Marketing, Operations and Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall, s. 329–351. Referert i Fredriksen (2010): *Medarbeidernes kompetanse og motivasjon er detaljhandelens viktigste konkurransemiddel*. s.l.:s.n.

Normann, R., 1991. *Service Management*. 2 red. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Rørvik, K. A., 2007. *Moderne Organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke as.

Samskipnaden , 2016. www.samskipnaden.no. [Internett]

Available at: <http://www.samskipnaden.no/>

Schulzt, M., Mouritsen, J. & Gabrielsen, G., 2001. *Sticky reputation;analyzing a ranking system, Corporate Reutation Review 4*. Referert i Brønn og Ihlen (2009) *Åpen eller innadvendt, omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo:Gyldendal Akademisk. s.l.:s.n.

Thagaard, T., 2013. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagboklaget Vigmostad & Bjørke AS.

van Riel, C., 1995. *Priciples of Corporate Communication. Hemel Hempestead, UK: Prentice-Hall*. Referert i Brønn & Ihlen (2009) *Åpen eller innadvendt omdømmebygging for organisasjoner, Oslo: Gyldendal Akademisk*. s.l.:s.n.

Vidaver-Cohen, D., 2008. *Reputation Beyond the Rankings:A conceptual model for business school research, Corporate Reutation Review 10(4), s. 278-304*. Referert i Brønn & Ihlen (2009): *Åpen eller innadvendt Omdømmebygging for organisasjoner*. s.l.:s.n.

Wæraas, A., 2004. *Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere.. Tromsø: Universitetet i Tromsø* .

9 Vedlegg:

Informasjon til informantene (vedlegg 1)

Hovedmal intervju (vedlegg 2)

Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (vedlegg 3)

Utfyllende informasjon om Norges arktiske studentsamskipnad (vedlegg 4)

Strategisk plan 2015-2020 (vedlegg 5)

VEDLEGG 1. Informasjon til informantene

Til informanten

Informasjon til dere vi ønsker å intervju i forbindelse med masteroppgave

Vi er to masterstudenter ved Høgskolen i Harstad som holder på med avsluttende masteroppgave i ledelse. Tema for oppgaven som er valgt er hvordan ledere arbeider med omdømmet ved Norges arktiske studentsamskipnad.

Vi skal besvare 2 forskningsspørsmål:

- *Hva gjør ledelsen for å styrke faktorene som påvirker organisasjonens omdømme?*
- *Hvilke tiltak kan ledelsen iverksette for å styrke organisasjonens omdømme?*

Forskningen tar utgangspunkt i teoriene rundt omdømme og hva som bør prioriteres når omdømme settes på dagsorden. Vi vil i tillegg foreslå tiltak for hvordan ledelsen kan arbeide ytterligere for å bedre omdømmet til Norges arktiske studentsamskipnad. På denne måten vil vi kunne tilføre virksomheten ny kunnskap om tiltak som kan være til hjelp med det videre omdømmearbeidet til Samskipnaden.

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming og vi ønsker å intervju et utvalg av ledere. Vi vil bruke taleopptak og gjøre notater under samtalene. Intervjuet beregnes til å vare omtrent en time.

Studien er frivillig og du vil ha mulighet til å trekke deg fra prosjektet underveis uten nærmere begrunnelse. Dersom du velger å trekke deg vil informasjonen du har gitt bli slettet. Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og den enkelte leder vil ikke kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Opplysningene vil anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig innen 1.juni 2016. Forskerne vil kunne kontakte informantene for oppfølgingsspørsmål i etterkant om nødvendig. Oppgaven er godkjent av personvernombudet for forskning, Norsk

samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Vi som studenter er begge underlagt taushetsplikt og sensitive data vil bli håndtert konfidensielt.

Om du har spørsmål vedrørende oppgaven kan du kontakte forskerne eller vår veileder Hugo Skålsvik, ved UiT Harstad, telefon 77 05 8212, mail: hugo.skalsvik@uit.no

Med vennlig hilsen

Randi og Siv-Hege

Siv-Hege A. Helsing Schrøen, Tlf: 952 45 034

Randi Danielsen, Tlf: 992 23 152

VEDLEGG 2. Intervjuguide

Kjære informant. Viser til tidligere brev og informasjon om masteroppgavens tema og bakgrunn for oppgaven. I det følgende finner du de aktuelle spørsmålene som vi ønsker å stille under intervjuet.

Innledende spørsmål

Hvilken stilling har du i Samskipnaden og hvor lenge har du hatt denne stillingen?

Hvor lenge har du jobbet i Samskipnaden? Hva legger du i begrepet omdømme?

Hovedspørsmål

1. Hvem anser du som Samskipnadens viktigste interessent, og på hvilken måte kjenner du dem?
2. Hvordan jobber Samskipnaden i dag for å bli kjent med interessenten?
3. Hva er samskipnadens egenart og hvordan formidler Samskipnaden sin egenart?
Hjelpespørsmål: Ved hjelp av utadrettet kommunikasjon: Hvordan differensierer Samskipnaden seg fra andre som tilbyr lignende eller tilsvarende produkter og tjenester?
4. Hvordan jobber Samskipnaden med å gi interessenten en best mulig opplevelse av verdi og kvalitet i de varer og tjenester som samskipnaden leverer?
5. Hvordan sikrer Samskipnaden at ansatte i front leverer tjenester med verdi og kvalitet?
6. Hvordan jobber Samskipnaden for at den ansatte skal kommunisere med interessenten på en best mulig måte?
7. Hvordan sikrer Samskipnaden at den ansatte som jobber i front kommuniserer organisasjonens visjon og verdier?

8. Hvordan fungerer den interne kommunikasjonen hos Samskipnaden i dag?
9. Hvordan fungerer kommunikasjonen mellom ledelse og den ansatte som er i daglig kontakt med interessenten?
10. På hvilken måte er den utadvendte profileringen i tråd med din opplevelse av Samskipnaden? – Forklar
11. Kjenner du til om det er fastsatt en mediestrategi for Samskipnaden?
12. Hvordan ønsker Samskipnaden å bli framstilt i media, og hva gjør Samskipnaden for å påvirke hvordan de blir framstilt i media?
13. Hva er Samskipnadens visjon og kjenner du til hvem som utviklet denne visjonen? Og hvordan var denne prosessen?
14. På hvilken måte kommer visjonen til syne/ brukes overfor interessenten / ansatte?
Hjelpespørsmål: På hvilken måte kommer visjonen til syne i organisasjonen gjennom handling?
15. Hva er Samskipnadens verdier og kjenner du til hvem som utviklet disse verdiene? – Og hvordan var denne prosessen?
16. På hvilken måte kommer verdiene syne/ brukes overfor interessenten / ansatte?
Hjelpespørsmål: På hvilken måte kommer verdiene til syne i organisasjonen gjennom handling?
17. Hvilke tiltak mener du Samskipnaden kan iverksette for bedre å kjenne sine viktigste interessenter?
18. Hvilke tiltak mener du Samskipnaden kan iverksette for bedre å implementere Samskipnadens visjon og verdier inn i organisasjonen?
Hjelpespørsmål: Hvilke tiltak mener du Samskipnaden kan iverksette for at visjon og verdier skal komme til syne gjennom handling?
19. Hvilke tiltak mener du Samskipnaden kan iverksette for at interessenten skal få en best mulig opplevelse av verdi og kvalitet av de varer og tjenester som den benytter?

20. Hvilke tiltak mener du Samskipnaden kan iverksette for å ta imot tilbakemeldinger fra interessenten på en bedre måte enn det som gjøres i dag?
21. Hvilke tiltak mener du Samskipnaden kan iverksette for å nyttiggjøre seg av tilbakemeldinger fra interessenten på en bedre måte enn det som gjøres i dag?
22. Hvilke tiltak mener du Samskipnaden kan iverksette for at ansatte skal kommunisere bedre i møte med interessenten?
23. Hvilke tiltak mener du Samskipnaden kan iverksette for at den interne kommunikasjonen kan bli bedre?
24. Hvilke tiltak mener du ledelsen bør iverksette for å utvikle omdømme videre?

VEDLEGG 3. Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Hugo Skålsvik
Handelshøgskolen i Tromsø UiT Norges arktiske universitet

9037 TROMSØ

Vår dato: 11.02.2016

Vår ref: 46970 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.01.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

46970	<i>Omdømme i Norges arktiske studentsamskipnad</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Hugo Skålsvik</i>
<i>Student</i>	<i>Randi Danielsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 46970

Personvernombudet legger til grunn at prosjektet er klarert av ledelsen ved Samskipnaden.

Vi finner informasjonsskrivet til utvalget tilfredsstillende utformet.

Data anonymiseres/slettes ved prosjektslutt.

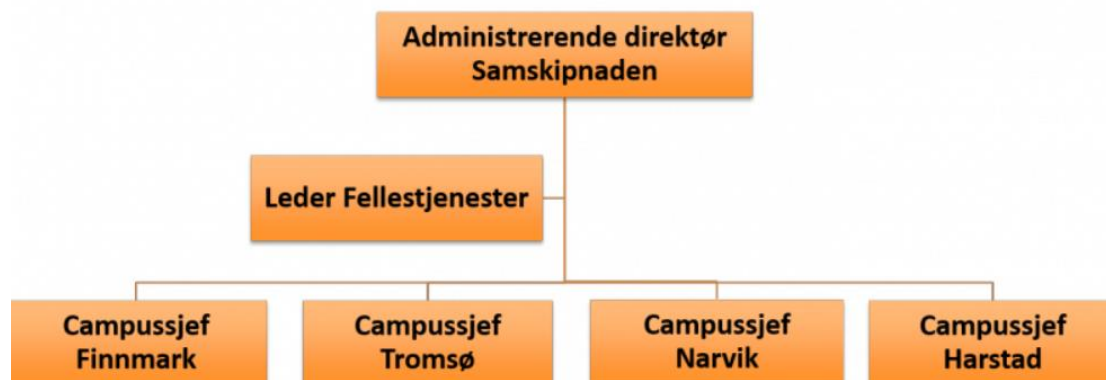
VEDLEGG 4. Utfyllende informasjon om Norges arktiske studentsamskipnad

Norges arktiske studentsamskipnad, campus Tromsø ble etablert ved kongelig resolusjon i 1969. Lov om studentsamskipnader regulerer driften som er underlagt Aksjelovens bestemmelser. Virksomheten er å regne som en privat bedrift.

Norges arktiske studentsamskipnad er velferdsorganisasjonen for de 16 000 studentene som er tilknyttet UiT – Norges arktiske universitet og UNIS Universitetsstudiene på Svalbard. (www.samskipnaden.no/om_oss)

Velferdstilbudene finansieres gjennom semesteravgiften, støtte fra Kunnskapsdepartementet og gjennom utdanningsinstitusjonen, helst da gjennom fristasjonsordning (fri husleie). Overskuddet fra driften av Samskipnaden tilbakeføres til utbygging og drift av nye velferdsområder.

Norges arktiske studentsamskipnad har de siste årene vært gjennom flere fusjoner med samskipnadene i henholdsvis Finnmark (Alta og Hammerfest) fra 1.1.2014, Harstad 1.7.2015 og Stundetinord (Narvik) 1.1.2016. Norges arktiske studentsamskipnad har følgende organisering fra 1.1.2016. Organisasjonskartet presenteres i det følgende.



Kilde: www.samskipnaden.no

VEDLEGG 5. Strategisk plan 2015-2020

S Strategisk plan 2015-2020

STYRINGSPYRAMIDE

Strategien forteller hvordan vi skal oppnå målene våre. Målene sikrer at vi oppfyller vårt samfunnsoppdrag og visjon. For å nå målene har vi fem satsningsområder, og bedriftens ansatte skal kunne kjenne igjen mange av sine arbeidsoppgaver i disse.



Samfunnsoppdrag	Visjon	Satsningsområder	Perspektiver	Verdigrunnlag
<p>Studentsamskipnaden skal bidra til lik rett til utdanning ved å tilby studentene et helhetlig læringsmiljø som skaper mestring, trivsel og trygghet slik at de lettere kan gjennomføre sine studier.</p>	<p>For studenten.</p>	<p>Vi skal være landets beste boligtleier for studenten og være proaktiv i arbeidet med bygging av flere studentboliger.</p> <p>Vi skal bidra til levende campuser.</p> <p>Vi skal tilby de beste opplevelsene innen kultur, helse og velferd.</p> <p>Vi skal være en nytenkende, engasjert og synlig samfunnsaktør i arbeidet med studentvelferd.</p> <p>Vi skal være en attraktiv arbeidsgiver med godt omdømme, arbeids glede og de flinkeste medarbeiderne.</p>	<p>Studentperspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vi skal kjenne studentens behov - Vi skal ha studenten i fokus i alt vi gjør - Vi skal være studentens førstevalg <p>Bedriftsperspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vi skal være en attraktiv arbeidsgiver - Vi skal sikre finansielt handlingsrom for drift og investeringer - Vi skal være kompetent og samhandlende i alle ledd <p>Samfunnsperspektiv</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vi skal bidra til å muliggjøre UIT og UNIS' satsningsområder - Vi skal legge til rette for samarbeid og utvikling med UIT, UNIS, kommuner, fylkeskommuner og øvrige samarbeidspartnere - Vi skal være en synlig og tydelig aktør i landsdelen 	<p>Vi skal være den foretrukne leverandøren av tjenester til studenter gjennom å ha kvalitet i alle ledd.</p> <p>Kjennetegn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engasjert - Imøtekommende - Nytenkende

Norges arktiske Studentsamskipnad