



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Omdømmebygging i Hammerfest kommune

En organisasjonsteoretisk analyse av prosessen.

—

Siv Charani og Stina Løkke

Masteroppgave i Master of Public Administration- MPA

Mai 2016



Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på våre tre lærerike år ved Norges arktiske universitet i Tromsø. Det har vært spennende å være første kull på det erfaringsbaserte studiet Master of Public Administration, MPA. Studiet har vært givende å følge, mye på grunn av de dyktige og entusiastiske foreleserne og studieledere vi har hatt. Vi har virkelig gledet oss og sett fram imot hver eneste samling gjennom disse årene. Det har gitt oss direkte anvendbar kunnskap i forhold til vårt arbeid som ledere. Ikke minst har de gode diskusjonene og refleksjoner med våre kunnskapsrike medstudenter gitt oss mye. Vi er ydmyk over alt dere medstudenter har delt og bidratt med av historier fra egen lederhverdag. Takk for tre fine år.

Vi vil også takke vår dyktige veileder Stine Didriksen som tålmodig har veidet oss trygt gjennom våre krumspring i masteroppgaven. Du har vært inspirerende å samarbeide med.

Takk til våre informanter som i en travel hverdag satt av tid til delta på intervju. Vi ble møtt av dere med en oppriktig positiv innstilling til å bidra til vårt prosjekt.

Så til våre kjære familier. TUSEN TAKK. Dere har tålmodig støttet oss, heiet på oss og alltid stilt opp!

En stor og ydmyk takk til Åse. Du er unik, flott og en fantastisk kunnskapsrik person! Fra vi startet sammen på PLV i 2012 til vi nå er ferdig med MPA i 2016 har du vært en viktig del av vår lille gruppe. Go Reflecting Team, we made it!

Hammerfest, mai 2016

Siv Charani og Stina Løkke

Sammendrag

Denne oppgaven vil legge vekt på begrunnelser og drivkrefter før omdømmeoppskriften innføres, underveis i prosessen og hvordan omdømmeoppskriften kommer til uttrykk i en offentlig organisasjon. For å få en god forståelse av prosessen rundt innføring av omdømmeideen har vi undersøkt fasene i organisasjonsendringene ved hjelp av organisasjonsteoretiske perspektiver; Det instrumentelle perspektivet, institusjonelle perspektivet og oversettelses teori. I tillegg vil vi trekke inn teori med Røviks (2014) begreper om oversettelse av ideer.

Vi har spisset oppgaven vår inn mot omdømmebyggingen i Hammerfest kommune som organisasjon. Vi har satt opp følgende problemstilling:

«Hvilke drivkrefter lå bak innføring av omdømmeideen i Hammerfest Kommune? Hvordan ble omdømme oppskriften oversatt? Hvilken betydning har dette hatt for omdømmebyggingen?»

Ut fra myteperspektivet kan omdømmeideen sees på som det en mote eller trend som var sterkt gjeldende i 2008. Det var føringer fra nasjonalt nivå på omdømmebygging og det var opprettet egne omdømmeskoler som var med på å fremme og spre ideen, disse kan trekkes fram som drivkreftene utenfor organisasjonen som bidro til innføring av ideen. I innføringsfasen ville vi se på hvordan arbeidsgruppen jobbet fram tiltakene i planen, hvilke hensyn har de vektlagt i utarbeidelsen av tiltak og hvordan de arbeidet med implementeringen av tiltakene. Ut fra det instrumentelle perspektivet fant vi at det i innføringsfasen ble utarbeidet en strukturert plan for hvordan de ville gjennomføre omdømmebyggingen. Planen var med 41 tiltak en storplan som berørte mange deler av organisasjonen. Tiltakene var utarbeidet ut fra en modell som arbeidsgruppen hadde framstilt.

Søkeord: organisasjonsendring, omdømmebygging, Hammerfest Kommune, ideer på reise

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	3
1.2	Oppgavens oppbygging	4
2	Konteksten og omdømmeprojektet.....	5
2.1	Konteksten.....	5
2.1.1	Forbedret ressursbruk.....	6
2.1.2	Delprosjekt 9- omdømmebygging	7
2.1.3	Organisasjonen.....	8
3	Teori.....	9
3.1	Det instrumentelle perspektivet.....	10
3.2	Det institusjonelle perspektivet.....	11
3.3	Oversettelsesteori.....	14
3.4	Omdømme	16
3.5	Oppsummering av teorien.....	18
4	Metode.....	21
4.1	Forskningsdesign og metode.....	21
4.2	Operasjonalisering	22
4.3	Undersøkelsesenheter og utvalgskriterier	23
4.4	Datainnhenting og analyse	24
4.5	Dokumentanalyse	26
4.6	Gyldighet	26
4.7	Pålitelighet.....	28
4.8	Etiske hensyn.....	29
5	Drøft og analyse av funn.....	31
5.1	Bakgrunn for innføring av omdømmeprojektet	31
5.2	Innføringsfasen.....	36
5.3	Hvordan kommer prosjektet til uttrykk i dag?.....	44
6	Konklusjon og avslutning	50
6.1	Forslag til ny forskning.....	52
7	Litteraturliste	53

1 Innledning

Denne oppgaven handler om innføringen av et omdømmeprojekt i Hammerfest kommune. I 2008 ble det gjennomført et prosjekt som het «Forbedret ressursbruk» i Hammerfest kommune. Prosjektets opprinnelige søkelys var å identifisere og iverksette tiltak som i sum skulle gi kommunen en forutsigbar og sunn kommuneøkonomi. Det ble innhentet en konsulent som gjennomførte en strategisk analyse som beskrev at kommunens hovedutfordringer var knyttet til organisasjonsmessige forhold og ikke bare økonomistyring. Styringsgruppen kom fram til at det var fem hovedutfordringer. Disse var: ledelse, styring, ledelsesstruktur, forbedring og forenkling av arbeidsprosesser, omdømme og kvalitet. På bakgrunn av de fem hovedutfordringene ble det opprettet ni delprosjekter som skulle bidra til organisasjonsendringer. Vi har i denne oppgaven valgt delprosjekt 9- omdømme, rekruttering og livsfasepolitikk, som case for vår oppgave.

Vi har vært ledere i Hammerfest kommune fra henholdsvis 2009 og 2010, og skrev våren 2013 en prosjektoppgave om implementeringen av verdiordene og visjonen for Hammerfest kommune. Vi undersøkte fire ledd i organisasjonen og intervjuet atten ansatte om deres kjennskap og bruk av verdiordene og visjonen. Verdiordene: Lagånd, stolt, åpen og ha trua og visjonen «Sammen for Hammerfest», var utarbeidet allerede i 2004-2005. De svarene vi fikk den gang kunne tyde på at verdier og visjon ikke var godt implementert i organisasjonen. Verdier og visjoner er sentrale begreper i omdømmeteorien (Brønn og Ihlen 2015). Det at så få hadde kjennskap til verdier og visjonen gjorde oss nysgjerrige på delprosjekt 9-, som ble innført i 2008. Vi var nysgjerrig på hvorfor og hvordan omdømmeideen ble innført i Hammerfest kommune. Hva ønsket den politisk-administrative ledelse å oppnå med å innføre omdømmeideen som et ledd i endringsarbeidet?

Denne oppgaven vil legge vekt på begrunnelser og drivkrefter før omdømmeoppskriften innføres, underveis i prosessen og hvordan omdømmeoppskriften kommer til uttrykk i dagens organisasjon. For å få en god forståelse av prosessen rundt innføring av omdømmeideen har vi undersøkt fasene i organisasjonsendringene ved hjelp av organisasjonsteoretiske perspektiver; Det instrumentelle perspektivet, institusjonelle perspektivet og oversettelses teori. I tillegg vil vi trekke inn teori med Røviks (2014) begreper om oversettelse av ideer.

Formålet med oppgaven er å få ny kunnskap om hvordan innføring av nye organisasjon ideer foregår på et lokalt kommunalt nivå. Offentlig organisasjoner er komplekse og det er mange hensyn som skal ivaretas. Målgruppen for denne oppgaven vil være ledere i offentlige organisasjoner og de som ønsker å studere offentlig sektor. Hensikten vil være å skape en større bevissthet for ledere i forhold til hvordan ideer tas inn og oversettes i møtet med praksisfeltet.

Offentlig organisasjoner innhenter stadig nye metoder og ideer for organisering av virksomheten. Ideene som er i vinden og populære for tiden blir ofte forsøkt tatt i bruk, noen ideer holder seg over lengre tid mens andre mister sin popularitet og fases ut. En ide som har fått utstrakt popularitet er omdømme. Omdømmeideen har i de siste ti årene fått en enorm oppmerksomhet og økt aktualitet. Et søk på Google på ordet *omdømme* ga 515 000 treff. Den engelske oversettelsen *reputation management* ga mer enn 30 millioner treff (9.4.2016).

Omdømmeorienteringen er en av fem hovedtrender i utformingen av samtidens organisasjoner (Røvik 2014). Dette viser seg blant annet i den store økningen i alt fra populær-litteratur, akademiske artikler til større forsknings studier. Det er mengder av konsulentfirmaer som tilbyr bistand til omdømmebygging, omdømmekartlegging og omdømmemålinger i både offentlig sektor og privat sektor (Brønn og Ihlen 2009, Wæraas mfl. 2011).

Fra et nasjonalt overordnet nivå har kravene kommet om et større søkelys på omdømme i offentlig sektor. Regjeringen og Kommunenes sentralforbund (KS) har alle kommet med bidrag til hvordan kommunene skal arbeide for å forbedre omdømmet. Stoltenberg regjeringen gav i 2008 støtte til opprettelse av omdømmeskolene. Utgangspunktet var at Kommunal- og regionaldepartementet mente at kommuner og regioner hadde et stort potensiale for forbedring av omdømmet sitt, og profesjonalisering av kommunikasjons og markedsarbeidet sitt. Omdømmeskolen skulle bidra til å lære kommunene som deltok til å forbedre sitt omdømme gjennom systematisk profilering, gjennomføre omdømmeprosesser og satse på stedsutvikling. 54 kommuner har vært med på omdømmeskolen (Oxford Research, Følgeevaluering av Omdømmeskolen 2008 og 2010).

1.1 Problemstilling

Hammerfest kommune valgte i 2008 å starte med omdømmebygging. Hvilke hensyn har vært vektlagt, og hva har vært drivkreftene i prosessen? Oppgaven tar et historisk tilbakeblikk på den utviklingen Hammerfest har hatt fra en kystby med fiskeindustri til en by med internasjonal LNG industri. Hvilken betydning har denne utviklingen hatt for den organisatoriske endringen som eventuelt har funnet sted i den kommunale organisasjon. Vi har spisset oppgaven vår inn mot omdømmebyggingen i Hammerfest kommune som organisasjon. Vi har satt opp følgende problemstilling:

«Hvilke drivkrefter lå bak innføring av omdømmeideen i Hammerfest kommune? Hvordan ble omdømme oppskriften oversatt? Hvilken betydning har dette hatt for omdømmebyggingen?»

Med bakgrunn i problemstillingen har vi utviklet tre forskningsspørsmål, disse vil bidra til å forklare prosessen.

- 1. Hva er bakgrunn for omdømmeprojektet i Hammerfest kommune?*
- 2. Hvilke hensyn vektlegges i innføringsfasen?*
- 3. Hvordan kommer omdømmeideen til uttrykk i dag?*

For å belyse problemstillingen har vi foretatt kvalitative intervju av nøkkelpersoner i prosessen og analyser av det planverket i kommunen tilknyttet tematikken. For å analysere prosessen har vi benyttet organisasjonsteoretiske perspektivene fra instrumentell og institusjonell organisasjonsteori, samt Røvik (2014) sin teori om oversettelse.

I våre undersøkelser vil vi gjennomgå hvilke tiltak og målsettinger har kommunen hatt i sitt arbeid med omdømmet til Hammerfest kommune. Hva har de vektlagt? Hvordan har idéen omdømme kommet til uttrykk i Hammerfest kommune sin organisasjon? Finner vi den igjen i språk, rutiner og planverk? Har vi fått en institusjonell endring?

1.2 Oppgavens oppbygging

Vi har i første del presentert vårt tema og vår problemstilling. I andre del vil vi beskrive konteksten som er Hammerfest kommune og by. Vi vil også beskrive omdømmeprojektet til kommunen. I tredje del vil vi presentere det teoretiske grunnlaget vi har valgt å analysere problemstillingen ut fra. Vi har valgt instrumentell organisasjonsteori, institusjonell organisasjonsteori og oversettelsesteori. I den tredje delen presenterer vi også teori om omdømme. I den fjerde delen presenterer vi den metoden vi har valgt for å undersøke problemstillingen. Den femte delen vil vi presentere den empiri vi kom fram til og en analyse av dette. I avslutningskapitlet vil vi forsøke å trekke noen konklusjoner ut fra problemstillingen, vi vil også presentere noen forslag til videre forskning.

2 Konteksten og omdømmeprojektet

Vi vil i denne delen av oppgaven si noe om Hammerfest kommune som organisasjon, det er i denne organisasjonen at omdømmeprojektet innføres. Vi vil også gi et historisk perspektiv på den utviklingen som har vært i Hammerfest. Samtidig ønsker vi å belyse omdømmeprojektet i Hammerfest kommune nærmere.

2.1 Konteksten

Hammerfest er en by fra 1789, og er sammen med Vardø – Finnmarks eldste by. Hammerfest ligger på 70,7 grader nord og har også status som verdens nordligste by, og er en by med arktisk klima. Byen er en kyst by i Vest-Finnmark. Hammerfest har hatt ulike «identiteter» gjennom tiden; handelssenteret i Vest-Finnmark, sykehusbyen, det offentlige trafikkelskapets utgangspunkt og huser en stor videregående skole. Nestlé Findus ble etablert i 1952 og var i mange år hjørnesteinsbedriften. Mange fiskeindustriarbeidsplasser ble etablert, men like viktig ble det ”marine cluster” skapt rundt Hammerfest havfiskeselskap og den moderne livsform som ble forsøkt forankret i Hesteskoblokka. Det er altså en tettbygd by, en by med maritimt preg og med en stor offentlig tjenestesektor. I følge likestillingsindeksen som Statistisk sentralbyrå utarbeider er kvinner og menn i Hammerfest landets mest likestilte (Norut NIBR Finnmark Rapport 2005:7). Mye av årsaken til tetposisjonen er den sterke kvinne andelen i arbeidsmarkedet. Byen var også kjent får å ha voldskriminalitet på linje med Oslo. De siste ti år har Hammerfest blitt en del av den internasjonale petroleumsindustrien med ilandføring av LNG (Liquefied Natural Gas) - gass fra havområdene utenfor byen , prosjektet kalles også Snøhvit prosjektet. (Norut NIBR Finnmark Rapport 2005:7).

Innbyggertallet i Hammerfest kommune har vært sterk økende de siste år, og har pr i dag ca 10400 innbyggere. Fra 1. januar 2002 til 1. januar 2005 økte folketallet i Hammerfest kommune med til sammen 241 personer eller 2,7 prosent. Befolkningen har altså i gjennomsnitt økt med 0,9 prosent per år etter 2002 (Norut NIBR Finnmark Rapport 2005).

Kommunen har gjennom eiendomsskatt fått inn økte inntekter i kommunekassa. Dette har kommunen ført tilbake til innbyggerne i form av oppussing av alle skolene, bygget nye skoler og barnehager, bygget nytt omsorgssenter, gatene er rustet opp og det er varme i alle

fortauene, nytt kulturhus som også er regionalt senter for dans, flerbrukshall for idrett, ny turnhall. Snøhvit prosjektet har gitt positive ringvirkninger som flere arbeidsplasser, økt tilflytting og bedre kommune økonomi (Norut NIBR Finnmark Rapport 2005).

Med en slik stor omveltning i lokalsamfunnet blir det fokus på å skape et attraktivt og kunnskapsbasert industrisamfunn i Hammerfest. Så med gode jobbmuligheter skulle en forsøke å rekruttere fraflyttede hammerfestinger og nye innflyttere. Kunnskap må utvikles og overføres, det skal utarbeides bærekraftige systemer og Snøhvitprosjektet må bidra til å skape.

«Det var således ikke Snøhvitprosjektet som kom med det moderne samfunn til Hammerfest. Tvert om: Hammerfest skal ved å håndtere Snøhvitprosjektet skape et kunnskapsbasert industrisamfunn på røttene fra 1960- og 1970-tallets fiskeindustri, en stor offentlig tjenestesektor og stagnerende markeder utover 1990-tallet» (Norut NIBR Finnmark Rapport 2005:13).

Boligmarkedet i Hammerfest var på tilbudssiden i forhold til å tilby tomter både til industri og tilflyttere. Samtidig kunne eiendomsmeglerne fra 1999-2004 fortelle at boligprisene steg i takt med forventningene til Snøhvitprosjektet (Norut NIBR Finnmark Rapport 2005:7).

2.1.1 Forbedret ressursbruk

I foranalysen til prosjektet «Forbedret ressursbruk» opplyses det at det opprinnelige formål var å raskest mulig, identifisere og iverksette økonomiske forbedringstiltak som i sum utgjorde 40 millioner. Det vises til at de kartlegginger som konsulenten har utført konkluderer med at kommunens utfordringer i like stor grad var knyttet til organisasjonsmessige forhold som ledelse og ledelsesstruktur, myndiggjøring og ansvarliggjøring, mål- og resultatstyring, kultur/verdier/holdninger. For å utføre foranalysen benyttet konsulenten seg av LEAN-modellen. En av de fem hovedutfordringene som ble trukket fram var omdømme og kvalitet.

Det var fem problemområder som ble trukket fram under omdømme og kvalitet:

- Ledere og ansatte som omtalte kommunen negativt, internt og ute blant brukere og innbyggere.
- Manglende strategi for omdømmebygging.

- Ikke dyktig nok til selv å bruke media til å bygge positivt omdømme.
- Ansatte og ledere som ikke var bevisst på hvordan de skaper omdømme gjennom egne handlinger og omtale av kommunen.
- Utfordringer knyttet til rekruttering av nytilsatte og ivaretagelse av eksisterende tilsatte
(Hammerfest Kommune- forbedret ressursbruk- Styringsgruppas tilrådning 2008).

Med bakgrunn i de funn som kom fram i foranalysen vedtok kommunestyret å videreføre omstillingsarbeidet med i alt ni delprosjekter. Kommunestyret hadde rollen som oppdragsgiver. Rådmann fikk tittelen prosjektansvarlig, og hadde utøvende ansvar for at prosjektet gjennomføres i tråd med oppdragsgiver forutsetninger. Det var en egen styringsgruppe, under ledelse av ordfører. Gruppen var sammensatt av representanter fra de folkevalgte, administrativ ledelse, og de hovedtillitsvalgte. Styringsgruppen skulle opptre som et rådgivende organ for prosjektansvarlig/prosjektleder. De skulle godkjenne rapportene fra de ni delprosjektene og gi sin tilrådning til de politiske organer. Prosjektet skulle ledes av en ekstern prosjektleder J. Tharaldsen Prosessutvikling. Tharaldsen skulle gjennomføre prosjektet i henhold til framdriftsplan. De ni delprosjektene hadde så egne delprosjektledere. Delprosjektene ble sammensatt av representanter fra politisk ledelse, administrativ ledelse, tillitsvalgte, og ansatte (Hammerfest kommune- Forbedret ressursbruk- Styringsgruppas tilrådning 2008).

2.1.2 Delprosjekt 9- omdømmebygging

I sin definisjon av omdømmebegrepet, benytter delprosjektet seg av Nils M. Apeland sin definisjon: «*Omdømme er summen av oppfatninger som ulike interessegrupper har av virksomheten*» (Hammerfest kommune-forbedret ressursbruk-Styringsgruppens tilrådning 2008: 60).

De viser til fire hoved områder som påvirker omdømmet spesielt:

- Egne opplevelser
- Hva andre sier
- Virksomhetens kommunikasjon

- Medieomtale

Arbeidsgruppen utarbeidet et hovedmål med omdømmearbeidet:

«Forsterke et positivt omdømme av organisasjonen Hammerfest kommune som tjenesteyter og arbeidsplass med bakgrunn i visjon og verdier» (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008:8).

De utarbeidet en modell for omdømmebyggingen. Modellen visualiserer sammenhengen mellom omdømmemål, verdier, satsingsområder og oppfatning (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008).

Slik som omdømmebyggingen presenteres i prosjektplanen er den omfattende og inngriper i flere tjenesteområder. Det er tenkt at prosjektet vil gi ringvirkninger for store deler av organisasjonen, men også tilslutt for interessenter og innbyggere. Det er spennende å undersøke hva som ble lagt til grunn for et slik stort prosjekt.

2.1.3 Organisasjonen

Hammerfest kommune er en organisasjon med ca. 1200 ansatte. Organiseringen er en såkalt 2,5 nivå kommune. Rådmann er den øverste administrative leder. Deretter er det tre kommunalsjefer, som igjen har ca 35 virksomhetsledere under seg. Denne måten å organisere kommunen var resultatet etter omorganiseringen etter prosjektet «Forbedret ressursbruk».

3 Teori

I dette kapitlet vil vi gi en redegjørelse av det teoretiske rammeverket vi har bruke for å belyse problemstillingen. Vi vil bruke ulike organisasjonsteoretiske perspektiver for å analysere prosessen med omdømmebygging i Hammerfest kommune. De organisasjons teoretiske perspektivene gir oss verktøy for å kunne analysere organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013). Ved å bruke organisasjonsteoretiske perspektiver kan det utarbeides noen forventninger til funn i de undersøkelser vi utfører, og til å finne forklaringer på hvorfor det er slik. Organisasjonsteoretisk kan en organisasjon defineres som et sosialt system som er bevisst konstruert for løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål. Organisasjoner er med andre ord «et redskap for å realisere mål» (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Organisasjonsendringer er noe som ofte foregår i offentlige organisasjoner. Det å innføre omdømmeideen som et ledd i en endringsprosess i en organisasjon kan sees på som en endring. Organisasjoner ønsker å få til endringer gjennom å arbeide strukturert og planmessig med omdømme. Det kan være gjennom kontinuerlig endringer av rutiner og skje gradvis, eller gjennom aktiv innføring av nye reformer enten fra politiske eller administrative aktører for bevisst å endre strukturelle eller kulturelle trekk som igjen fører til endringer (Christensen mfl. 2009).

Hvis vi bare skulle ha benyttet en teoretisk tilnærming vil vi hatt problemer med å forklare en prosess i en kompleks organisasjon som en kommune. Vi har derfor valgt å benytte både instrumentelle og institusjonelle organisasjonsteorier, og oversettelsesteori for å drøfte de funnene vi har kommet fram til. Når vi analyserer og drøfter et fenomen fra virkeligheten ved hjelp av teorier og modeller forenkler vi virkeligheten (Christensen mfl. 2009).

I den skandinaviske retningen innenfor institusjonell teori finner vi oversettelsesteorien. Den ser på hvordan prosessen foregår når praksiser og strukturer spres mellom organisasjoner (Eriksson-Zetterquist 2009). Omdømmeideen kan sees på som en oppskrift på hvordan en organisasjonen skal utformes, styres og ledes på (Røvik 2014).

3.1 Det instrumentelle perspektivet

En klassisk teoretiker innenfor instrumentell teori er Max Weber som har hatt stor innflytelse med sine analyser av byråkrati som organisasjonsform (Max Weber 1924/1947). Fredric Taylor kom tidlig med sitt bidrag innen for Scientific Management, taylorismen som det også ble kalt la vekt på å finne effektive produksjonsteknikker og organisasjonsformer (Christensen mfl. 2009).

Offentlige organisasjoner har et samfunnsmandat de skal utføre. De skal blant annet ivareta viktige lovpålagte oppgaver som utdanning, helse og omsorgstilbud og håndhevelse av loven. Dette er gjerne oppgaver hvor det er gitt klare mål og føringer for. I det instrumentelle perspektivet sees offentlige organisasjoner på som et redskap eller instrument for å oppnå disse målene som er viktig for samfunnet (Christensen mfl. 2009). Den formålsrasjonelle måten å handle på er at man har et definert problem som skal løses. De formålsrasjonelle handlingene kan deles inn i fire elementer.

- Det settes klare mål for hva man ønsker å oppnå.
- De ulike alternativene handlingene man har for å nå målet blir kartlagt.
- Konsekvensene for hvert av de ulike alternativene blir også kartlagt.
- Sannsynligheten for at de ulike konsekvensene inntreffer hvis gitt alternativ velges blir sannsynliggjort. Beslutningene velges ut i fra dette (Christensen mfl. 2009).

I komplekse offentlige organisasjoner, som for eksempel en kommune, er det mange hensyn som skal tas og problemene de står overfor kan være svært omfattende. Det betyr at slike organisasjoner har ufullstendig informasjon om alternativer og konsekvenser. Det er krevende kapasitets og kunnskapsmessig å skaffe seg oversikt over alle ulike alternativ og konsekvensene. Det er derfor en begrenset rasjonalitet de handler ut fra. Organisasjonen velger en løsning som er god nok. Den tilfredsstillende løsningen som velges er ikke nødvendigvis den mest optimale løsningen. Ved begrenset formålsrasjonalitet er utgangspunktet at organisasjoner har uklare, inkonsistente og ustabile mål. Selve organisasjonsstrukturen vil legge føringer på hvordan organisasjonens oppgaver skal utføres (Christiansen mfl.2009).

Det instrumentelle perspektivet kan deles inn i to varianter, en forhandlingsvariant og en hierarkisk variant. Når man ser på organisasjoner ut fra instrumentell teori med vekt på forhandlingsvarianten, ser man på organisasjonen som et redskap for å fremme interessene og verdiene til de sterkeste aktørene og strukturene i organisasjonen.

«I en forhandlingsvariant er organisasjonen oppfattet å være sammensatt av ulike underenheter og posisjoner som kan ha delvis motstridende mål, interesser og kunnskaper» (Christensen mfl 2009:34).

For å oppnå sine mål og intensjoner må aktørene være villig til å inngå forhandlinger og kompromisser. Den hierarkiske varianten ser på organisasjonen strukturer som et verktøy for å nå offisielle- og ledelsesdefinerte mål. Aktørene har makt til å få gjennomført sine mål (Christensen mfl.2009).

Ut fra det instrumentelle perspektivet vil vi kunne utlede noen forventninger i forhold til innføring omdømmeideen og omdømmebygging i Hammerfest kommune. Vi vil kunne forvente at det er identifisert et problem i Hammerfest kommune i forhold til omdømme og at ledelsen har valgt å innføre en strategisk omdømmebygging. Når det gjennomføres et valg som en respons på problemet var det ut fra en kartlegging av ulike løsninger og konsekvensvurdering. Valget er begrunnet i den best egnede ut fra de undersøkelser de har foretatt i forkant. Innføring av omdømmeideen er ledelsesstyrt, og skjer som planlagt i henhold til oppsatt plan. Fokus ligger på at endring vil skje gjennom endring av de formelle strukturene, innføre rutiner og regelverk. Det er forventet at strategisk omdømmebygging er raskt implementert og gjenspeiler seg i de ansattes språk, adferd, rutinene i organisasjonen.

3.2 Det institusjonelle perspektivet

Institusjonell teori handler også om hvordan organisasjoner selv har verdier og normer som påvirker omgivelsene i forhold til beslutninger og institusjonelle teorier er et alternativ til den antakelsen om at organisasjoner er ett rasjonelt verktøy (Christensen mfl. 2009).

Teorien gir oss en forklaring på hvordan organisasjoner tar til seg ideer om endring og hvorfor de håndterer dette på ulike måter (Eriksson-Zetterquist 2009). To institusjonelle perspektiver er kultur og myteperspektivet.

I kulturperspektivet er det fokus på de evolusjonære utviklingsprosesser i organisasjoner «Det sitter i veggene», dette er noe som ofte kan sies om organisasjonskulturen. De ansatte sosialiseres inn i den kulturen som er på arbeidsplassen. Det dannes en moralsk ramme av hva som er passende atferd, ofte kan det betegnes som korpsånd. Kulturen i organisasjonen preges av høy grad av gjensidig tillitt og felles verdier. Det vises til de historiske røttene i organisasjonen, og det vil sette sitt preg på den politikk som skal føres, og de oppgaver som skal løses og de tjenester som gis, dette beskrives som en sti-avhengighet (Christensen mfl. 2009).

Når en kommune møter en ide som omdømmeideen og skal løse oppgaver ved bruk av denne organisasjonstrenden vil de tidligere erfaringene organisasjonen har virke inn på de valgene de tar. Philip Selznicks studie av «*Tennessee Valley Authority- prosjekt*» som ble publisert i 1949, viste Selznick hvordan organisasjoner tilpasset seg til de interne gruppenes anstrengelser og til samfunnets verdier. Organisasjoner er sosiale systemer og har en tendens til at mål, og prosedyrer tilpasses til de allerede etablerte verdier. Ut fra det kulturelle perspektivet kan man forstå hvorfor organisasjoner handler som de gjør ved å se på organisasjonen som en levende sosial institusjon (Eriksson- Zetterquist 2009).

En retning innen institusjonell teori er myteperspektivet. I myteperspektivet er de institusjonelle omgivelsene sentralt. Den gir en forklaring på hvordan organisasjoner påvirkes av sine omgivelser som andre organisasjoner og det samfunnet som organisasjonen lever i (Eriksson- Zetterquist 2009). Organisasjonene vil oppleve å ha et press på seg for å kunne framstå som legitime og derfor vil de forsøke å tilpasse seg oppskrifter som til enhver tid er gjeldene, ut fra det faktum at dette oppfattes som rett å gjøre.(Røvik 2014)

Myteperspektivet legger i likhet med kulturperspektivet vekt på normer og verdier. Myteperspektivet bygger på den ny institusjonelle skolen og to verk står sentralt. Sosiologene John Meyers og Brian Rowans artikkel “*Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*” fra 1977. De søkte alternative forklaringer på hvordan organisasjoner fungerer. Den formelle strukturen bidrar med legitimitet gjennom å tilpasse seg de myter som

er i organisasjonens omgivelser. Organisasjoners atferd er for å tilpasse seg den institusjonaliserende regel og ikke for å samordne og kontrollere ulike aktiviteter. (Eriksson-Zetterquist 2009)

Paul J. Dimaggio og Walter W. Powells skrev i sin artikkel *The Iron Cage Revisted: "Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field."* fra 1983. De ønsket å forklare hvorfor organisasjoner viser en åpenbar homogenisering i måten å organisere seg på. De belyste dette utfra den betydningen av organisasjonsfeltet, omgivelsene der hvor organisasjonen har sitt virke, og deres innvirkning på å skape organisasjoner. Spredning av myter bidrar til homogeniseringen av organisasjonsmangfoldet. Det oppstår en formlikhet, isomorfi. Organisasjoner som i utgangspunktet er ulike vil framstå som like. Sentrale begreper er hvordan organisasjoner skaffer seg legitimitet, løskobling av ulike aktiviteter for å overleve, og hvordan organisasjoner bli mer og mer lik hverandre, Isomorfisme (Eriksson- Zetterquist 2009).

Oppskrifter om omdømmebygging vil ut fra dette perspektivet framstå som en myte. Det forekommer en rasjonalisering av vitenskapeliggjøring av oppskriften som gir den en legitimitet. Det skapes en myte om at dette er en fornuftig oppskrift å følge (Røvik 2014).

Ut fra det institusjonelle perspektivet kan vi gjøre noen forventinger til funn rundt prosessen i forhold til innføring omdømmeideen og omdømmebygging i Hammerfest kommune. Bakgrunn for ønsket endring ut fra det kulturelle perspektivet vil komme nedenfra i organisasjonen. Det vil være analyser og redegjørelser av problemet, men valget av løsning som velges preges av at det er en kompleks organisasjon som man ikke helt har oversikt over. Innføring av omdømmeplanen er tidskrevende og vanskelig for ledelsen å styre. Det er en løs kobling mellom vedtak, planer og resultat. Vi vil forvente at omdømmeplanen ikke er implementert. Med bakgrunn fra myteperspektivet kan vi forvente at omstillingen initieres av ledelsen som svar på press fra omgivelsene. Det er et ønske om å innføre planer for omdømmebygging for det er en mote eller trend som er i tiden. Visjoner og symboler som profilering vil brukes for å skaffe legitimitet fra omgivelsene. Det er forventet at ledelsen ikke er særlig synlig i prosessen, de har en symbolsk rolle. Det er forventet at innføring av omdømmeplanen ikke vil føre til noen endringer i praksis, mye prat og lite nytt. Det oppleves ingen endring i adferd hos de ansatte, og kjerneaktivitetene berøres ikke.

3.3 Oversettelsesteori

Røvik (2014) beskriver en påstand, for å lykkes med overføring av organisasjonsideer mellom de ulike organisasjoner trengs det gode oversettere. I moderne organisasjoner er det behov for translatørkompetanse. Det handler om å overføre ulike organisasjonsideer mellom ulike organisatoriske kontekster. Det forsøkes ofte å overføre kunnskap og ideer mellom organisasjoner, men resultatene varierer. Det mangler gode oversettelser og praksiser på hvordan en innfører en ide i en organisasjon. En mislykket overføring kan forklares på tre forskjellige måter. Den første er frikopling. Det kan forklares med at en tar en ide inn i organisasjon, men den blir liggende urørt. Den andre måten er frastøting. Der blir ideen tatt inn i organisasjon og en forsøker å ta den i bruk. Men av ulike årsaker blir den lagt vekk. Den tredje måten er når ideer tas inn og kommer i bruk, men av ulike årsaker kan gi annen effekt enn det som var planlagt. Mye tyder på at dette kan skyldes på dårlig oversettelsesarbeid (Røvik 2014). Dårlig oversettelses arbeid kan handle om at en mangler måter for hvordan en gjennomfører dekontekstualisering av praksiser. En annen utfordring med oversettelse kan være at en ikke er kjent med alle interne forhold på innsiden da oversetteren gjerne kommer utenifra. Implementeringen har en vesentlig rolle i oversettelse arbeidet. Er ikke implementeringen god vil heller ikke oversettelsen lykkes. Det vises ofte til at ideer ikke tilstrekkelig grad blir oversatt til konkrete og lokale versjoner før de forsøker å tas i bruk. En forsøker heller reprodusere og kopiere ideer direkte over i annen kontekst uten å ta hensyn til de ulike særegenheter og utfordringer de forskjellige organisasjoner innehar. Translatørkompetanse kan være vrien å definere, men det har vært gjort flere forsøk på å systematisk opplæring for aktører som har vært involvert i kunnskapsoverføringsprosesser mellom forskjellige organisasjoner (Røvik 2014).

Det kan virke som organisasjoners kompetanse til å oversette ideer blir stadig en større ressurs for å lykkes med kunnskapsoverføringer. Årsak kan være omfattende transformasjoner som har utpreget seg i dette årtusen (Røvik 2014).

Dekontekstualiseringskompetanse

Å inneha evne til å kunne identifisere gode praksiser i andre organisasjoner for så å kunne utarbeide idemessig representasjoner som fremhever og gir gode beskrivelser på den praksis en ønsker å overføre og oversette. Translatørens dekontekstualiseringskompetanse handler

om å kunne viderefremde og gi innsikt i praksisens kompleksitet for så å kunne framheve årsaksvirkninger bak en vellykket praksis (Røvik 2014).

Rekontekstualiseringskompetanse

Ofta forholder ikke organisasjonar som skal endre eller utvikle noen konkret praksis. Men populære og abstrakte ideer som florerer i samtiden og som forsøkes implementeres er det mye fokus på. Disse ideene eller oppskriftene framstår som så å si kontekstuvhengige. I enkelte tilfeller kan referanser til forskjellige kontekster framstå som svært tydelige. En strategi som kan fungere for den adopterende organisasjon som overfor uklare ideer med liten konteksttilknytning kan det være hensiktsmessig å forsøke å rekontekstualisere ideen. Bruke tid på å frambringe mer kunnskap om hvordan den aktuelle oppskriften har blitt praktisert i andre organisasjonar (Røvik 2014).

Sorterings- og konfigurasjonskompetanse

Med sorteringskompetanse bør translatøren med sine gode kunnskaper til praksisfeltet slik at han kunne gi råd om hvilke ideer organisasjon bør ta innover seg og hvilke ideer organisasjon ikke bør innhente. Sorteringskompetanse er viktig i forhold til at organisasjonar opplever stadig nye idestrømmer. Konfigurasjonskompetanse handler om ideer som kommer inn i en organisasjon som allerede har mange ideer. Ideene passer ikke nødvendigvis sammen og er i varierende grad nedfelt i prosedyrer. Det kan være ideer som er forsøkt implementert i ulike tidsperioder og har forskjellige formål. Innsikt i slike prosesser og hvordan de er mest hensiktsmessig å gjennomføre kalles her konfigurasjonskompetanse (Røvik 2014).

Ut fra oversettelses teori kan vi gjøre noen forventningar til funn rundt prosessen i forhold til innføring omdømmeideen og omdømmebygging i Hammerfest kommune. Vi forventer at omdømmeoppskriften og ideen omdømme blir oversatt og tilpasset til Hammerfest kommune. Bakgrunn for hvorfor det er behov for å oversette omdømmeoppskriften som ide til handling er for å få til en tilpassing til lokale forhold. Det er forventet at arbeidsgruppen kan sees på som oversettere, og det kan finnes oversettere utenfor organisasjonen. Arbeidsgruppen har kompetanse om både organisasjonen og har kunnskaper om hvordan de skal ta en oppskrift som omdømme oversette den og innføre den i organisasjonen. Vi forventer at vi vil finne ulike former av omdømmebyggingen og den lokale oversettingen av den, i en og samme organisasjonen. Oversetting foregår ved addering og fratrekking.

3.4 Omdømme

Fombrun (1996) definerte omdømme slik:

«Oppfattet inntrykk av et selskap tilbakelagte handlinger og framtidige utsikter som beskriver selskapets generelle appell hos alle de viktigste interessentene sammenliknet med andre ledende konkurrenter» (Fombrun 1996:72).

Omdømme er et norsk begrep, det beskriver dom, vurdering av andre, evne til å dømme og inneha dømmekraft. Omdømme er summen av forventninger innbyggerne har til organisasjonstjenester, produkter og aktiviteter i forretningsmessige, sosiale og finansielle sammenhenger. Omdømme oppstår gjerne mellom forventninger og opplevelser som skapes av den aktuelle organisasjons løfte og levering. Det styres av forventninger (Brønn og Ihlen 2015).

Når begrepet omdømme benyttes i tilknytning til organisasjonsteori dukker det raskt opp begreper som profil, identitet, merkevare, image, integrert kommunikasjon, virksomhetskommunikasjon og visjoner (Brønn og Ihlen 2015).

Organisasjoner trenger tillit og legitimitet, dette kan oppnås når en organisasjon har et godt omdømme. Andre goder ved å ha et godt omdømme er at det kan bidra til rekruttering til organisasjon, positiv mediedekning og det kan øke arbeidsstøkkens moral og lojalitet. Et godt omdømme kan fungere som et konkurransefortrinn og det kan være en fordel å ha et «stødig» omdømme om organisasjoner havner i krisesituasjon. De blir lettere tilgitt av omgivelsene (Brønn og Ihlen 2015).

Dagens organisasjonstenkning i forhold til omdømme, kommer gjerne til uttrykk gjennom nokså forskjellige ideer som blant annet merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier og visuelle symboler. Med et felles begrep kan en kalle de ideer, oppskrifter eller reformgrep. Det er ikke bare omgivelsene som spiller inn på en organisasjons omdømme, men det at en organisasjon etterlever både lover og regler og har akseptabel opptreden spiller en vesentlig

rolle. Organisasjoner bør framstå som tidsriktige og effektive. Ofte påkaller offentlige organisasjoner seg lett offentlighetens oppmerksomhet. Organisasjoner kan vanskelig styre eget omdømme, men en kan heller forsøke å påvirke omdømmet ved å arbeide strategisk med sin egen atferd og sine egne verdier. Det kan være like utfordrende å styre eget omdømme som å forsøke å styre egen popularitet. Det er omfattende og sjansen for å lykkes er liten. Brønn og Ihlen velger derfor å anvende betegnelsen *omdømmebygging*. Å drive strategisk omdømmebygging er primært en leders ansvar. Omdømmebygging er både tidskrevende og ressurskrevende (Brønn og Ihlen 2015).

Vilma Luo-aho (2007) hevder at et nøytralt omdømme i offentlige organisasjoner kan være tilstrekkelig. Det begrunnes i at da kan offentlige organisasjoner best mulig håndtere de ressurser de har tilgjengelig. Ved det kan en sikre upartisk drift og likhet. Håndteringen av omdømme i offentlig sektor kan beskrives som håndtering av forventinger til samfunnets innbyggere og er svært omfattende. Forventingene til kvalitet på tjenester øker raskt og alle interessenter skal være fornøyde. I dagens samfunn er det stort fokus på effektivitetsmålinger og suksesshistorier. Disse tas i bruk for å måle hvilke goder og tjenester som er verdt noe i samfunnet. Målinger av immaterielle produkter kan være vanskelig (Wæraas mfl. 2011).

Selve omdømmeprosessen kan sees på som en endringspraksis i organisasjoner hvor det arbeides strukturert og planmessig med omdømme. Ansattes involvering og ledelsen har stor innvirkning i hvordan en omdømmeprosess vil fortone seg (Strand 2007, Røvik 2009, Martinsen 2009, Jacobsen og Thorsvik 2009, Jacobsen 2006).

Det kan alltid finnes en risiko for tap av opplevd tillit og tro til organisasjon. Dette kan bidra til forringelse av både ressurser og planer for organisasjon. Det kan skapes negative oppfatninger blant innbyggerne noe som kan føre til at tillitten til organisasjon svekkes (Brønn og Ihlen 2015).

Kommunikasjon har en primær rolle i omdømmebygging. Kim, Bach og Clelland (2007) har to kommunikasjonsbasert tilnærminger på omdømme hvor de beskriver en symbolsk tilnærming og en tilnærming med fokus på atferd (Brønn og Ihlen 2015). Når en anvender symbolsk tilnærming anvender organisasjon kommunikasjon i forsøk på å få positive inntrykk hos en spesiell gruppe. Da er det primært synlighet og positiv framstilling i media som gjelder. Organisasjoner som anvender denne formen for tilnærming har en tendens til å tro at de bare forteller interessentene det de vil høre så vil det bedre deres omdømme. Ved å anvende en tilnærming med fokus på atferd vil en tilpasse sine handlinger til budskaper

organisasjon sender ut gjennom sine kommunikasjonskanaler. For eksempel regler for profesjonell opptreden, verdibaserte intensjonserklæringer, standardiserte prosedyrer og modeller som Balanced Scorecard (Dowling 2006) (Brønn og Ihlen 2015).

3.5 Oppsummering av empiri.

En oppsummering av essensen av de funn vi fikk i vår datainnsamling velger vi å presentere i et felles skjema. Dette vil kunne hjelpe oss til å skape struktur i analyse delen.

Perspektiv	Instrumentelt	Institusjonelt	Oversettelse
Fase 1- Intensjonsfasen	<p><i>Økonomisjef ønsker endring-sunnere kommune økonomi</i></p> <p><i>Behov for effektivisering</i></p> <p><i>Innehar ressurser å bruke på omdømmebygging</i></p> <p><i>Lederne erkjenner og identifiserer problem med omdømmebygging</i></p> <p><i>Innhenter konsulent-utarbeidelse av strategisk plan for omdømmebygging med klare mål</i></p> <p><i>Fokus ligger på at endring vil skje gjennom endring av de formelle strukturene, innføre rutiner og regelverk. Det er forventet at strategisk</i></p>	<p><i>Press fra omgivelsene, trend, en vind</i></p> <p><i>Konsulenten foreslår omdømme som satsningsområde</i></p> <p><i>Redusere ledere</i></p> <p><i>Ønsket bedre tverrfaglig samarbeid</i></p> <p><i>Bedre fordeling av ansvars områder</i></p> <p><i>Ønske om å framstå som utviklingsorientert kommune</i></p> <p><i>Åpnet for innspill fra de øvrige i org.</i></p> <p><i>Anskaffer konsulent som er godt kjent i kommune-Norge</i></p> <p><i>Kommunen hadde allerede verdiord og visjon</i></p>	<p><i>Translatør-kompetanse</i></p> <p><i>Opptatt av andre kommuner, og rettet fokus på å finne den «beste» oppskriften</i></p>

<p>Fase 2-</p> <p>Innføringsfasen</p>	<p><i>Stor interesse og godt engasjement og samarbeid</i></p> <p><i>kartlegging av ulike løsninger og konsekvensvurdering-den mest hensiktsmessig blir valgt</i></p> <p><i>Arbeidsgrupper dannes for å arbeide med tiltak</i></p> <p><i>Innhenter ekstern konsulent</i></p> <p><i>Gode fagkunnskaper</i></p> <p><i>Utarbeidelse av tiltak skjer tidlig</i></p> <p><i>Konsulent bidrar i gruppearbeid i tidlig fase</i></p> <p><i>Omdømmeplan på høring</i></p> <p><i>Omdømmeplan presenteres på storledergruppa</i></p> <p><i>Omdømmebyggingen er ledelsesstyrt i henhold til tiltaksplan/tidsfrister</i></p>	<p><i>Noe misnøye</i></p> <p><i>Mangler «rød tråd»</i></p> <p><i>Gruppenes engasjement svekkes</i></p> <p><i>Rådmann opptatt av profesjonalitet</i></p> <p><i>Benytter seg verdi og visjon</i></p> <p><i>Mangler evaluering av tiltak underveis</i></p> <p><i>Lite kritisk til konsulentens forslag</i></p>	<p><i>Ledere får ikke bidra i gruppene som skal «forme» deres virksomhet- misnøye</i></p> <p><i>Kommunikasjonsleder blir ansatt. Kompetanse på utvikling</i></p> <p><i>Gjøres forsøk på å forankre omdømmeplan i org.</i></p>
<p>Fase 3-</p> <p>Omdømmeideen</p> <p>I dag</p>	<p><i>Arbeides aktivt med tiltak i omdømmeplan</i></p> <p><i>Flere tiltak lykkes</i></p> <p><i>Klare mål</i></p> <p><i>Omdømmeplan revideres- ny utgave 2013-2016- mindre utgave</i></p> <p><i>Endrer lederstruktur- færre ledere</i></p>	<p><i>Gode pådrivere</i></p> <p><i>Flere fraskriver seg ansvar</i></p> <p><i>Ny ansettelse i toppledelsen-opptatt av trender-innovativtenkning</i></p> <p><i>Omdømmeplan eies av «enkelte»</i></p> <p><i>Individuelt ifht hvilke tiltak som blir fulgt opp av</i></p>	<p><i>Enkelte tiltak oppleves som ulogiske</i></p> <p><i>Reduserer bruk av Apeland</i></p> <p><i>Økt kompetanse i siste fase kan ha bidratt til bedre implementering av omdømmeplan i organisasjon</i></p> <p><i>I revidert utgave av omdømmeplan trenges</i></p>

	<p><i>Bedre tverrfaglig samarbeid</i></p> <p><i>Mangler planportefølje</i></p> <p><i>Ass.rådmann ansvar å holde «liv» i plan- implementeringsarbeid</i></p> <p><i>Utsmykking av interiør</i></p> <p><i>Profileringshåndbok utarbeides</i></p> <p><i>Tiltak i revidert plan har tiltak som er ansvarliggjort med navn</i></p> <p><i>Kommunikasjon og informasjons inkluderes i omdømmeplan</i></p>	<p><i>ansvarliggjort</i></p> <p><i>Revidert plan aksepteres raskere</i></p> <p><i>Opprettelse av servicekontorer</i></p> <p><i>Planportefølje utarbeides</i></p> <p><i>Revidert plan skaper forventinger blant ansatte</i></p> <p><i>Buttom-Up- alle bidro</i></p> <p><i>Større eierforhold-ansatte påvirkes av hverandre</i></p> <p><i>Mer stolt og ønsker å fortelle de gode historiene om organisasjon</i></p> <p><i>Større fokus på strategisk kommunikasjon</i></p>	<p><i>det ikke mye grunnleggende teori om omdømmebygging. Ansatte i org er bedre kjent med trenden og har større forståelse for hvordan omdømmebygging kan brukes i deres arbeidshverdag.</i></p> <p><i>Revidert plan-mer innadrettet på organisasjons omdømme</i></p>
--	---	--	--

4 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vårt valg av metode og forskningsdesign som vi vil benytte for å besvare problemstillingen. Vi presenterer og begrunner valg av informanter, og hvordan data innhenting har foregått. Det vil også beskrives hvordan dataanalysen er utført. Til sist i kapitlet vil vi si noe om gyldighet, og pålitelighet, samt hvilke etiske hensyn vi har reflektert over.

4.1 Forskningsdesign og metode

I vår oppgave har vi valgt å tilnærme oss problemstillingen på en kvalitativ induktiv måte. Vi har som forskere hatt et åpent forhold til det vi skulle undersøke, selv om vi har opplevd at det til tider har vært utfordrende å forholde oss nøytrale da vi begge har arbeidet lenge i organisasjon og av den grunn kanskje har hatt noen forutinntatte holdninger til tematikken. Vi har valgt den metoden vi mente kunne gi oss best mulig tilnærming til det vi ønsker å finne ut av (Jacobsen 2015). En kvalitativ metode vil kunne bidra til å forklare et fenomen gjennom det som kommer fram i intervjuene, framfor en kvantitativ forskning som vil forsøke å fastslå mengde eller antall av et fenomen. Da vi søker å forklare en prosess har vi valgt en kvalitativ forskning (Jacobsen 2015).

Dette prosjektet har vært preget av den enkelte informants subjektive historie og vi har tatt hensyn til at det er en tid tilbake at de jobbet med dette prosjektet. Vi ønsker å få et bredt innblikk i prosessen og vi valgte av den grunn å bruke kvalitativ metode med en type semi-strukturerte intervjuguide hvor vi har en utarbeidet spørsmål som vi så langt håper vil kunne dekke store deler av problemstillingen (Jacobsen 2015). Vi har under intervjusituasjon vært åpen for å stille oppfølgingsspørsmål om informant «leder» oss på nye tanker som kan være med på å besvare vår problemstilling. Vi håper også at metoden vi valgte kunne få fram tanker og erfaringer hos informanter som vil være relevant for vår problemstilling.

Ved å bruke en kvalitativ metode vil vi kunne få et datagrunnlag som bidrar til å forklare og forstå de valgt og prioriteringer kommunen sto overfor i tiden omdømmeideen ble innhentet til Hammerfest kommune. Vi har underveis støtte oss til relevante dokumenter for å gi oss en større helhetlig blikk på feltet. Så ved bruk av både intervju og dataanalyse, samtidig som vi underveis støtter oss til faglitteratur på område har vi kunne få en helhetlig forståelse av omdømmebyggingen i Hammerfest kommune (Jacobsen 2015).

4.2 Operasjonalisering

Problemstillingen vi har utarbeidet for vårt prosjekt er:

«Hvilke drivkrefter lå bak innføring av omdømmeideen i Hammerfest Kommune? Hvordan ble omdømme oppskriften oversatt? Hvilken betydning har dette hatt for omdømmebyggingen?»

For å belyse problemstillingen har vi valgt å lage tre forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene skal hjelpe oss å strukturere oppgaven, samtidig som at ved å bruke de aktivt gjennom oppgaven ville hjelpe oss å undersøke de tre fasene. Spørsmålene vi har utarbeidet oss er;

1. *Hva var bakgrunnen for omdømmeprojektet i Hammerfest kommune?*
2. *Hvilke hensyn vektlegges i innføringsfasen?*
3. *Hvordan kommer omdømmeprojektet til uttrykk i dag?*

Vi ønsket å belyse vår problemstilling gjennom organisasjonsteoretiske perspektivene instrumentelt og institusjonelt, samt teori om oversettelse slik den presenteres av Røvik (2014). Bakgrunn for valg av denne problemstillingen var at vi ønsket å finne ut mer om det kunne være en sammenheng mellom den rivende utviklingen kommunen og byen sto overfor som gjorde at kommunen hadde innført et prosjekt om omdømmebygging. Vi hadde en forutinntatt tro på at det kan ha en sammenheng, kunne det være slik at kommunen ville promotere seg som en moderne og tidsriktig kommune i en tid der fiskeri fikk mindre og mindre fokus og fraflytting var et mer og mer aktuelt tema i media?

Underveis har vi innhentet relevant teori samtidig som vi har benyttet oss av kommunens planverk tilknyttet vår tematikk. Omdømmefokuset i offentlige sektorer er et tema som har utbredt seg betydelig de siste år. Ut i fra de teoretiske perspektiver ønsker vi å forske på hvorfor enkelte trender tas ned i en organisasjon og hvordan de forsøkes implementert (Røvik

2007, Wæraas mfl. 2011). På grunn av oppgavens størrelse har vi valgt å konsentrere oss primært om prosessen rundt omdømmebyggingen, der under bakgrunn, implementeringen og hvordan omdømmeplan kommer til uttrykk i Hammerfest kommune i dag.

4.3 Undersøkelsesenheter og utvalgskriterier

Når vi skulle velge forskningsobjekt var det naturlig å velge egen organisasjon. Det er en organisasjon vi kjente godt til og hadde ønske om at det arbeidet vi utførte ville kunne brukes av organisasjon ved en senere anledning. Vi var beviste om at det kunne være vanskelig å drive forskning i egen organisasjon, men valgte likevel å utføre det i egen kommune.

Tematikken valgte vi på bakgrunn av et prosjekt vi gjennomførte ved et tidligere studie. Det prosjektet omhandlet verdier og visjoner i Hammerfest kommune. Vi utførte i den sammenheng mange intervjuer på alle nivåer i kommunen. Vi hadde den gang søkelyset på hvorvidt verdiordene og visjon i Hammerfest kommune var implementert nedover i organisasjon eller om det bare var et verktøy for den øverste ledelsen. En annen faktor som også var avgjørende for vår tematikk var at fenomenet omdømme syntes å kunne være satt i søkelys i sammenheng med at kommunen fikk både nasjonal og internasjonal oppmerksomhet i forhold til olje og gassutviklingen.

Da vi nå skulle velge tema for vår masteroppgave falt det naturlig å fokusere på omdømme. Da det ikke har vært gjennomført omdømmeundersøkelser i kommunen ønsket vi å fokusere på selve prosessen. Vi ønsker i første del av oppgaven å gi leseren et historisk innblikk i Hammerfest sin historie slik at leseren skal få den forståelsen vi ønsker å beskrive.

Utvelgelsen av informanter tok vi på bakgrunn av dokumentgjennomgang og vi kunne se hvilke personer som ble navngitte gjentatte ganger i forskjellige planverk. Vi hadde håp om at informantene hadde førstehands kjennskap til tematikken med tanke på deres stilling og funksjon på tiden der omdømmebygging ble et satsningsområde i Hammerfest kommune. Samtidig valgte vi å intervjuer ordfører og assisterende rådmann. Det ble i alt fem intervjuer. Vi intervjuet assisterende rådmann, ordfører, kommunalsjef, tidligere virksomhetsleder og tidligere informasjonsrådgiver ved Hammerfest kommune. Vi tilpasset intervjuguiden noe mellom intervjurundene. At vi gjorde individuelle tilpasninger av intervjuguiden på bakgrunn av at informantene hadde forskjellige roller i prosessen med omdømmebyggingen.

Vi har valgt å ikke anonymisere kommunen, men får å bevare anonymiteten til informantene vil vi titulere de som *informant* eller *informantene*.

Vi sikret oss alle intervjuer på bånd samtidig som vi noterte stikkord i intervjuguiden i løpet av intervjusituasjon. Vi deltok begge i alle intervjuene. Den ene stilte spørsmål og hadde en naturlig samtalekontakt med informant mens den andre noterte. Det gjorde at intervjuet opplevdes som mer flytende (Jacobsen 2015). Vår opplevelse av intervjusituasjonene var at informantene svarte så godt de kunne i forhold til de spørsmålene vi stilte.

4.4 Datainnhenting og analyse

I vår oppgave har vi anvendt en kvalitativ tilnærming og vil benytte oss av informanter. Kvalitative data er å foretrekke når en velger et intensivt design med få informanter og mange variabler. Dataen vil kunne gi et rikt innhold og belyse komplekse sammenhenger (Bush 2014). I utvelgelsen av informanter har vi valgt personer som innehar historikk og kunnskap om omdømmebyggingen i Hammerfest kommune. Det åpne individuelle intervju er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor den kvalitative metoden. Det er en samtale mellom informant og intervjuer. Innholdet er i liten grad bestemt fullstendig i forkant. Det bør være bestemt hvor stor grad av strukturering det skal være i intervjuet før det gjennomføres. Det skal avklares i invitasjon til møte hvor det skal gjennomføres og om båndopptaker skal anvendes skal det framkomme før intervju starter (Jacobsen 2015).

I et åpent individuelt intervju finnes grader av åpenhet. Den noe uformelle tilnærmingen kan føre til at intervjuene kan få noen forskjellige vinklinger alt ettersom hvordan informanten svarer (Jacobsen 2015). Vi hadde i forkant utarbeidet en intervjuguide hvor vi hadde sikret oss at vi skulle komme innom alle de aktuelle tema i prosessen (Jacobsen 2015). Vi opplevde det som strukturerende å bruke intervjuguide i forhold til å innhente informanten når vi en sporet ut. Vi benyttet oss av oppfølgingsspørsmål når vi følte at vi ikke fikk svar på det vi ønsket. Lengden på intervjuene varierte fra en time til en og en halv time. Vi endte opp med store mengder datamateriale som vi har transkribert. Videre har vi utarbeidet et skjema for å kunne strukturere svarene ut fra fasene. Ved å lage en skjematisk oversikt over svarene vi fikk, vil det kunne bidra til å se tendenser i prosessen. I oppgaven presenterer vi skjema i stikkordsform da det vi brukte underveis ble svært omfattende. Vi har i oppgaven valgt å

skrive om sitatene fra informantene fra dialekt til bokmål for å skape en bedre flyt i lesingen. Dette er gjort med varsomhet for ikke å endre betydningen av det informantene sa.

«Åpne individuelle intervjuer egner seg godt til å få fram enkeltindividers fortolkning av et eller annet fenomen. Vi avklarer den enkeltes forståelse, hva slags mening som legges i ulike forhold. Dermed er også metoden tett knyttet til det vi tidligere kalte et fortolkende eller et konstruktivistisk vitenskapssyn» (Jacobsen 2015:143).

Vi sendte tidlig i prosessen ut forespørslser om deltakelse til intervju til de utvalgte informanter. Vi sendte det vi kalte en «Forespørsel om deltakelse i masteroppgaveprosjekt» i en mail til den enkelte. Forespørselen beskrev vårt studie av omdømmebyggingen i Hammerfest kommune. Vi presenterte hvem vi var og hvorfor vi ønsket at akkurat dem skulle delta i vår oppgave. Vi ba om deres samtykke skriftlig og utarbeidet en samtykkeerklæring som vi oversendte de inviterte. Alle svarte ja skriftlig til delta. Vi sendte over intervjuguiden til den enkelte slik at de kunne forberede seg til intervjuene. Vi tilbydde oss å komme til deres kontorer slik at vi ikke skulle bruke unødvendig mye av deres tid i en allerede hektisk arbeidshverdag. En av informantene hadde sluttet i kommunen og startet i privat sektor. Gjennomførelsen av de tre første intervjuene gikk uproblematisk ved de utvalgtes kontorer rundt i kommunen. De to siste intervjuene ble noe spesielle. Vi skulle gjennomføre to intervju på samme dag. Den ene informanten var byens ordfører. Natten før hadde det ankommet flere busser til Hammerfest fra Storskog i Øst- Finnmark med over 250 flyktninger, mange av dem var småbarn. Det var unntakstilstand i organisasjonen. Allerede morgen etter ble det avholdt krisemøter i kommunen for å planlegge hvordan kommunen videre skulle håndtere flyktningkrisen. Sekretæren i kriseteamet var vår andre informant den dagen. Da vi ble kjent med hva som hadde skjedd den natten og hva våre informanter hadde av roller i de møtene som skulle avholdes den dagen ringte vi dem og sa at vi kunne utsette intervjuene til en annen dag. Det ene intervjuet ble avholdt med noen forskyvninger på klokkeslett, det andre ble utsatt til uken etter. Vi opplevde begge informantene som svært preget av den alvorlige situasjon kommunen og byen sto overfor. Vi reflekterte etter intervjuet at det var fint de tok seg tid til å la seg intervjuet tross flyktningkrisen.

4.5 Dokumentanalyse

Når en anvender dokument analyse tar en utgangspunkt i innsamling av sekundærdata. Det er data som er samlet inn av andre. Det er ikke uvanlig at forskere benytter seg av offentlige dokumenter, årsrapporter for bedrifter og så videre (Jacobsen 2015). I vårt tilfelle var de aktuelle kildene til stede og villig til å la seg intervju, men da det hadde gått noen år var det noe de ikke husket like godt. Derfor var det nyttig å innhente opplysninger fra dokumenter. Innhenting av planverk i tidlig fase av prosjektet gav oss god hjelp til å utarbeide spørsmål til intervjuguiden og få en bedre forståelse av tematikken.

I første rekke har vi gjennomgått pensumlitteratur tilknyttet vårt tema. Vi har funnet flere relevante teorier. Vitenskapelige artikler har blitt anvendt, vi har forsøkt å finne de av nyeste dato. Bush (2014) viser til at det i vitenskapelige artikler er skissert opp vitenskapelige analyser og inneholder forskningsresultater (Bush 2014).

I vår oppgave har vi benyttet oss av førstehåndskilder i form av kommunestyrevedtak. Alt av planverk som er benyttet i studie er allerede publisert offentlig. De funnene vi har gjort oss underveis har vi forsøkt å sette i system utfra de forskjellige perspektivene vi har brukt i oppgaven for å belyse problemstillingen.

4.6 Gyldighet

I en undersøkelser bør en så langt det lar seg gjøre minske alle utfordringer som kan ha med gyldighet og pålitelighet av resultatene til undersøkelsen. En vil så langt det lar seg gjøre få et mest mulig gyldig resultat av undersøkelsen slik at andre kan stole på undersøkelsen man har utført. Det er viktig å drøfte gyldighet og pålitelighet når en gjennomfører en kvalitativ undersøkelse. (Jacobsen 2015). Intern gyldighet kan forklares i forhold til de resultater du har kommet fram til er riktige. En bør i denne sammenheng gjøre seg opp noen tanker i forhold til begrepet riktig. De fleste samfunnsforskere mener at en ikke kan beskrive samfunnet på en objektiv måte, så av den grunn er riktig og galt vanskelige begreper å anvende. En kan gjennom ulike metoder teste egen undersøkelse for å finne ut oppgavens gyldighet (Jacobsen 2015).

I vår oppgave har vi kontrollert vår konklusjon opp mot egen empiri og annen teori. Vi har analysert vår konklusjon opp mot lik tematikk og funnet likhetstrekk. Vi har også bygget på faglitteratur som omhandler det fenomenet vi har undersøkt. Vi kan våge å påstå at vi har funnet sammenfallende svar på enkelte av fasene vi har undersøkt opp mot andre tilnærmende like oppgaver. Det har gjort at vår gyldighet er styrket. Jacobsen (2015) beskriver at nesten alle kvalitative undersøkelsers kvalitet handler om den data en klarer å innhente til sin undersøkelse og hvilke kilder man benytter seg av. Vi kan da stille spørsmål til oss selv om vi har intervjuet de mest relevante kildene og har vi fått med oss essensen i det informantene ønsket å videreføre? I vår oppgave deltok alle de informantene vi hadde sendt forespørsel til. Utvelgelsen hadde vi foretatt oss ut i fra at vi mente at det var de beste kildene til vår oppgave om omdømmebygging i Hammerfest kommune. De kildene som vi mente hadde størst kjennskap til fenomenet. Likevel kan vi ikke påstå at selv med disse informantene har fått all den informasjon vi ønsket for å belyse i vår problemstilling. Informanter er forskjellige, noen husker bedre og ordlegger seg bedre enn andre. Med disse utfordringene tilknyttet gyldighet kan det vise at det finnes en viss grad av gyldighet i vår konklusjon. Et av argumentene for at det kan finnes gyldighet i vår konklusjon kan vi se når vi sammenligner med konklusjoner fra andre undersøkelser i forhold til utfordringer rundt implementering av nye planer i store organisasjoner. Selv om vi har forsøkt å kvalitetssikre våre innhentede data etter beste evne kan vår nærhet til feltet ha preget oss. At vi har kjennskap til organisasjon og fenomenet vi har forsket på kan ha bidratt til at vi har forstått svarene vi har fått bedre enn om vi ikke hadde den forutinntatte kjennskapen. At vi kanskje har tolket noe i negativ retning kan være kunnskap og intern informasjon vi hadde fra tidligere. Dette er fallgropen vi har vært bevist på, men helt nødvendig å sette ord på. Å undersøke prosesser i egen organisasjon kan være utfordrende når en skal forsøke å være objektiv. At vi arbeider i kommunen vi har forsket på kan ha bidratt til at vi har hatt en dypere forståelse for hvilken tradisjon og kultur kommunen har hatt. Vi har under hele prosessen vurdert vårt datamateriale kritisk blikk på kildene våre i forhold til deres posisjoner i organisasjon i dag.

4.7 Pålitelighet

I det individuelle intervju måler vi individuelle, personlige synspunkter på et fenomen. Her teller alle likt. Metodene påvirker undersøkelsens pålitelighet i stor grad. Jacobsen (2015) skisserer opp flere undersøkelses effekter. Individuelt intervju kan preges av konteksteffekt. Det vil si at for eksempel intervjuers tilstedeværelse eller hvor intervjuet finner sted kan skape spesielle resultater. Det kan være at det er et ansatt/lederforhold mellom informant og intervjuer eller om intervjuet finner sted i et lokale som er lite egnet for å komme med sensitive opplysninger (Jacobsen 2015).

Når en anvender en metode for å belyse en problemstilling kan den metoden en velger bidra å påvirke resultatene på undersøkelsen. Det handler om at den som blir intervjuet kan la seg distrahere og påvirke av den relasjon som skapes i intervjusituasjon. Det er vanskelig å tro at den som lar seg intervjuer ikke utsettes for ulike signaler underveis og av den grunn kan opptre anormal slik at intervjuer ikke får dette rette bildet av det som skal belyses (Jacobsen 2015).

«Både intervjuer- og observatøreffekter kan føre til at resultatene får en spesiell slagside. I enkelte tilfeller reflekterer resultatene i større grad hvordan intervjueren og observatører har opptrådt, enn det fenomenet vi ønsker å måle» (Jacobsen 2015).

Den konteksten dataene blir innhentet i har også betydning for konklusjonens pålitelighet. Ble intervjuene utført i et kunstig eller naturlig miljø? I vår undersøkelse gjennomførte vi intervjuene på informantenes eget kontor, vi opplevde at informant kjente trygghet og det var en helt naturlig plass for dem å oppholde seg. Det var vi som var på fremmed grunn. Vi drøftet de svakheter det kunne være å intervjuer på informantens kontor med tanke på forstyringsmomenter som telefoner som ringte og kollegaer som kom innom og så videre. Men dette ble ikke noe problem, alle hadde satt av tid til oss og forberedt seg godt. Våre informanter er ansatte som innehar stillinger i organisasjon som gjør at de ofte blir intervjuet i media og vi tror at det kan være en årsak til at pålitelighet i vår undersøkelse er stor (Jacobsen 2015).

En alvorlig trussel mot undersøkelsens troverdighet er slurv i notering av data. De data som formidles av informant kan være så gode som overhode mulig, men om ikke intervjuer klarer å registrere informasjon kan dataene bli lite pålitelig. Det kreves mye trening i å notere informasjon. Det bør anvendes båndopptaker i intervjusituasjon. Det vil gi en fullstendig gjengivelse av en samtale (Jacobsen 2015).

Vi benyttet mobiltelefoner til båndopptakere, vi fikk hele og fullstendige intervju på opptak. Det gjorde transkriberingsarbeidet mer pålitelig da vi kunne lytte til samtalen i ettertid. Sammenlignet vi samtalen vi hadde på lydbandet med de notatene vi hadde var det en forskjell. Vi hadde nok klart å trekke en essens bare ut fra notatene, men ville nok ha mistet noen viktige poeng med bare å benytte notater.

Når en skal analysere de data en har innhentet kan en lett analysere dataen feil om en har satt disse inn i feil kategori noe som gjør at resultatene får feil vinkling i forhold til det informantene forsøkte å beskrive. Dette kan kvalitetssikres ved at informantene selv allerede i intervjusituasjon kan kategorisere enhet selv slik at det blir rett (Jacobsen 2015). I siste del av oppgaven har vi forsøkt å analysere de dataene vi har innhentet opp mot den relevante teorien vi har på tema og forsøkt å analysere funnene ut fra forskjellige perspektiver og faser. Det kan være at enkelte sitater har blitt feil tolket eller misoppfattet av oss og dermed gitt upålitelig konklusjon.

Som nevnt tidligere har noen av informantene ennå i dag posisjoner som gjør at de fortsatt arbeider med å få implementert omdømmetiltakene i organisasjon. Vi har drøftet mye om de spørsmålene vi valgte har bidratt til svar på det vi ønsket å finne ut av fra vår problemstilling. Vi har kommet fram til at de har dekket vårt tema bra. Vi ønsket brede svar og har fått svært mye informasjon om prosessen rundt omdømmearbeidet i Hammerfest kommune

4.8 Etske hensyn

I samfunnsvitenskapelige forskning står vi overfor en rekke etiske hensyn. Det handler ofte om å studere mennesker. Når vi utfører forskningen begår vi et «overgrep», enten i deres private liv eller som offentlig person. Dette kan føre til både fysiske og psykiske påkjenninger for informantene (Jacobsen 2015). I vår oppgave har vi valgt å forske i egen kommune. Det er en organisasjon vi ønsker å fortsette å arbeide i. Vi har hatt en bevisst

holdning på at forskningsresultatene kanskje kan ha en negativ innvirkning på oss som ansatt i etterkant. Å forske i egen organisasjon kan også ha innvirkninger på medarbeiderskap (Jacobsen 2015). Vi har benyttet oss av informert samtykke og søkt Norsk Samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS (NSD) om tillatelse til å gjennomføre forskningsprosjektet. Dette er personvernombud for studentprosjekter. Dette gjorde vi får finne ut om vårt prosjekt var meldepliktig eller konsesjonspliktig.

«De to viktigste forskningsetiske spørsmålene handler om informert samtykke, konfidensialitet og forskningens mulige konsekvenser for individer og grupper» (Busch 2014:62).

Vi har underveis i oppgaveprosessen reflektert over hvilke ulike etiske utfordringer vi kunne møte på underveis, men etter gjennomført prosjekt er det ikke dukket opp spesielle dilemmaer. At vi forsker i egen kommune har nok bidratt til et større engasjement enn om skulle forsket i andre kommuner. Vi har kjent på følelsen «å brenne» for temaet!

Det har ikke framkommet uttalelser fra noen av informantene som har skapt etiske utfordringer. Vi var forberedt på at det kanskje kunne dukke opp, men hadde allerede på forhånd bestemt oss for å be om refleksjon med veileder i forhold til en slik utfordring.

5 Drøft og analyse av funn

I dette kapitlet vil vi presentere vårt datamateriell og foreta en analyse av ut fra problemstillingen:

«Hvilke drivkrefter lå bak innføring av omdømmeideen i Hammerfest Kommune? Hvordan ble omdømme oppskriften oversatt? Hvilken betydning har dette hatt for omdømmebyggingen?»

Med bakgrunn i problemstillingen har vi utviklet tre forskningsspørsmål, disse vil bidra til å forklare prosessen.

- 1. Hva er bakgrunn for omdømmeprojektet i Hammerfest kommune?*
- 2. Hvilke hensyn vektlegges i innføringsfasen?*
- 3. Hvordan kommer omdømmeideen til uttrykk i dag?*

5.1 Bakgrunn for innføring av omdømmeprojektet

10.04.2004 holder statssekretær Thorild Wideveys innlegg om omdømme på Johan Throne-Holst konferansen i Oslo hvor hun viser hun til en uavhengig rapport som UD bestilte i 1999 som heter: «Oppbrudd og fornyelse. Norsk utenrikskulturell politikk 2001-2005», også omtalt som Rudeng- rapporten. Widevey trekker også fram konferansen « *Norges omdømme- hemmer eller fremmer det norsk næringsliv?*» arrangert av NHO og Norges Turistråd i 2001. Hun framla at dette var med på å gi en fornyet omdømmedebatt. Hun viser til flere konferanser og sa at nå må trådene samles og hun hadde tatt initiativ til et hurtigarbeidende utvalg for å utarbeide en strategi for Norges omdømme. Hun sa:

«Vi ønsker ikke å passivt overlate til andre å danne seg et inntrykk, et bilde av oss – kanskje til og med på sviktende, eller feilaktig grunnlag. Vi vil bidra aktivt til et positivt omdømme, gjennom å innta en bevisst valgt posisjon.» 28.04.2016:

https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/mot_en_helhetlig_strategi_for_norges/id2686
21/

I juni 2008 under Stoltenberg II regjeringen startet Kommunal- og regionaldepartementet opp et forsøk med «*omdømmeskoler*» for norske kommuner. De trekker fram at interessen var stor for å delta, og Distriktssenteret skulle føre prosjektet videre. Distriktssentret arrangerte Omdømmeskolen fra 2008 og til og med 2013. Omdømmeskolen hadde som fokus å drive utviklingsarbeid i distriktskommuner. Bakgrunn for dette prosjektet var at en trodde at kommuner og regioner hadde et stort potensiale i å «*bedre både sitt omdømme og profesjonalisere kommunikasjonsarbeid.*» Målet var at en skulle inspirere små kommuner og andre til å «*arbeide systematisk med profilering og omdømmeprosesser.*» Omdømmeskolen skulle belyse de muligheter for ei bedre utvikling i distriktene. Distriktssenteret tar utgangspunkt i fire spørsmål; Hvem er vi? Hva er vi gode på? Hvordan ønsker vi å framstå for omverden? Hva vil vi? Dette var spørsmål en skulle stille seg som kommune for både å *rette fokus på egen identitet og veien videre mot en ønsket framtid.* 28.04.2016:

(<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/krd/tema-og-redaksjonelt-innhold/kampanjesider/2008/ry/om-omdommeskolen/id525339>)

Alle informantene kjente til at det var etablert omdømmeskoler, men ingen fra Hammerfest kommune hadde deltatt på omdømmeskolen. En informant sa dette:

«Jeg har hørt om omdømme skolen på en konferanse gjennom KS (Kommunenes sentralforbund), men jeg vet at ingen fra Hammerfest kommune har deltatt»

Den samme informanten fortalte at hun hadde deltatt på vegne av Hammerfest kommune i 2010 på et annet omdømmeprosjekt i regi av KS som het: «*Omdømmeprosjektet- attraktive arbeidsgivere*» sitat informant

I de to avsnittene med utdrag fra regjeringens dokumenter vitner det om sterke føringer fra nasjonalt overordnet plan med argumenter for innføring av strategisk omdømmebygging på

nasjonalt og kommunalt nivå. Omdømmeskolene hadde et mål om å lære kommunene å bedre sitt omdømme og profesjonalisere kommunikasjonsarbeidet. Statssekretær Widevey snakker om at omdømme skal dannes gjennom bevist å innta en valgt posisjon. Det klargjøres fra nasjonalt hold at det er et problem at det ikke drives med strategisk omdømme. Widevey sier det slik at det ikke kan overlates til andre å danne seg et inntrykk av oss (underforstått Norge som nasjon), men det må styres. I omdømmeskole prosjektet vises det til at kommunene må profesjonalisere sitt kommunikasjonsarbeid og systematisere omdømmeprosessene. Det er forventet ut fra et instrumentelt syn at ledere er de som ser behovet for omstilling og omorganisering. De sterke føringene som sendes ut fra regjering, og departement kan derfor forstås ut fra den hierarkiske varianten av det instrumentelle perspektivet. Regjering og departementer er øverst oppe på den hierarkiske ledelsen pyramiden. Det at de trekker fram at målet er å forbedre omdømmet og at dette kan nåes med strategisk omdømmehåndtering, vil kunne sees på som en formålsrasjonell instrumentell forklaring (Christensen mfl.2009).

Vi kan også se på de signaler som sendes ut fra nasjonalt hold ut fra myte perspektivet. Det at det opprettes skoler hvor kommuner lærer strategisk omdømmebygging vil kunne sees på som en sterk føring, eller et press ovenfra for at kommuner må ta innover seg en metode.

Omdømmeskolen presenterer en felles metode, en oppskrift, for hvordan det skal drives strategisk omdømmebygging i kommunene. Det presenteres som en allment gyldig oppskrift og den kan sees på som en rasjonalisert myte (Christensen mfl. 2009).

Når vi ser på den spredningen omdømmeoppskriften har via arenaer som omdømmeskolen vil også Røvik (2014) sin metafor på idesmitte kunne gi en forklaring, Når ideer eller oppskrifter spres kan det skje ved hjelp av *ideébærere*. Røvik trekker fram at det kan være personer eller akademiske institusjoner som kan være viktige formidlere av «smitten» (Røvik 2014).

Omdømmeskolen kan i denne sammenhengen sees på som en viktig formidler av omdømmeideen, også andre arenaer som KS blir trukket av informantene som en overfører av ideen.

I dokumentet «Sluttrapport- forbedret ressursbruk 2008» blir bakgrunnen for omdømmeprojektet i Hammerfest kommune begrunnet iverksatt med bakgrunn i funn som er gjort i foranalysen til prosjekt som heter «Forbedret ressursbruk» Hvor fokuset for prosjektet blir beskrevet til å være: «*Identifisere og iverksette økonomiske tiltak som i sum skulle gi kommunen en forutsigbar og sunn kommuneøkonomi*» Det vises til i dokumentet at det etter

kartleggingen i fase 1 av prosjektet «Forbedret ressursbruk» har framkommet at kommunens hovedutfordringer i like stor grad var knyttet til organisasjonsmessige forhold. Disse deles opp i fem hovedutfordringer: « *ledelse og ledelses struktur, myndiggjøring og ansvarliggjøring, mål- og resultatstyring og kultur /verdier/ holdninger*» (Sluttrapport- forbedret ressursbruk 2008:4).

I følge dokumentet var det innhentet en konsulent utenfra kommunen for å gjennomføre kartleggingene og prosjektet. Med bakgrunn i den strategiske analysen besluttet kommunestyret ni delprosjekter som skulle videreføres på bakgrunn av foranalysen. Delprosjekt 9-omdømme skulle ta for seg omdømme, rekruttering og livsfasepolitikk (Sluttrapport- forbedret ressursbruk 2008).

Informantene var enig om hvem som var initiativtaker innad i kommunen til prosjektet «Forbedret ressursbruk», de trakk alle fram at det opprinnelige behovet for en kartlegging var det økonomisjefen i kommunen som framla. En av informantene sier dette om initiativet: «*Økonomisjefen hadde nok behov for å få til en bedre styring med økonomien, ..du vet vi hadde jo vært på Robek lista. Så det å være satt under kontroll igjen var nok ikke ønskelig...*»

Når vi spurte informantene om hvorfor det ble en utvidelse av prosjektet fra fokus på økonomi til omdømme var det ulike moment fra informantene som kom fram. To av informantene forklarte at det kom overraskende på dem at dette skulle startes opp, og de trakk fram at det var konsulenten som fremmet dette som en løsning på problemene som hadde framkommet i kartleggingen. En av dem sa: « *Vi ble litt overrasket over at vi skulle starte med et omdømmeprosjekt, vi så kanskje ikke helt behovet for det...*» Den andre informanten sa: « *Tror vi ønsket å framstå som ydmyk, og vise at vi hadde tiltro til eksperten sine forslag og tiltak, vi tok det for gitt at han hadde sannheten*»

En informant trakk fram at det var viktig at kommunen jobbet med omdømme, og viste til at med alle de endringene som skjedde i kommunen var det viktig å jobbe med å finne et felles ståsted. Informanten sa det slik: « *vi må holde fokus på hvem vi er og hva vi egentlig står for...., det er bra at det ikke bare jobbes med økonomiplaner..*»

Når en organisasjon skal drive fram store endringer er det viktig at en har ledere med erfaring og kunnskaper om endringsledelse for å lykkes. Endringsledelse er de aktiviteter som hovedaktørene utfører i en endringsprosess. Det kan være både ledere og andre medarbeidere som får denne myndigheten (Jacobsen 2014).

For å skape gode endringsprosesser kan det være nyttig å gjøre forsøk på å fortolke fortiden og så videre se for seg en ønsket situasjon. Dette skal kommuniseres ut både gjennom handlinger og språk til medarbeidere. Dette skal bidra til å skape klarhet i hvorfor endringer skal iverksettes. Ut fra det skal en forsøke å skape en opplevelse at en endring er viktig og hva vil skje med organisasjon om vi ikke endrer. I Hammerfest kommune var det økonomisjefen som ønsket en endring i forhold til økonomi, men det var konsulentens sitt forslag at det skulle utarbeide et omdømmeprojekt. Kommunestyret vedtar at dette skal gjennomføres (Jacobsen 2014).

Økonomisjefen blir trukket fram av informantene som den som framla at det var et problem med den økonomiske styringen i kommunen. Slik vi også har drøftet tidligere er det forventet ut fra et instrumentelt hierarkisk perspektiv at ledere er bevisst seg et ansvar for å være de som løfter opp problemer og igangsetter prosesser. Det ble foretatt kartlegging av problemet og i dokumentet står det at det ble utført en foranalyse. Det ble foretatt intervjuer med politiske og administrative ledere, tillitsvalgte og nøkkelpersoner. Det framkommer også at konsulenten foretok en analyse av kostradata på bakgrunn av regnskapsåret 2007 og for perioden 2001-2007 (Sluttrapport- forbedret ressursbruk 2008).

Det var et uttalt mål om at den økonomiske styringen i kommunen skulle bedres. Dette er i tråd med klassisk formålsrasjonell instrumentell tenkning om at problemer må kartlegges, og det vil så bli fattet valg med bakgrunn av en konsekvensanalyse av valgmulighetene (Christensen mfl. 2009).

Når vi ser på de kartleggingene som konsulenten utførte finner vi at problemområdene etter kartleggingene er utvidet er det interessant å forsøke å se nærmere på dette. Kartleggingene slik de presenteres i sluttrapporten viser at under overskriften omdømme og kvalitet trekkes det fram at kommunen har til dels store utfordringer. Noen av momentene som det vises til er at ledere og ansatte omtaler kommunen negativt internt og ute blant brukere, og at kommunen ikke er dyktig nok til å bruke media til å bygge positivt omdømme. Løsningen som presenteres er å starte et omdømmeprojekt (Sluttrapport- forbedret ressursbruk 2008: 14).

Ut fra institusjonell teori kan være et ønske om å få legitimitet fra omgivelsene som gjør at man innfører et omdømmeprojekt. Funnene til konsulenten i kartleggingen hadde vist at kommunen hadde et problem med holdninger blant leder og ansatte, og at de ikke hadde tilstrekkelig kunnskap om hvordan de kunne bruk av media i omdømmebygging. Det at det da

besluttet at kommunen skal ta tak i problemet med å innføre et omdømmeprojekt kan sende et signal ut til omgivelsene om at det er en handlingskraftig kommune.

Myteperspektivet kan også gi en forklaring på hvorfor omdømmeideen presenteres som løsningen på problemet. Året 2008 når «Forbedret ressursbruk» settes i gang er omdømmetrenden er en av de store organisasjonstrendene på denne tiden (Røvik 2014). Hammerfest kommune er en organisasjon som befinner seg i institusjonelle omgivelser. De møter på sosialt skapte normer for hvordan de bør utforme sin organisasjon. Det er en trend i tiden, en mote at offentlige organisasjoner skal drive med strategisk omdømmebygging. Så det at et omdømmeprojekt framlegges som vitenskapslignende løsningen på problemet kan være en rasjonalisert myte som Hammerfest kommune velger å følge. Når de andre kommunene gjør det, så kan det være at kommunen følte det var riktig metode å satse på. «Alle» de andre gjør det, så gjør vi det også. Organisasjonene blir mer og mer lik, det fører til isomorfisme (Christensen mfl. 2009).

5.2 Innføringsfasen

I andre del av vår problemstilling handler om hvordan ideen blir oversatt og implementert i organisasjonen. Vi vil se på hvordan arbeidsgruppen jobbet fram tiltakene i planen, hvilke hensyn har de vektlagt i utarbeidelsen av tiltak og hvordan de arbeidet med implementeringen av tiltakene. Forskningsspørsmålet som vi vil belyse her er: *Hvilke hensyn vektlegges i innføringsfasen?*

Ut fra et instrumentelt bedrifts organisasjonsteoretisk ståsted forventes det at ledelsens rolle er viktig for å utarbeide en strategi for mål for virksomheten, med utgangspunkt i markedsanalyser eller omverden analyser. I offentlig sektor er situasjonen annerledes. Politikerne skal vedta organisasjonens mål og måloppfyllelse og det er administrasjonen sin oppgave er i å fortolke og iverksette dette (Christensen mfl. 2009).

I følge sluttrapporten fra delprosjekt 9-omdømme (2008) var arbeidsgruppen sammensatt av representanter for den administrative ledelsen og fra politikere. En informant sa dette om sammensetningen av gruppen: « Vi var bevisst på at tiltakene også skulle være utarbeidet og forankret blant politikerne også».

En annen informant sa: «*Vi har et godt samarbeid mellom politikere og administrasjon.*» Med tanke på en arbeidsgruppe som både er representert av både administrasjon og politikere så kan dette være med på å skape en større bredde i de hensyn som tas i prosessen. Dette samsvarer med et institusjonelt kulturelt organisasjonsteoretisk ståsted, Hammerfest kommune kan ha brukt sine tidligere erfaringer fra hva som fungerer best når de skal gjøre endringer i organisasjonen (Christensen mfl. 2009).

I konsulentlitteraturen tas det utgangspunkt i at ledelsen i en bedrift er de som må ta styring av utvikling av visjoner og verdier, og i den grad de ansatte involveres så vil det være lederen som styrer retningen på visjoner og verdier, dette samsvarer med det instrumentelle synet på organisasjoner. I konsulentbøker er omdømmeoppskriften sett på som allmenngyldig og det er ikke differensiert i forhold til offentlig sektor. Det er først og fremst i private organisasjoner at toppledelsen kan total styre utformingen av visjoner og strategier. I offentlig sektor er det andre hensyn som må ivaretas, de folkevalgte representantene vil være deltakende i beslutningsprosessene (Byrkjeflot 2011).

Ut fra sluttrapporten fra delprosjekt 9-omdømme (2008) kan vi lese at arbeidsgruppen arbeidet ut i fra et mandat, utgått fra styringsgruppen. De skal i følge mandatet utrede og gi forslag på hvordan: «*kommunen kan videreutvikle kontakt, dialog og god service, både av kommunens ansatte og byens borgere.*» (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008:5) Rapporten viser til at de skal utarbeide kommunikasjons strategier, informasjon og kommunikasjon. Tilslutt skal de arbeide med revidering av nåværende arbeidsgiver politiske retningslinjer ifht rekruttering og stabilisering (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008).

I rapporten beskriver de det teoretiske rammeverket for delprosjekt 9-omdømme. De viser til at de tar utgangspunkt i en omdømmeoppskrift fra Nils M.Apeland, samt at de brukte Trondheim som eksempelkommune for sitt utgangspunkt for omdømmebygging. I planen er det utarbeidet en detaljert prosjektplan med åtte fokusområder.

I sluttrapporten delprosjekt 9-omdømme vises det til en modell med bakgrunn i de åtte punktene hvor verdiordene og omdømme settes i sentrum og de punktene de presenterer i prosjektplanen er:

- Merkevarerbygging
- Arbeidsgiverpolitikk

- Kommunikasjon
 - Ledelse og organisasjonskultur
 - Samarbeid
 - Service
 - Profilerings
 - Undersøkelser
- (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008).

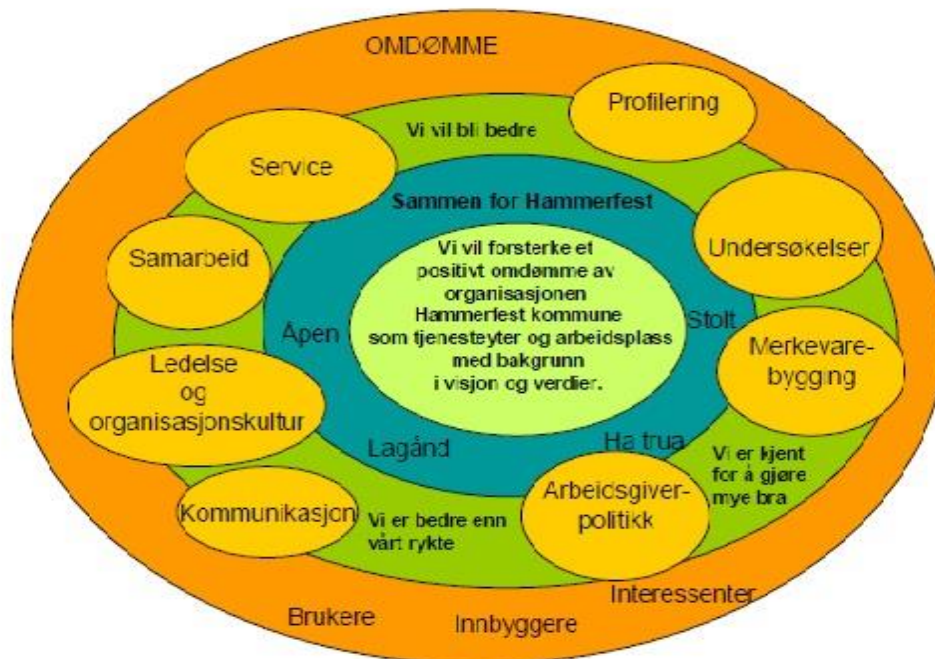
I prosjektdokumentet oppgis det et hovedmål for omdømmearbeidet;

«Forsterke et positivt omdømme av organisasjonen Hammerfest kommune som tjenesteyter og arbeidsplass med bakgrunn i visjon og verdier» (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008:11)

I plandokumentet vises det en strategi for prosjektet:

«Vi ønsker å forsterke positive følelser, redusere negativt omdømme og fokusere på en del sentrale satsingsområder» (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008:11)

I sluttrapporten for delprosjekt 9- omdømme presenteres disse punktene i en modell:



I planen presenteres det tiltak og tidsangivelse for gjennomføring av tiltakene under hvert av de åtte underpunktene. Det er til sammen 41 tiltak i planen (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008).

Ved gjennomgang av dokumentene som foreligger i delprosjekt 9-omsdømme kan det instrumentelle perspektivet brukes som forklaringsmodell på strukturen som presenteres. I det instrumentelle perspektivet legges det vekt på formelle strukturer, rutiner og planer. Arbeidsgruppen kan ha utformet strukturelle endringer ved å designe strukturer for hvordan organisasjonen skal arbeide med omdømme med bakgrunn i et instrumentelt syn på organisasjonen. Ut fra det instrumentelle synet vil vi kunne forvente at ved å vedta en plan med klare tiltak, mål og hvem som har ansvar for implementering av tiltakene så vil omdømmeideen innføres raskt og uproblematisk (Christensen m.fl.2009).

Når vi gjennomgår disse hovedpunktene i dokumentene og informasjonen fra informantene er det ganske klart at Hammerfest har laget en egen oppskrift på omdømmebygging. Den har noen likheter med både Formbrun og Van Riel (1996) sine stjernepunkter som kjennetegner

organisasjoner med et godt omdømme og de hovedpunktene som trekkes fram i Brønn og Ihlen sin bok om omdømmebygging (2015). Men det var helt klart en egen lokal variant. En av informantene sa dette om modellen: « *vi laget en modell med åtte underpunkter som vi mente var viktig å jobbe mer med i forhold til omdømme*» Informantene fortalte om sin bakgrunn og erfaring med omdømmebygging, og der kom det fram at en av informantene hadde en videreutdanning i merkevarebygging, og en annen hadde vært på kurs fra KS om omdømme.

Hammerfest kommune kan ha oversatt oppskriften slik at den er tilpasset den kulturen som er i organisasjonen, og at de bygger sin oversettelse på det de har erfart har fungert før i organisasjons utviklingsprosesser (Røvik 2014, Byrkjeflot 2011, Eriksson-Zetterquist 2009). Om en oversettelse er god eller dårlig bygger på om de har kunnskap om selve ideen, noe som vil gi konsekvenser for den videre innføring av ideen (Røvik 2014).

Å definere et ønsket mål er en beskrivelse av ønsket framtidig tilstand. I dette tilfellet er det et hovedmål for et prosjekt de uttrykker. Hovedmål er en konkretisering av visjonen for virksomheten (Jacobsen og Thorsvik 2013). I modellen som er presentert i omdømmeprojektet er hovedmålet satt i midten av sirkelen og visjon og verdier satt i ring utenfor (Sluttrapport- forbedret ressursbruk 2008).

Omdømmebygging er en trend og et moteord, som rundt 2008 når prosjektarbeidet pågår, var mye brukt både i media og i offentlig sammenheng (Røvik 2014). Begreper og ideer er ikke fysiske gjenstander, men immaterielle begreper og kan tolkes ut fra ulike sammenhenger. Det betyr at omdømme og omdømmebygging er et begrep eller en ide som kan tolkes på ulike måter (Røvik 2014). Det kan ut fra det vi har funnet av å analysere dokumentene og ved å intervju informantene virke som om arbeidsgruppen har funnet fram til en modell på omdømmebygging som passer til de lokaleforhold, og til å forklare tiltakene de har vektlagt. En modell vil gi en legitimitet og vitenskapelig gjør en forklaring på presentasjonen av den lokale varianten av omdømmebyggingen. Dette er i samsvar med myteperspektivet (Christensen mfl. 2009).

Omdømmetrenden og omdømmebygging i organisasjoner kan komme til uttrykk på mange ulike måter det være seg merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier, organisasjoners samfunnsansvar eller profilering av visuelt design. Felles for disse er det ekspressive aspektet

for hvordan organisasjoner framstilles utad på en mest mulig fordelaktig måte overfor omgivelsene (Røvik 2014).

I sluttrapporten delprosjekt 9-omdømme er modellen som arbeidsgruppen har framstilt omfattende og har mange av disse aspektene med seg. I rapporten legges det fram tilsammen 20 av 41 tiltak som er rettet mot merkevarebygging, profilering og kommunikasjon (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008).

Det at kommuner setter i gang tiltak i forhold ekspressivitet og omdømmehåndtering kan medføre at de ansetter kommunikasjonsekspertene for å håndtere omdømmebyggingen. (Røvik 2009) Informantene sa at det var viktig å få til en kommunikasjonsstrategi og at mye av fokuset i planarbeidet gikk på hvordan de skulle presentere kommunen utad. Det ble også sagt at kanskje det var enklere og mer håndfast å jobbe med tiltak rundt profilering og kommunikasjonsstrategier. En informant trakk fram nettopp dette: « *Det er liksom enklere å jobbe med profilering, vi ser resultater med engang....litt sånn ...vi skal ha felles utformede annonser...få et firma til å designe detog så... ferdig., hvis du skjønner?»*

I Sluttrapporten delprosjekt 9-omdømme (2008) var mange av tiltakene som ble lagt under informasjonsrådgiverens ansvarsområde, og ikke bare fra temaet kommunikasjon. En av informantene sa det slik: « *Vi ønsket at informasjonslederen skulle ha en sentral plass i omdømmearbeidet*». Hele 19 av de 41 tiltakene var det informasjonsleder som var satt som ansvarlig for gjennomføringen. Tiltak 2 under kommunikasjon var at informasjonsleder skulle være ansvarlig for implementering av kommunikasjonsplattform. Ønsket effekt er beskrevet som økt sammenheng mellom verdigrunnlaget og adferd. Under temaet samarbeid retter tiltak 1 seg inn mot samarbeid mellom politikere og administrasjon. Der deler informasjonsleder ansvar med rådmann og politisk ledelse. Ønsket effekt av dette blir beskrevet til å kunne gjøre partene trygge på retningslinjene, og dermed fremstå mer enhetlig overfor innbyggerne (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008).

I delprosjekt 9-omdømme var mange av tiltakene er også knyttet oppimot servicekontoret i kommunen og de blir ilagt en sentral rolle i omdømmebyggingen ut fra planen. Informantene trakk stadig fram servicekontoret som en sentral del omdømmebyggingen, og hadde klare meninger om hva de ville at skulle være oppgavene til servicekontoret. En informant sa et

slik: *«Servicekontoret er vårt ansikt utad, og ofte det første møtet noen har med organisasjonen.»* I tiltak 2 i planen står det at servicekontoret skal kanalisere generelle henvendelser, slik at redusere antall henvendelser som må besvares av fagpersoner (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008).

Når vi spurte hvorfor informasjonsleder ikke var med i arbeidsgruppen fikk vi til svar at det var prioriteringer fra ledelsen at informasjonsleder skulle brukes på et overordnet nivå i å bistå styringsgruppen. En informant trakk fram at informasjonsleder var i perioder brukt som assisterende rådmann mens prosessen pågikk. Når vi intervjuet informantene om hvorfor ikke servicekontoret var tatt med i arbeidsgruppen, ble det sagt at der var leder satt inn i en annen arbeidsgruppe. En informant sa det slik. *«leder for servicekontoret var med i delprosjektet om stab og støttefunksjoner..., men det skulle nok vært noen derfra med i gruppen siden så mye av tiltakene ble lagt dit...»*

Det kan virke som om arbeidsgruppen har sett for seg noen løsninger eller ønskebilder av hvordan de vil at omdømmebyggingen skal fungere en gang i framtiden, de har så utarbeidet noen tiltak av hvordan de ønsker å nå denne tilstanden. Dette er en usikker framgangs måte for å nå sine mål på, da det er vanskelig å si med sikkerhet alle de kausale sammenhenger som vil bidra til at ønsket effekt oppnås (Jacobsen 2014).

Det at informasjonsleder og representanter fra servicekontoret ikke er med på utformingen av tiltakene som omhandler dem vil kunne forklare en eventuell utfordring i forhold til implementering av tiltakene.

I Sluttrapporten delprosjekt 9-omdømme (2008) framkommer det ikke av planen en detaljert oversikt over hvordan tiltakene skal implementeres nedover i organisasjonen. Men det er under hvert punkt skrevet kort om gjennomføring og tid. Tiltak 2 under kommunikasjon for implementering av ny kommunikasjonsplattform står det under gjennomføring og tid: *«Utvikles opplegg og iverksettes i 2009»* (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008:39). Under tiltak 2 under service står det at det under punktet gjennomføring og tid: *«Igangsettes straks, kontinuerlig arbeid»* (Sluttrapport delprosjekt 9- omdømme 2008:25).

Når vi spurte informantene om hvordan informasjon om planen ble gitt utad til avdelingene og implementeringsprosessen så var de relativt samkjørte i sine tilbakemeldinger om at denne

prosessen hadde vært mangelfull. Flere av informantene trekker fram at det var svært mange prosesser som var på gang i kommunen som følge av det overordnede prosjektet forbedret ressursbruk. De store omorganiseringene i kommunen tok mye av fokuset. En informant trakk fram dette: *«omdømmeprosjektet var et av de minst omdiskuterte prosjektene, og druknet nok litt i støyen rundt de andre prosjektene..»* En annen informant så det slik *«mange av tiltakene våre gikk av seg selv, det var mye som allerede var igangsatt og det var liten motstand.»* Flere av informantene trakk fram at på storledermøtene 1 til 2 ganger pr år tas omdømmebygging opp som tema og at det har variert fra verdi og visjon, til mediehandtering. Alle informantene trekker fram at det nok vil være ulikt hva lederne får trukket ut av lærdom på disse samlingene, da de har ulikt faglig ståsted. En av informantene sier det slik:

«Det er helt tydelig at i noen virksomheter har lederne faglig kunnskap i hvordan jobbe systematisk med omdømme, og bruker planverket. Mens andre ikke aner hvordan de skal gjøre det..»

En annen trakk frem den komplekse organisasjonen: *« Det er klart at de på vei og verksted (en kommunal virksomhet) har en annen tradisjon på å hva det vil si å fronte gladsaker i media, enn det de som jobber på kulturhuset har.»*

Ut fra en rasjonell instrumentell oppfatning skjer oversettelse av en ide fra det abstrakte til det konkrete nedover i den hierarkiske oversettelseskjede (Røvik 2014). Det ble utarbeidet en plan som hadde hovedmål, tiltak, ansvarlige for tiltakene og en tidsangivelse for tiltakene. Det var lagt opp til en konsekvenslogisk kjede. Hvis vi gjør A, så vil B skje og det fører til C. Praksis viser at det er vanskelig i å skulle følge en instrumentell plan i en kompleks organisasjon som en kommune vises i tilbakemeldingene fra informantene. Det er ikke det samme om man jobber i vei og verksted eller i et kulturhus. Det er ikke nødvendigvis slik at A fører til B på begge plasser. Det må tas hensyn til organisasjonskulturen i de ulike virksomhetene for å få til en god implementering. Ut fra dokumentene og informantene kunne vi ikke finne en god plan for hvordan ideen om omdømmebygging skulle konkretiseres ut i de operative leddene i organisasjonen, annet enn på et overordnet nivå.

5.3 Hvordan kommer prosjektet til uttrykk i dag?

I tredje del vil vi drøfte og analysere vår empiri ut fra den siste delen i vår problemstilling, og det tredje forskningsspørsmålet. «*Hvordan kommer omdømmeprosjektet til uttrykk i dag?*» Implementeringsfasen er viktig for å få til en endring. For å kunne vurdere om en ide har ført til endring vil se på om vi kan finne noen spor av prosjektet i praksis i dag, og lever prosjektet videre og eventuelt i hvilken form?

I prosjektdokumentet til delplan 9- omdømme var det som vi tidligere har nevnt mye av ansvaret av tiltakene lagt til informasjonsleder. Vi ble fortalt av informantene at det var ikke klar instruks for hva selve informasjonsrådgiver rollen skulle brukes til og at det var litt opp til han som hadde stillingen å utforme innholdet. Informasjonsrådgiver ble brukt til flere oppgaver utover det som var i prosjektplanen, han fungerte også som assisterende rådmann i en periode. En av informantene forteller: «*I 2010 sluttet informasjonslederen og etter 1 år ble stillingen inndratt som en del av besparingen etter forbedret ressursbruk...*» Informantene forteller at noen av de tiltakene som informasjonsleder hadde ble fordelt utover til andre ledere og fulgt opp, mens andre tiltak ble liggende brakk. En informant sier «*det var klart at noen tiltak var allerede i en prosess, og der kunne vi følge opp det som skulle gjøres.*» En annen informant trekker fram at de ventet på en ny ansettelse av kommunikasjonsrådgiver og derfor ikke fulgte så aktivt opp de resterende tiltakene. Dette kan stemme med institusjonell teori hvor man ville forvente at det er en forskjell mellom «prat og praksis», en frikobling. Ideer blir tatt inn men blir ikke implementert og tatt i bruk grunnet treghetsfaktorer i organisasjonen, eller grunnet det organisatoriske forsvarsverket. Ideer som er inkompatible med den rådende praksis og verdier har stor fare for å bli frastøtt (Røvik 2014). I våre undersøkelser ser vi at i det ene prosjektet er informasjonsleder gjort ansvarlig for flere tiltak, mens i det andre prosjektet er stillingen spart inn. Om dette skyldes motstand mot at det skulle være en profesjonalisering av kommunikasjonslederrollen eller om det var andre faktorer som var avgjørende kommer ikke helt fram i våre undersøkelser. Men det kan tenkes at dette kan forklare dreiningen i prioriteringer.

Delplan 9- omdømme ble evaluert i 2013. Det ble satt ned en ny arbeidsgruppe som skulle arbeide med å revidere omdømmeplanen. Denne gruppen bestod av assisterende rådmann, en kommunalsjef, personalsjefen og en avdelingsleder som tidligere hadde vært leder for Servicekontoret. Vi ble fortalt at kommunalsjefen var den eneste som hadde vært med på den

tidligere planen. I dokumentene kommer det fram at arbeidsgruppen presenterte en ny plan som heter Omdømme 2013-2016, og den ble vedtatt i kommunestyret i november 2013. Den blir satt til å gjelde for 2013-2016 (Omdømme 2013- 2016).

Ved gjennomgang av dokumentene er en del av planen lett gjenkjennbar fra den første utgave. Modellen med åtte hovedtemaer er den samme, men med en endring, temaet merkevarebygging er tatt ut og erstattet med tjenester. I den første planen er det 41 tiltak i den nye planen er det 25 tiltak (Omdømme 2013- 2016). Det er altså betydelig færre tiltak i den nye planen. Tre av informantene forklarte at det var ut fra en evaluering av forrige plan og etter erfaring at de bestemte seg for å kutte ned på antall tiltak. En av informantene sa det slik: *«Hvis vi skal ha mulighet for å følge opp tiltakene så måtte det være et overkommelig antall, av erfaring vet vi at det kan være vanskelig å følge opp alle tiltakene»*

Når vi spurte informantene om hvorfor temaet merkevare var erstattet med tjenester, ble det gitt vel gjennomtenkte forklaringer. Flere av informantene trakk fram at dette hadde vært nøye diskutert i arbeidsgruppen og at de opplevde dette temaet som det mest fremmede for kommunen å utarbeide tiltak om. De ønsket å få fram at omdømmeplanen var for kommunen som organisasjon og at det var samfunnsoppdraget til kommunen som var primæroppgaven. De ville at omdømmebyggingen skulle bygge på dette. De presiserer også på innledningen i planen at det er innbyggernes oppfatning av de tjenester som kommunen gir som bygger omdømmet til kommunen. I planen står det *«I kommunal sammenheng er det først og fremst tjenestene våre som er våre merkevarer»* (Omdømme 2013-2016:3).

Flere av informantene trakk også fram at de ønsket en forståelig plan både i forhold til at ansatte i kommunen skulle kunne bli kjent med bakgrunn for omdømmebyggingen, men også kjenne seg igjen i de satsingsområdene som var i planen. Det er gjerne ledelsen som først blir «begeistret» for en organisasjon ide, de blir kjent med teorien og skal bringe den vider inn i organisasjonen. Det er språklige merkelapper og lett kommuniserbare budskap som først kommer i kontakt med ledelsesfeltet. Røvik (2014) kaller denne prosessen adhesjon og bruker en metafor fra biologien som forklarer tiltrekking mellom stoffer på overflaten i molekylær tilstand. Dette kan forklare at ideen kom i første omgang tilsynelatende bare inn i organisasjonen på et overordnet nivå. For at det skal kunne skje en adsorbering av ideen nedover i organisasjonen må det skje en materialisering og få konsekvenser på kortere og lengre sikt(Røvik 2014).

Ut fra oversettelsesteori kan vi se på arbeidsgruppen som oversetterne. De skulle evaluere og gjøre en ny vurdering av ideen omdømmebygging og overføre den inn i konteksten til kommunen. Ideen skulle på nytt tas tak i og vurderes og deretter materialiseres, det er å forvente at vi finner den igjen i rutiner, strukturer og aktiviteter. Ut fra vår datainnsamling kan det virke som om arbeidsgruppen hadde kunnskap om omdømmeteori og til den organisasjonen som ideen skulle inn i, samt at organisasjonens allerede hadde en reformhistorie. Oversetteren gir sine faglige råd ut fra erfaring og kunnskap. De innehar en sorteringskompetanse om hva kommunen skal bruke tid og ressurser på. De evner å sortere bort det som de mener ikke er relevant (Røvik 2014).

Utvalget av de som skulle være med i gruppen er også endret fra første arbeidsgruppe. De som var tatt med i gruppen hadde alle roller i forhold til oppfølging av tiltakene som de utarbeidet. De som var i gruppen hadde også arbeidet i organisasjonen i relativt mange år. To i gruppen hadde mer enn 20 års erfaring fra kommunen. En informant sa dette: « *vi har til sammen mer enn 70 års erfaring fra kommunen, så vi kjenner historikken...* » Gruppen var også bredt sammensatt, dette gjør at de innehadde relativt god oversikt over organisasjonen og den konteksten som omdømmeideen skulle implementeres inn i. De ville kunne konfigurere ideen inn slik at den fikk innpass og ble tilpasset til organisasjonen sammen med de allerede eksisterende ideer og praksiser (Røvik 2014).

I den reviderte omdømmeplanen var ansvaret for tiltakene i mye større grad lagt ut til flere ulike stillinger. Informasjonslederstillingen var ikke nevnt i planverket. Den som har flest tiltak er assisterende rådmann, som har fått 9 tiltak. Når vi spurte informantene om tiltakene og ansvars fordeling fikk vi relativt samstemte svar. Det hadde vært et bevisst valg at assisterende rådmann skulle ha et særlig ansvar for tiltakene. Arbeidsgruppen var opptatt av når de nå hadde utformet tiltak så skulle dette følges opp. Assisterende rådmann var den som skulle inneha kontroll og oppfølging av hele planverket. En informant trekker dette fram som en vesentlig forbedring:

«Vi har utarbeider mange bra planer etterhvert,.. men har ikke alltid vært like god til å følge dem opp. At det legges oppfølgings og evaluerings ansvar til assisterende rådmannstillingen er en kvalitets sikring»

I institusjonell teori kan det forklares at organisasjoner kan leve opp til kravet om kontinuerlig å være i endring, følger moter og trender ved at de prater om nye ideer og ikke nødvendigvis tar de opp i organisasjonen (Røvik 2014). Det at lederne i en organisasjon ikke vil framstå som vinglete og lite konsekvente, men som seriøse og ansvarlige er en annen faktor som da institusjonell teori ikke tar hensyn til. Det at lederne trakk fram nettopp viktigheten av oppfølging av planen vil kunne være i samsvar med denne tanken om konsistensregler (Røvik 2014).

Når det gjaldt fordeling av ansvar utover på flere ledd i organisasjonen var det også svar som tydet på at dette hadde arbeidsgruppen jobbet bevisst med. Det å bevisstgjøre, blant annet virksomhetsleder nedover i organisasjonen, var et klart mål med planen. En sa det slik: « *Hvis vi skal få til en felles omdømmebygging, så må alle i organisasjon trekkes med. Ledere ute må føle et ansvar*» Informantene fortalte om en aktiv satsing på tiltakene i organisasjonen de siste årene. De fortalte at siden 2013 hadde kommunen gitt julegaver til alle ansatte, og det var porselensskåler som var designet med profilen til kommunen og med verdiordene. Så for hvert år fikk de ansatte et nytt sett med skåler og hvor et verdiord var trykket på. Med julegaven fulgte en liten forklaring for hvert verdiord. I våre undersøkelser av de kommunale planer og dokumenter fant vi at det var en gjennomgående rød tråd i forhold til bruk av verdiordene og visjonen. Alt planverk (kommunedelplan, samfunnsplan, økonomiplan osv.) startet sine innledninger med å beskrive verdiene og visjonen til kommunen og at planverket bygges på denne plattformen. Flere av informantene trekker også fram at det er en mer rød tråd at de jobber med temaene som er i omdømmemodellen på storledersamlingene. Disse samlingene ble også i stor grad ledet av assisterende rådmann, i samarbeid med øverste ledelse.

Røvik (2014) snakker om inkubasjonstid, altså den tiden det tar fra man er smittet til sykdommen blomstrer og symptomene vises. Denne metaforen bruker han overfor organisasjonsideer. Det kan ta lang tid før en ide først «smitter» til den materialiseres i rutiner og strukturer. Han trekker fram at tidsaspektet på hvor lang tid en eventuell implementering tar er avhengig av om ideen møter motstand og om hvor massivt den føres inn i organisasjonen (Røvik 2014). Når vi gjennomgår dokumentene og det informantene sier så finner vi ikke at det har vært mye direkte motstand mot den første planen for omdømmebygging. De trekker fram den situasjonen som organisasjonen da befant seg i. Prosjektet «Forbedret ressursbruk» førte til omfattende organisasjonsendringer og det tok nok

mye av fokuset fra omdømmeprosjektet. Vi er også av den formening at det kan ha spilt en avgjørende rolle at sentrale skikkelser for implementering og ansvar for tiltakene ikke var med på utformingen av tiltakene. Når kommunen evaluerte planen og utviklet en ny plan for omdømmebyggingen er det en del år siden den store omorganiseringen, og utvalget i arbeidsgruppen var planlagt ut fra at berørte parter var representert. Når vi undersøker tiltakene er de også fulgt opp i den nye planen kontra tiltakene i den gamle planen. Når vi trekker opp linjene tilbake så startet kommunen om med å ta inn deler av omdømmeideen allerede i 2004 og 2005, når de utvikler visjon og verdier for kommunen. Vår tolkning av inkubasjonstiden opp imot prosessen i Hammerfest kommune er at det har foregått en type modningsprosess. Fra ideen forsiktig dryppes inn med visjon og verdier, til et første forsøk å finne en plan for omdømmebyggingen som ikke helt lykkes med gjennomføring av tiltak, til den reviderte planen hvor tiltakene faktisk gjennomføres. Når vi foretok våre intervjuer og analyserte dokumentene i kommunen på slutten av 2015, har det gått mer enn 10 år. Kan det være slik at det har foregått en modningsprosess?

I våre undersøkelser og intervju var vi opptatt av å se om vi kunne finne spor av omdømmeoppskriften i de strukturene, rutiner og praksis i dagens organisasjon. Og i hvilken form ville finne den. Informantene kunne ved gjennomgang av planen trekke fram alle tiltakene som de nå hadde gjennomført. Et aspekt som vi fikk høre ofte fra de ulike informantene var den økonomiske biten i omdømmebyggingen. Alle informantene trakk fram den økonomiske situasjonen til byen en eller flere ganger i løpet av våre intervju. Hammerfest har hatt en betydelig økonomisk vekst, og har de siste årene drifet med økonomisk overskudd. En informant sa det slik: « *Bare det at det ser ut til å bli et overskudd på mer enn 100 millioner for 2015 sier litt om den unike situasjonen vi er i ...* ». Informantene viste til at dette hadde gitt kommunen et spillerom hvor det ble prioritert å bruke midler til å gjøre byen mer attraktiv. De nevnte opp mengder av tiltak som vi også finner i planverket for øvrig. Vi velger å nevne opp noen av tiltakene da de helt klart bidrar til omdømmebygging av kommunen. De siste årene har alle skolene blitt pusset opp eller blitt bygget på ny, nye store barnehager er bygget, forskjønning av byens sentrum med strandpromenader, varme er lagt i fortauene i sentrum slik at det ikke må brøytes om vinteren, bygging av nytt kulturhus, nytt omsorgssenter for eldre med demens avdelinger og dagavdelinger, det er planlagt og igangsatt bygging av ny turnhall og dette er bare noen av prosjektene i byen. En av informantene sier dette: « *Det er viktig at kommunen fører pengene tilbake til bolyst for innbyggerne* » Pengene det refereres til er inntekter etter at kommunen innførte eiendomsskatt, og det førte til store

inntekter fra næringsvirksomheten knyttet til det nye LNG- anlegget på Melkøya utenfor Hammerfest. En annen informant sier det slik: « *Det er klart at det at vi har penger å rutte med, gjør at vi kan få gjennomført tiltakene.* » Vi tror nok dette er en faktor som må tas med i betraktningen i forhold til implementering av tiltakene. Det kan nok være at ikke alle tiltakene hadde vært gjennomført i en kommune med dårlig økonomi.

6 Konklusjon og avslutning

Vi har sett på innføring av omdømmeideen som en oppskrift på strategisk omdømmebygging i Hammerfest kommune. Vi har analysert prosessen med to forskjellige planverk for omdømmeprojektet i Hammerfest opp imot teori.

Problemstillingen vi hadde var:

«Hvilke drivkrefter lå bak innføring av omdømmeideen i Hammerfest Kommune? Hvordan ble omdømme oppskriften oversatt? Hvilken betydning har dette hatt for omdømmebyggingen?»

Når vi trekker ut de funn vi har kommet fram til i analysen av bakgrunn for innføringen av omdømmeideen vil vi vektlegge vi hvilke drivkrefter som var gjeldene forut for innføring av omdømmeideen. Basert på analysen vil både myteperspektivet og det instrumentelle perspektivet være forklarende modeller. Ut fra myteperspektivet kan omdømmeideen sees på som det en mote eller trend som var sterkt gjeldende i 2008. Det var føringer fra nasjonalt nivå på omdømmebygging og det var opprettet egne omdømmeskoler som var med på å fremme og spre ideen, disse kan trekkes fram som drivkreftene utenfor organisasjonen som bidro til innføring av ideen. Akkurat i det tidsrommet hvor Hammerfest kommune skal gjennomføre endringsarbeid blir omdømmeideen presentert av konsulenten som en løsning på problemet kommunen har. Ut fra det instrumentelle perspektivet vil man kunne vektlegge at styringen av prosjektet legges på ledelsesnivå i kommunen. Det var ledere og politikere som ble sammensatt i arbeidsgruppene og styrte planverket, dette var igjen styrt fra øverste ledelse i kommunen, rådmann og ordfører. Et instrumentelt perspektiv vektlegger også at lederne er de som identifiserer problemet og igangsetter prosesser for å løse dette. Bakgrunn for innføringen av omdømmeprojektet, er slik vi har kommet fram til i analysen, er det konsulenten som framlegger problemet. Konsulenten kartla i forhold til ledere og ansattes dårlige holdninger til kommunen og en lite gjennomtenkt strategi for bruk av media. Det trekkes fram i Delplan-9(2008) at hvis man ikke lykkes med omdømmebyggingen vil omdømmet til kommunen forverres (Sluttrapport- Forbedret ressursbruk 2008). Så vi kan se

det som om konsulentens framstilling av problemet og farene ved ikke å løse problemet var en av drivkreftene til bakgrunnen for oppstart av omdømmeprosjektet. Organisasjoner søker legitimitet i forhold til omgivelsene og derfor ville Hammerfest kommune kanskje fått et forklaringsproblem hvis de ikke hadde forsøkt å arbeide med omdømmebygging (Brønn og Ihlen 2015).

I innføringsfasen ville vi se på hvordan arbeidsgruppen jobbet fram tiltakene i planen, hvilke hensyn har de vektlagt i utarbeidelsen av tiltak og hvordan de arbeidet med implementeringen av tiltakene. Forskningsspørsmålet som vi ville belyse her var: *Hvilke hensyn vektlegges i innføringsfasen?*

Ut fra det instrumentelle perspektivet fant vi at det i innføringsfasen ble utarbeidet en strukturert plan for hvordan de ville gjennomføre omdømmebyggingen. Planen var med 41 tiltak en storplan som berørte mange deler av organisasjonen. Tiltakene var utarbeidet ut fra en modell som arbeidsgruppen hadde framstilt. Det å drive endring i organisasjoner ved strukturelle endringer endring av rutiner og innføring av regelverk vil dette kunne være i samsvar med det institusjonelle perspektivet (Christensen m.fl. 2009).

I den sist siste fasen har vi tatt for oss forskningsspørsmålet:

Hvordan kommer omdømmeideen til uttrykk i dag?

Ut i fra oversettelses teorien til Røvik (2014) kan vi trekke fram translatørkompetansen til lederne som deltok i utarbeidelsen av den reviderte plan- omdømmeplan, 2013-2016. I følge Røvik (2014) ble oppskriften oversatt til lokale forhold i forhold til den kunnskapen lederne hadde til forholdene i organisasjon. Lederne hadde reformhistorikk og brukte den kunnskapen til å addere og fratrekke i forhold til omdømme oppskriften og utfra den valgte de strategier med tanke på hvordan omdømmebyggingen skulle foregå i Hammerfest. Noe av det som framkommer i analysen er at det instrumentelle som blir lagt vekt på er kontroll og oppfølging av tiltak er lagt til assisterende rådmann. Assisterende rådmann skulle påse at tiltakene gjennomførtes som planlagt og holde kontroll med planverket. I forhold til de institusjonelle hensyn som ble vektlagt var det blant annet at det var for mange tiltak i første plan, men arbeidsgruppen valgte i revideringsprosessen å redusere antall tiltak. De begrunnet det ut i fra at det ble for omfattende for de ansatte i organisasjon å følge opp alt for mange tiltak.

Ut i fra våre funn i analysen mener vi at vi har fått belyst problemstillingen vi hadde innledningsvis.

Avslutningsvis vil vi trekke fram at vi spurte også om hvordan det økte media fokuset på kommunen i forbindelse med Snøhvit prosjektets utbygging hadde innvirket på valget av tiltak og fokus i omdømmeplanen. Det var bare en av informantene som sa at dette var et viktig fokus for kommunens omdømmebygging. Hammerfest kommune var den eneste kommunen i Finnmark som i 2008 hadde ansatt en egen informasjonsrådgiver. Før vi utførte våre undersøkelser hadde vi en antakelse om at utviklingen i byen fra en fiskerikommune og til en olje og gass kommune var et viktig moment i satsingen på omdømmebyggingen. Vi antok at kommunen ville framstå som trendy, profesjonell og innovativ i forhold til sine samarbeidspartnere i de multinasjonaleselskapene som skulle etablere seg i byen. Arbeidsgruppen velger også en beskrivelse under identiteten de ønsker å fremme som en energi og kultur kommune. Når det ikke samsvarer med det de da forteller om hovedfokus for omdømmet og våre antakelser, så kan det være at denne identiteten ikke er etablert som en sannhet. Det kan være at om vi hadde spurt andre informanter at vi ville fått et annet svar på hva hovedfokuset var. Ulikt ståsted vil antakeligvis gi vektlegge ulike momenter i omdømmebyggingen.

6.1 Forslag til ny forskning

Vi synes det har vært spennende å analysere betydningen av ledernes oversettelse av omdømmeideen slik at den passer inn i egen organisasjon. Dette hadde vært spennende å forske mer på, samt se på betydningen av en pedagogisk tilnærming i endringsprosesser i offentlig sektor.

7 Litteraturliste

Busch, T (2014) *Akademisk skriving* (2. utgave) Bergen: Fagbokforlaget

Brønn, P.S og Ihlen, Ø. (2015) *Åpen eller innadvendt* (1.utgave) Oslo: Gyldendal Akademisk

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A. (2013). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2.utgave). Oslo: Universitetsforlaget AS

Eriksson-Zetterquist, U.(2009) *Institusjonell teori* (1.opplag) Malmø: Liber

Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (6.opplag) Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelse?* Innføring i samfunnsvitenskapelige metode. 2. utg. Kristiansand: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Jacobsen, D. I (2014) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utgave) Bergen. Fagbokforlaget

Røvik, K. A (2014) *Trender og translasjoner* (3.opplag) Oslo: Universitetsforlaget

Wæraas, A, Byrkjeflot, H og Angell, S.I (2011) Oslo: Universitetsforlaget AS

Tidsskrifter:

Vilma Louma-aho(2007)*Neutral Reutation and Public Sector organisastions*

Master og doktoravhandlinger

Wæraas, A. (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon: Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Tromsø, Institutt for statsvitenskap, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø.

Nettsteder:

28.04.2016: <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/omd%C3%B8mme/den-stygge-andungen>

28.04.2016: <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/omd%C3%B8mme/n%C3%A5r-kommuner-kommuniserer>

28.04.2016:

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/kunnskapsstatus_omdomme.pdf

28.04.2016: <http://distriktsenteret.no/>

Hammerfest kommunes planer og kommunestyre vedtak:

Arbeidsgiverpolitikks plattform/arbeidsgiverpolitiske retningslinjer, 2006

Arbeidsgiverpolitikk for Hammerfest kommune 05.12.2013

Forbedret ressursbruk. Strategisk analyse. Utkast til styringsgruppas møte 11. juni 2008.

Informasjon- og kommunikasjonsplan 2007/2008

Kommuneplan for Hammerfest 2006-2018, Samfunnsdelen

Omdømmeplan, Plan for omdømme arbeid i Hammerfest Kommune 2013-2016, Hammerfest kommunestyre 14. november 2013

Sluttrapport- Forbedret ressursbruk. Styringsgruppas tilråding.

Snøhvitprosjektet og regional utvikling. Norut NIBR Finnmark. Rapport 2005:7

