



Audun Reithaug

Omdømme til begjær?

Hvordan offentlig sektor prøver å gripe det uåndgripelige

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Da jeg begynte på studiet i Styring og ledelse høsten 2017 var jeg daglig leder i en liten medlems- og interesseorganisasjon i musikklivet, Norsk Viseforum. Jeg var tobarnsfar, hadde aldri hørt om ventekarantene, avklaringskarantene, samarbeidskohorter og smittesporing. Jeg hadde aldri drevet med hjemmeundervisning av egne barn, og heller aldri trodd at jeg kom til å måtte gjøre det. Høsten 2019 byttet jeg jobb til Musikkens studieforbund, arbeidshverdagen ble annerledes og arbeidet med masteroppgaven kunne ikke prioriteres. Pandemien kom, arbeidshverdagen endret seg på en helt annen måte, med hjemmekontor og hjemmeskole våren 2020. På tross av pågangsmot og spede forsøk høsten 2019 og våren 2020 fremsto en fullført master som like fjernt og uoppnåelig som en trygg utenlandsferie. Så kom høsten 2020, da ble det klart at jeg skulle bli trebarnsfar; det var «nå eller aldri». Takket være god tilrettelegging fra studiekoordinator Agnete Vabø fikk jeg koblet meg på studiet igjen og et godt samarbeid med veileder Dag Jansson begynte å ta form. Han har vært uunnværlig for framdriften av prosjektet; han har kvasset idéene mine, spisset prosjektet, har hjulpet meg ut av tankegjørmen jeg satte meg fast i og har svart sent og tidlig på eposter om alt jeg strevde med. Hans engasjement for, og ikke minst tro på, oppgaven har smittet over på meg når jeg trengte det. Et gryende håp om en ny tid i slutten av april med, nyfødt barn, ferdig master og ikke minst, en koronafri hverdag, har vært drivkraften bak alle helgene og kvelder med laptopen ved pulten eller i senga. Nå kan jeg si: det gikk ikke som planlagt. Fødselen kom noen uker tidligere og koronaviruset blomstret opp igjen. Hjemmeskole tok tid fra både jobb og studier og barn i avklaringskarantene, isolert fra sine venner mens de venter på prøvesvar, krevde mer av sine foreldre. Min viktigste støttespiller gjennom det hele fortjener en stor takk, min kone Veronica. Den siste perioden har vært tøff også for henne. Å gå gravid med to barn på hjemmeskole, og sjonglere jobb og karantener om hverandre med en far som ikke kan vie sin tid til familien, har ikke vært lett. Jeg er evig takknemlig for at hun har vært så raus, forståelsesfull og tilpasningsdyktig at jeg nå har nådd målet om å fullføre masteren. Uten henne ville ikke dette vært mulig.

Jeg vil også takke alle familiemedlemmer som har støttet meg i arbeidet og spesiell takk til mine barn, Sofia, Ivo og nyfødte Julian, som nå gleder seg like mye som meg til å få tilbake pappaen sin på heltid.

Sammendrag

Tema for avhandlingen er omdømme i offentlig sektor. Forskningsspørsmålet: «Hvordan forstå omdømme i offentlig sektor?» blir belyst med utgangspunkt i direktorater. Det teoretiske fundamentet er to motstridende perspektiver fra omdømmeforskningen, et statsvitenskapelig og et organisatorisk perspektiv. Begge representerer en egen måte å forstå omdømme i offentlig sektor. Avhandlingens empiriske grunnlag er intervju med fem kommunikasjons-ledere fra fem direktorater. De er praktikere som daglig håndterer problemstillinger knyttet til omdømmehåndtering. Med utgangspunkt i de to forskningsperspektivene blir deres forhold til omdømme analysert med tanke på å finne måter å forstå omdømme i offentlig sektor. Resultatene viser at flere av informantenes forskjellige forståelser kan sammenfalle med enten det statsvitenskapelige eller det organisatoriske forskningsperspektivet på omdømme. Allikevel kan hverken det ene eller andre alene ta høyde for de komplekse og mangfoldige aspektene av omdømmefenomenet slik disse kommunikasjonslederne forstår det. Derfor argumenterer jeg for at omdømme best forstås med utgangspunkt i en empirisk og pragmatisk tilnærming. Ved å åpne for en dualistisk og til dels motstridende forståelse kan man forstå omdømme som både en ressurs for å styrke politisk uavhengighet og autonomi, men også som en sosial konstruert symbolsk verdi.

Abstract

In this paper I study the phenomenon of reputation in public sector. I seek to find an answer to my research question, “How to understand reputation in public sector?” by studying state agencies. The theoretical foundation is two conflicting approaches from the research literature, a political science approach and an organizational approach. Each of them represents a concept of reputation and different ways of understanding reputation in public sector. I conduct interviews with head of communication in five different state agencies in Norway. These five informants are practitioners; in their daily work they cope with questions related to reputation management. On the basis of the two different research approaches I analyze the material from the interviews to find ways of understanding reputation in public sector. My results suggest that both of the theoretical approaches coincide with the understanding of some of the practitioners. Still, neither of the approaches can fully address

the complex and intangible aspects of reputation the way it is understood by these leaders of state agencies. Therefore, I argue that reputation should be understood both as a tangible asset to increase discretion and as a socially constructed symbolic value, based on an empirical and pragmatic approach.

OsloMet – storbyuniversitetet ,
Handelshøyskolen,
Fakultet for samfunnsvitenskap
Oslo 2021

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING	3
1.2 AVGRENSNING	4
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING	5
2. TEORETISKE PERSPEKTIVER	7
2.1 BUREAUCRATIC REPUTATION	8
2.2 CORPORATE REPUTATION	11
2.3 TO RETNINGER	12
2.4 VERDIEN AV OMDØMME	15
2.5 OMDØMMEMÅLINGER	16
2.6 ANVENDELSE AV TEORIEN VIDERE I OPPGAVEN	17
3. METODE	18
3.1 INTERVJU	18
3.2 REKRUTTERING	19
3.3 VIDEOSAMTALER	20
3.4 TRANSKRIPSJONSARBEIDET	22
3.5 ANALYSESTRATEGIER	22
4. RESULTATER	24
4.1 INFORMANT 1	24
4.1.1 «Jeg tenker kanskje på tillit»	24
4.1.2 «Vi kan ikke evaluere arbeidet vårt gjennom omdømmemålinger»	26
4.2 INFORMANT 2	27
4.2.1 «Hvordan ser dette ut?»	27
4.2.2 «Det hjelper at befolkningen ikke får for dårlig smak i munnen»	28
4.3 INFORMANT 3	29
4.3.1 «Omdømme er en konstruksjon»	29
4.3.2 «Man gjør det fordi det er det andre gjør. Det er en sånn passende logikk»	31
4.4 INFORMANT 4	33
4.4.1 «Godt omdømme er målet i andre enden»	33
4.4.2 «At vi har et godt omdømme, at vi har tillit, det er viktig»	34
4.5 INFORMANT 5	35
4.5.1 «Bytte ut ordet omdømme med tillit»	35
4.5.2 «Stor glede av å ha godt omdømme i befolkningen»	37

5. DISKUSJON	39
6. AVSLUTTENDE BEMERKNINGER	44
6.1 KONKLUSJON.....	44
6.2 PÅLITELIGHET OG TROVERDIGHET	45
6.3 OVERFØRBARHET OG BEKREFTBARHET	45
6.4 VIDERE FORSKNING.....	47

1. Innledning

Et fundamentalt politisk spørsmål er hvordan offentlig sektor skal styres. Det var også sentralt for Hermansen-utvalget som skrev NOU «En bedre organisert stat» (Hermansen 1989).

Utvalget tok til orde for å «rydde opp i rigide og detaljstyrende rettslige organisasjonsformer»

Det forbindes ofte med å ha lagt grunnlaget for «mer aktiv målstyring, resultatoppfølging og resultatrevisjon, altså New Public Management» (Berg 2019). Denne nye offentlige

styringsformen, New Public Management (NPM), omtales som «en fellesbetegnelse for en rekke prinsipper og metoder for organisering og styring av offentlig virksomhet.» (Hansen

2018). Prinsipper og metoder som i utgangspunktet har markedet som forbilder. NPM

«bygger på en antakelse om at en offentlig virksomhet som likner mer på markedet vil kunne bidra til bedre kvalitet og større effektivitet i den offentlige tjenesteytingen» (Hansen 2018).

Dersom en offentlig virksomhet skal likne mer på markedet, vil den blant annet måtte forholde seg til markedslogikken og det som kjennetegner vellykkede selskaper. Omdømme er det viktigste målet på suksess ifølge World Economic Forums (2004) pressemelding etter deres møte i Davos: «[C]orporate brand reputation outranks financial performance as most important measure of success». Dette kommenterer Wæraas (2011) på denne måten:

Omdømme er altså en bedre målestokk for en suksess enn finansielle resultater. [...] Mens verdsettingen tidligere i større grad bygde på den informasjon man hadde om salgets utvikling, varebeholdning og omsetningstall, er det nå i større grad organisasjoners framturen, bl.a. gjennom rankingen på omdømmemålingene og aksjekursene, som er det dominerende kriteriet for suksess.

Dersom offentlige virksomheter skal likne mer på markedet blir omdømme også relevant for dem. Hvilken måte offentlige virksomheter skal forholde seg til omdømme på, er dermed et spørsmål knyttet til hvordan offentlig sektor styres. Er omdømme såkalt nyliberalistisk tankegods som tilhører konstruksjonen av offentlig sektor som en markeds plass? Eller er det bare en mer brukerorientert offentlig sektor?

Ifølge Wæraas (2011, 23) kan en forutsetning for det han kaller «omdømmeteningens ideologiske hegemoni» være et skifte til at den representative og inkluderende dimensjonen i det offentlige tillegges mindre vekt, mens vi som borgere i større grad identifiserer oss med enkeltorganisasjoner og deres produkter, også offentlige virksomheter. Dette setter han i sammenheng med økt velstand som fører til ønsker om større vekt i valgfrihet og differensiering av tilbud. Dette skiftet til at borgerne i større grad identifiserer seg med enkeltvirksomheter har også blitt drevet fram av at siden 2004 har opp mot 100 forskjellige statlige virksomheter blitt vurdert og rangert hvert år i såkalte profilmålinger og omdømmemålinger. Forskjellige meningsmålingsinstitutter og analysebyråer har fortsatt å måle offentlige virksomheter hvert år siden da. Selv svarte jeg ja til å delta i en sånn spørreundersøkelse. Det endte med at jeg fikk tilsendt et tykt hefte med fem spørsmål hvor jeg ble bedt å vurdere omdømmet til nesten 100 statlige virksomheter, hvorav mange jeg knapt hadde hørt om. Denne opplevelsen er medvirkende til min fascinasjon for feltet. Det var kun 5 spørsmål jeg skulle vurdere på en 5-punkts skala: Hvordan vil du vurdere x samlede omdømme eller anseelse; hvor godt eller dårlig er ditt inntrykk av x; i hvilken grad mener du man kan stole på x i det lange løp; hvordan vurderer du økonomistyringen til x og sett under ett, hvordan vil du vurdere kvaliteten på x sine tjenester og produkter? Var det virkelig på denne måten man fastsatte en «dom» over disse virksomhetene? Rangerte vi mange tusen ansattes arbeid med disse få enkle spørsmålene? Undersøkelsen inneholdt en mengde virksomheter jeg knapt hadde hørt om, og til og med noen helt ukjente, men alle skulle vurderes på så konkrete spørsmål. I min arbeidshverdag i en organisasjon i ideell sektor er kommunikasjon en av mange ansvarsområder. Kunne dette med omdømme være relevant for vår lille virksomhet? Vi har et definert oppdrag gitt av det offentlige, mot en spesifikk målgruppe. Burde vi være opptatt av omdømme? Kunne mange års vedvarende kutt i bevilgninger skyldes dårlig omdømme? Den nesten faste årlige prosedyren med at regjeringen foreslår kutt i tildelingene og mobilisering av grasrota fører til at kuttet reverseres, skyldes det at vi er for lite opptatt av omdømmet vårt?

Det dukker jevnlig opp meninger om omdømme i offentlig sektor i mediene. Selv bet jeg meg merke i Morgenbladets kronikker *Opportunistisk omdømmehåndtering griper om seg* (Gedde-Dahl og Friberg 2019) og *Kommuner, etater og skoler er ikke merkevarer*. (Gedde-Dahl og Bomann-Larsen 2020) Her går journalisten Martin Gedde-Dahl inn i

omdømmeproblematikken. Han refererer til kritisk forskning samtidig som han trekker frem saker der virksomheter har forsøkt å kneble ansatte for å beskytte omdømmet sitt. Han fikk svar av Apeland, et av kommunikasjonsbyråene som fronter omdømmeundersøkelsene i Norge, med overskriften *Knebling bygger ikke omdømme* (Apeland 2019) Hans Petter Stub som kaller seg *Head of employer branding i Whydentify*, kom med tilsvaret *Kommuner er også merkevarer* (Stub 2020). Argumentasjonen til sistnevnte går som følger «De kjemper mot private virksomheter på arbeidsmarkedet, og må derfor styrke sitt employer brand.» før han spør «Vil du anbefale venner eller familie å begynne å jobbe i en etat alle har et utelukkende dårlig inntrykk av?» (Stub 2020).

1.1 Problemstilling

Jo mer jeg har fordypet meg i fenomenet, desto mer jo mer har jeg kjent på behovet for å forstå det. Snakker disse kronikørene om det samme? Kan en måling basert på fem spørsmål gi så vesentlig informasjon at det bør vektlegges i styringen av en statlig virksomhet? Hva er egentlig omdømme? Og hvordan kan det tallfestes og operasjonaliseres i modeller? Først førte dette til et forskningsspørsmål av en deskriptiv art: Hvordan forholder offentlig sektor seg til omdømme? Etter hvert som mitt teoritilfang øker forstår jeg at dette spørsmålet ikke så lett kan besvares uten å ha en klarere forståelse av hva omdømme er, og iallfall ikke uten å se det i sammenheng med hva offentlig sektor snakker om når det snakkes om omdømme.

På den ene siden er omdømme et vanlig norsk ord som har to betydninger 1) vurderingsevne (blant annet brukt i Grunnloven) og 2) renommé. I Sverige brukes det i betydningen av det førstnevnte, mens i Norge er den betydningen blitt så sjelden at språkprofessoren Finn-Erik Vinje (Vinje u.å.) skriver blogg om at ordet omdømme i dagens betydning, er et moteord. Ord som renommé, rykte og ry er synonyme til den måten omdømme brukes i dag. Disse ordene har noenlunde samme betydning i dagligspråket. Kan den betydningen overføres til hvordan omdømme brukes i forbindelse med omdømmemålinger, omdømmeskår og omdømmerangeringer? I forskningslitteraturen finner jeg heller ingen entydig definisjon av omdømme, men derimot et mangfold av måter å forstå begrepet. Hvordan forholder praktikere seg til et fenomen som er så u håndgripelig? De som sitter i ledelsen i virksomheter som veies og måles med en omdømmeskår, hva tenker de om resultatet? De som kanskje har et ansvar for at virksomhetens omdømme er godt, hvordan forstår de dette? Forstår de

omdømme som noe objektivt det bare er for målinger å fange opp, eller tenker de at omdømme ikke «er der ute», at omdømme rett og slett ikke finnes uavhengig av målingene? Og har alle den samme oppfatningen? Selv om omdømme omtales som en bedre målestokk på suksess enn økonomiske resultater så er formålet for næringslivet å skape profitt, og omdømmets verdi er derfor knyttet til framtidig lønnsomhet. Offentlig sektor har ikke lønnsomhet som mål, kan godt omdømme allikevel ha en funksjon i offentlig sektor? Hva er i så fall den? Også dette spørsmålet vil antagelig ha flere, og til dels motstridende svar. Hva tenker ledelsen i offentlige virksomheter? Er omdømme en ressurs for dem, eller er det noe de må forholde seg til fordi det forventes av dem mens de egentlig synes det er irrelevant? Hvordan er det å jobbe i en virksomhet som år etter år måles med et dårlig omdømme? Omdømme er overalt, i avisene, i egen bevissthet, i mange folks arbeidshverdag, i skoledebatten, i den politiske styringsdebatten, men hva snakker vi egentlig om når vi snakker om omdømme? Omdømme følte flyktig og uhandgripelig og dette fremmet behovet for å gjøre å forstå omdømme generelt og hvordan det var relevant for virksomheter i offentlig sektor. For å finne ut dette ble mitt forskningsspørsmål: Hvordan forstå omdømme i offentlig sektor?

1.2 Avgrensning

Offentlig sektor er stor og sammensatt og jeg vil derfor være nødt til å foreta en avgrensning. Kommunal og moderniseringsdepartementet begynte med sin «Omdømmeskole» i 2008 og har siden oppfordret norske kommuner til å jobbe med sitt omdømme. Omdømmearbeid i kommunene har også vært en viktig del av forskningen på omdømme i offentlig sektor i Norge. Regioner, fylker, landsdeler og nasjonen Norge er også offentlige aktører som er opptatt av omdømme. En nødvendig avgrensning ble for meg å se bort fra omdømme knyttet til geografiske enheter, men fokusere på statlige virksomheter. Meningsmålingsinstitutter, analysebyråer og lignende har gjennomført nasjonale omdømmeundersøkelser for Norges mest kjente virksomheter, blant dem også statlige aktører. Selv blant disse er mangfoldet stort og både institusjoner i universitets og høyskole-sektoren, regionale helseforetak og direktorater måles og veies i denne type generelle nasjonale målinger. Innenfor rammen av masteroppgave snevrer jeg inn nedslagsfeltet til å kun studere direktorater og lignende forvaltningsorganer. Det gir et mer enhetlig empirisk utgangspunkt. Forskningsspørsmålet må

derfor forstås som «offentlig sektor, med utgangspunkt i direktorater», selv om ikke det blir spesifisert når det gjengis utover i oppgaven.

Direktorater er interessante virksomheter fordi de har en spesiell rolle i statsforvaltningen. I Administrasjonsdepartementets Direktorathåndbok (Administrasjonsdepartementet 1993) beskrives deres rolle på denne måten:

At direktoratene skal arbeide 'utenfor' departementene som «frierte forvaltningsorganer», mindre bundet av de tradisjonelle begrensninger som har vært knyttet til departementsarbeidet får også den konsekvens — til dels tilsiktet — at vedtak treffes 'nærmere publikum'. Det betyr også at staten bedre kan oppfylle sine serviceoppgaver m.m. Dette får igjen den konsekvens at direktoratene mer enn departementene (og kanskje også med andre metoder) må opplyse publikum om sin organisasjon og virksomhet, og om publikums rettigheter og plikter overfor institusjonen. Dette kan skje gjennom alminnelig informasjon og veiledning, men kan også utvikle seg til en slags markedsføring av egen virksomhet.

Spesielt siste setning i dette avsnittet er interessant, altså at direktoratets opplysningsarbeid overfor publikum kan utvikle seg til en markedsføring av egen virksomhet.

1.3 Oppgavens oppbygning

Ut ifra oppgavens problemstilling, blir det hensiktsmessig å gjennomgå teorien rundt omdømme før jeg redegjør for metodevalg. Mangfoldet av forståelser i forskningen fordret et teorikapittel som er relativt omfattende i forhold til normen for denne type avhandlinger. Metodekapittelet tar for seg både generelle metodiske overveininger, men beskriver også hvordan jeg gjennomførte datainnhenting, behandlet data og analyserte den. Jeg har valgt å samle all behandling av empiri, både presentasjon og analyse, i kapitlet Resultater. Jeg har valgt å samle all behandling av empiri, både presentasjon og analyse, i kapitlet Resultater. Der vil jeg først gå gjennom utvalgte meningsbærende utsagn fra én og én informant, deretter sammenfatter jeg funnene og diskuterer dem sett under ett. Funnene blir sett opp mot teoritilfanget og oppsummeres i avhandlingens siste seksjon Avsluttende betraktninger.

2. Teoretiske perspektiver

Røvik (2007) beskriver hvordan ideer om organisasjoners merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier, samfunnsansvar og design av visuelle symboler, er en tung samfunnstrend. Fra 2021-perspektiv føles ikke dette som en trend, men som en tilstand. Selvfølgelig vil en virksomhet ha nettsider som ser bra ut, det er selvsagt at man vil fronte virksomhetens navn på tjenester og service man leverer, og en oppfrisking av logoen i ny og ne anses ikke som sløsing med ressurser. Alt dette er allikevel en del av den trenden Røvik kaller det 'ekspressive aspektet': idéer og grep for å presentere organisasjoner på en mest mulig fordelaktig måte overfor ulike aktører i omgivelsene (2007, 195).

Sånn har det ikke alltid vært. På slutten av 1970-årene og utover i 1980-årene ble det oppfattet provoserende når forskning viste at organisasjoner bedrev «window-dressing». Det å innføre legitimerede idéer, IT-systemer, økonomistyringsrutiner og så videre for å tekkes omgivelsene ble assosiert med «hykleri», «irrasjonell ressursbruk» og «fasadepussing». Få ville innrømme at det var sånn og det ble til og med stilt spørsmål ved forskningens funn (Røvik 2007, 196). Spoler vi fram til 2011 er kontrasten stor. Karl-Fredrik Tangen, ved daværende Markedshøyskolen, siteres i E24 på at han tror næringslivet er flinkere til å operere på to nivåer: de mestrer det å ha en samfunnsansvarlig forside med en kynisk bakside. «Det kan være vemmelig, men det er praktisk» avslutter han (Midtsjø, Line 2011). Her fremsettes fasadepussing som et ideal for organisasjoner i privat sektor og til og med som noe også offentlig sektor bør etterstrebe.

Bør idealer for næringslivet overføres til offentlig sektor? Som vi så i innledningen er dette et høyaktuelt politisk spørsmål, men det er også et forskningsfelt. Moderniseringsideer for offentlig sektor hentet fra privat sektor har vært et vesentlig trekk ved styringen av offentlig sektor siden 90-tallet (Røvik 2007). Dette kjenner vi igjen fra merkelappen New Public Management (NPM) slik det ble beskrevet i innledningen. Forskningen på NPM-feltet deles i to leire, en vennlig og en kritisk retning. Hvorvidt det er mulig, og/eller ønskelig, å overføre omdømmetankegangen til offentlig sektor, og i så fall, hvordan, er et vesentlig spørsmål i dette forskningsfeltet.

Wæraas og Byrkjeflot (2012) identifiserer fem problemer som de fleste offentlige organisasjoner vil kunne møte når de forsøker å følge populære generiske oppskrifter for å håndtere omdømme. Offentlige organisasjoner er i mer eller mindre grad styrt av et politisk nivå. Det administrative nivåets ansvar er å iverksette vedtatt politikk, men distinksjonen mellom hva som er på det politiske og det administrative nivået er ofte uklart. I tillegg har byråkrati et «karisma-problem», fordi det gir negative assosiasjoner. Oppskriftenes ideal om å være unik er ikke nødvendigvis hensiktsmessig for offentlige virksomheter i samme sektor. Enheter i sektoren håndterer klynger av arbeidsoppgaver og problemstillinger med indre motsetninger og i mange tilfeller må de ta upopulære avgjørelser, som står i motsetning til ønsket om å oppnå et eksellent omdømme. På denne måte er ikke omdømmeoppskriftene i populære ledelsesbøker tilpasset offentlige organisasjoner og på grunn av disse fem problemene er de lite anvendelige for dem. (Wæraas og Byrkjeflot 2012) Allikevel viser forskning at organisasjoner i offentlig sektor har blitt mer bevisst på at omdømme er et strategisk viktig arbeidsområde (Maor og Wæraas 2015, 1). Hvorfor har de det?

Jeg vil utover i kapitlet gå gjennom to forskningstradisjoner på omdømme, Bureaucratic reputation og Corporate reputation. Som navnet sier er de knyttet til hver sin sektor, offentlig sektor og næringsliv, men de representerer også to grunnleggende forskjellige forskningsblikk. Disse to forskningsblikkene gir to forskjellige utgangspunkt for å forholde seg til fenomenet omdømme, noe som får interessante implikasjoner.

2.1 Bureaucratic reputation

Grunnlaget for et eget forskningsfelt om offentlige organisasjoners omdømme ble lagt med statsviteren Daniel Carpenters bok *The Forging of Bureaucratic Autonomy* i 2001. Han var med den første som brukte empiri og teori for å gjøre en systematisk analyse av omdømme knyttet til en virksomhet i offentlig sektor. I kjølvannet av denne boken vokste forskningsfeltet fram med en rekke arbeider om emnet. Det siste tiåret har det kommet 100 akademiske arbeider, og Carpenter regnes for å ha dannet skole med sin tilnærming, kalt *bureaucratic reputation*. Jeg kjenner ikke til noen ekvivalent på norsk, men anser forvaltnings-omdømme for å være et dekkende begrep. En stor andel av publiserte artikler om feltet kommer fra de nordiske landene, ikke minst Norge. Det er bare amerikanske forskere som har publisert flere arbeider enn de norske. (Bustos Pérez 2021). I sin oppsummering av

ulike definisjoner av omdømme viser Bustos-Perez (2021) at det er stor oppslutning om Carpenters definisjon. Hans definisjon lyder: «A set of symbolic beliefs about the unique or separable capacities, intentions, roles, obligations, history and mission of an organization that are embedded in a network of multiple audiences» (Carpenter 2010). Bak denne definisjonen ligger en rekke resonnementer, avveininger, og premisser. Jeg velger å gjengi Maor (2015, 19) sin redegjørelse for dette framfor å forsøke å oversette og miste nyanser:

This definition centers on the evaluation of the organization's unique character and activities by multiple audiences. Evaluation is based on past observations and experience with the organization's ability to provide unique services capably. Reputation uniqueness, according to Carpenter (2001, 5), refers to the demonstration by agencies that they can create solutions (e.g., expertise, efficiency) and provide services (e.g., moral protection) that no other agency in the polity offers. This implies that organizational reputation relies on the external audiences' perceptions of the quality of policy outcomes that these audiences really care about and the effectiveness of its actions that distinguish the organization from others in the polity (Maor 2015, 19).

Det vesentlige er at definisjonen vektlegger at det er et mangfold av interessenter som evaluerer organisasjonen og at denne evalueringen er basert på fortidige handlinger og faktiske erfaringer med organisasjonen. Et annet viktig poeng er at det er kvaliteten på politiske utfall, effektivitet og servicenivå i forhold til andre liknende institusjoner som er grunnlaget for interessentenes oppfatninger.

Carpenter (2010) studerte historien og utviklingen til Food and Drug Administration (FDA) i USA. Han viste hvordan etatens skiftende omdømme påvirket dens autonomi og dens avgjørelser og demonstrerte hvordan potensielle omdømmetrusler kunne styre hvordan den prioriterte sine medisingodkjennelser. Carpenters funn var at FDA differensierte sin respons på en måte som gjorde at de ble satt i et godt lys av forskjellige interessenter. På den måten utviklet de et omdømme som ga dem mulighet til å beholde sin uavhengighet, selv om de opplevde politisk press (Bustos-Perez 2021). Forskingen som bygger på dette utgangspunktet forsøker å vise hvordan hensynet til omdømme fører til handlinger. Dette

viser de ved å fokusere på variasjoner i organisasjonenes respons og håndtering overfor deres forskjellige interessenter. Funnene viser at de tar beslutninger basert på omdømme-relaterte vurderinger, for eksempel at de forholder seg tause til saksområder hvor de nyter et godt omdømme eller som er utenfor deres myndighet, mens de responderer på saker innenfor sin kjernevirksomhet hvor omdømmet er svakere eller i utvikling (Maor og Wæraas 2015, 5). Dette innebærer at vurderinger av omdømmemessig karakter er grunnleggende for beslutningene i offentlige virksomheter. For Carpenter er derfor det å bygge omdømme noe som innebærer å avveie sine beslutninger opp mot muligheten for at det styrker eller reduserer virksomhetens autonomi og selvstyre: «Agency reputation, then, shapes administrative discretion and bureaucratic autonomy while also shaping administrative choice» (Carpenter og Krause 2012, 12). Carpenters forståelse skaper en annen inngang til omdømme enn den som ligger til grunn for omdømmeoppskriftene fordi omdømme er et middel for å nå et politiske mål og ikke knyttet til profitt. Dermed skaper han et utgangspunkt for omdømmehåndtering som er tilpasset de særegenhetene nevnt av Wæraas og Byrkjeflot (2012) ovenfor. Omdømme blir en verdifull politisk eiendel fordi det kan brukes til å generere offentlighetens støtte, få tildelt autoritet og selvstyre fra politikere og for å rekruttere og beholde verdifulle ansatte (Carpenter 2002).

Carpenter fremmer også idéen om at etater ikke har ett omdømme, en idé han mener er essensiell for å få rikere og mer nyanserte modeller og empiriske studier av feltet (Maor og Wæraas 2015). Hans fire dimensjoner på omdømme ble etter 2010 også en viktig bestanddel av teoriene som brukes blant forskerne i feltet. De fire dimensjonene er: Prestasjons- omdømme – får organisasjonen jobben gjort? Moralsk omdømme – er de åpne og ærlige? Prosedyremessig omdømme – følger de standarder for prosedyrer forholder de seg til normer og regler? Teknisk-profesjonelt omdømme – har de analytisk kapasitet og ekspertise? Poenget med disse fasettene av omdømme er at virksomheter må velge hvilke av dem de vil fremheve og det fører til at noen blir nedtonet. Hvordan dette prioriteres og differensieres er avgjørende for virksomhetens omdømme (Carpenter og Krause 2012). Disse fasettene av omdømme utgjør noen spesifikke komponenter som kan brukes som nyttige verktøy for sammenlikning på tvers av organisasjoner. I to masteroppgaver i statsvitenskap på Universitet i Oslo har dette blitt brukt som grunnlag i komparativ analyse av symbolbruk blant FHI og Helsedirektoratet (Bjerkreim 2018) og UDI og UNE (Davidsen 2018). De analyserer hvilke symboler som

tillegges størst vekt i årsrapporter og nettsider og kategoriserer dem i henhold til disse fasettene.

‘Interessent’ viser til de gruppene eller enkeltpersonene som er nødvendige for at ikke organisasjonen skal opphøre å eksistere, samt til dem som har som mål å påvirke, eller som påvirkes av organisasjonen. (Luoma-aho i Wæraas, Byrkjeflot, og Angell 2011,87).

Interessenter er grunnleggende i omdømmeteorier og omdømmeoppskrifter, men i følge Carpenter har det ikke blitt tatt nok høyde for at enhver organisasjon har diverse interessenter, og advarer mot å redusere interessenter til «some sloppy amalgam» (Maor og Wæraas 2015, 3). Fordi offentlige virksomheter er komplekse er interessentene forskjellige og mangfoldige, kan det å tilfredsstille en interessent, som f.eks. en stortingskomité, bety å skuffe en annen, f.eks. media. Derfor kan ikke en etats omdømme bare forstås som «a single quality signal» (Carpenter og Krause 2012, 27). Et kritisk faktum i Carpenters konsept for omdømme er at direktører i offentlig sektor følger nøye med på sine interessenter for å nøye måle forventningene knyttet til hvilke ytre krav de vil bli utsatt for. Et annet faktum er at det interessenter oppfatter er ikke et perfekt avstemt bilde av realitetene knyttet til virksomheten. Komplekse offentlige virksomheter blir sett «vagt gjennom et glass» av sine mangfoldige interessenter (Carpenter og Krause 2012). Carpenters konsept for omdømme kan modelleres og håndteres empirisk og det vitenskapelige grunnlaget er godt dokumentert med solide funn knyttet til mange aspekter ved disse teoriene. Gitt anerkjennelsen av Carpenters arbeid, og all forskningen som har fulgt i dens farvann, er det god grunn til å anse denne forståelsen som skoledannende for omdømme i offentlig sektor.

2.2 Corporate reputation

Dette er en oppgave om omdømme i offentlig sektor, men Charles Fombruns idéer og konsept for *corporate reputation* er også grunnlaget for forståelser av omdømme i offentlig sektor. Charles Fombruns rådgivings og forskningsvirksomhet, Reputation Institute, har hatt stor gjennomslagskraft og omdømmeundersøkelsen RepTrak er deres merkevare som gjennomføres på lisens i land over hele verden. Faktisk er Fombruns definisjon av omdømme den nest mest brukte i den samlede forskningslitteraturen på omdømme også i offentlig sektor (Bustos-Perez 2021).

Fombruns definisjon fra 1996 lyder «Collective representation of a firm's past actions and results that describe the firm's ability to deliver valuable outcomes to multiple stakeholders». De tre hovedmomentene vektlagt i denne definisjonen er (1) omdømme er basert på oppfatninger; (2) omdømme er en samlet oppfatning fra alle interessenter (3) det er komparativ (Fombrun 2012). I 2012 så Fombrun et behov for å revidere sin versjon, og viet en hel artikkel til diskusjon av forskjellige definisjoner av corporate reputation som har utviklet seg innenfor forskjellige akademiske retninger. Der kom han fram til følgende reviderte definisjon «A corporate reputation is a collective assessment of a company's attractiveness to a specific group of stakeholders relative to a reference group of companies with which the company competes for resources» (Maor og Wæraas 2015, 3). Denne skiller seg fra Carpenters definisjon ved at den vektlegger at omdømme er én samlet oppfatning, den vektlegger lite håndgripelige faktorer som «attractiveness» istedenfor å knyttes til egenskaper ved virksomheten som «intentions, roles, obligations, history and mission» som i Carpenters definisjon. Fombrun vektlegger også at en virksomhets omdømme må stå i forhold til noe, og trekker fram at det står i forhold til andre aktører som virksomheten konkurrerer med om ressurser. Forskjellene mellom disse to amerikanske forskernes forståelse av omdømme kan virke spissfindige. Imidlertid får definisjonenes implikasjoner konsekvenser. Lockert (2017) skriver at Fombruns definisjon impliserer at omdømme er ute av den aktuelle organisasjonens kontroll og viser til dette sitatet: «Because reputation is not directly under anyone's control, it is difficult to manipulate». (Fombrun i Lockert 2017). Dette innebærer at en organisasjons omdømme er vanskelig å kontrollere eller påvirke for det er løser koblet til organisasjonens realiteter. Mens i Carpenters forståelse er omdømme en strategisk, immateriell ressurs som organisasjonen selv har kontroll over og et signal som sendes ut (Lockert 2017).

2.3 To retninger

Definisjons-variantene som brukes i forskningen viser et mangfold av forståelser av omdømme innenfor en rekke akademiske disipliner: psykologi, økonomi, strategi, regnskap, markedsføring, kommunikasjon, organisasjonsteori og sosiologi (Brønn 2019).

Gjennomgangen ovenfor redegjør for to vesensforskjellige måter å forstå omdømme på.

Tabell 1. De to perspektivene fremstilt skjematisk.

	Statsvitenskapelig perspektiv	Organisatorisk perspektiv
Omdømmeteorologi	Bureaucratic reputation ¹	Corporate reputation ²
Omdømmeforståelse	Omdømme er basert på egenskaper ved virksomheten og virksomheten har flere omdømmer overfor et nettverk av forskjellige interessenter. Det komparative aspektet er nedtonet. ³	Omdømme er basert på en samlet oppfatning av alle interessenter. Det komparative aspektet vektlegges. ³
Akademisk tradisjon	Økonomisk og rasjonell ³	Sosialkonstruktivistisk og institusjonell ³
Organisasjons-teoretisk innfallsvinkel	Organisasjoner er rasjonelle og politisk bevisste. Organisasjonen har kontroll over omdømme. ³	Organisasjoners rasjonalitet og mulighet for kontroll på eget omdømme er nedtonet. ³
Funksjon i styring og ledelse	Organisasjoner bruker omdømme strategisk for å oppnå (politisk) støtte og økt autonomi gjennom å styre interessentenes forhold til organisasjonen. ³	Omdømme skapes både innad i organisasjonen, mellom organisasjonen og ulike målgrupper, og gjennom interaksjon mellom ulike målgrupper. Omdømme er et sosialt konstruert «aggregert produkt». ³
Analytisk blikk ⁴	Studerer hvordan omdømme har preget beslutninger. Retrospektivt blikk.	Studerer hvordan omdømme kan verne virksomheten mot framtidige trusler. Pro-aktivt blikk.

Carpenter² Fombrun³ Lockert (2017)⁴ Bustos-Perez (2021)

Carpenter er anerkjent for sin statsvitenskapelige forskning basert på kvantitative analyser av registre og historiske data knyttet til statlige virksomheter. Han legger til grunn en annen forståelse av omdømme enn for eksempel Sataøen og Nygård (2018) som skriver om omdømmehåndtering i høyere utdanning eller Byrkjeflot (2010) som drøfter drivkrefter, kritikk og paradokser knyttet til omdømmehåndtering i offentlige sektor. Hverken Luoma-aho (2008) som skriver om at forventninger former offentlig sektors omdømme eller Wæraas og Bjørnås forskning (2011), omdømmehåndtering i kommunesektoren, bruker Carpenters

teoretiske fundament. Innenfor omdømmeforskningen i offentlig sektor har det utkrystallisert seg to perspektiver, et statsvitenskapelig og et organisatorisk. Innenfor hvert perspektiv opereres det med forskjellige forståelse av hva omdømme er, både dets funksjon og dets verdi Lockert (2017).

Det statsvitenskapelige perspektivet er nært beslektet med en økonomisk forskningstradisjon. Den har sitt utspring i spillteoretiske perspektiver og i teorier om rasjonelle valg. I det statsvitenskapelige perspektivet anses organisasjonen å være politisk bevisst og rasjonell, og man har som utgangspunkt at organisasjonene har kontroll over eget omdømme (Wæraas og Maor 2015). Omdømmet forbedres ganske enkelt ved handlinger som resulterer i endrede oppfatninger blant interessenter. Dette innebærer at det er en direkte sammenheng mellom hva organisasjonen gjør og hvordan den blir oppfattet. Perspektivet innebærer en forståelse av at også interessenter er rasjonelle og evaluerer organisasjonen basert på deres handlinger.

I den forskningsretning Wæraas og Maor (2015) har kalt organisatorisk perspektiv, blir omdømme konstruert i samspillet mellom organisasjonen og interessentene. Det er basert på den opplevde kvaliteten organisasjonen leverer, men også på interessentenes oppfatning og kommunikasjon seg imellom. Derfor sier man at omdømme konstrueres i en sosial kontekst. Dette sosialkonstruktivistiske utgangspunktet gjør at det tas høyde for at omdømme er noe som eksisterer atskilt fra organisasjonen, og interessenter og organisasjoners rasjonalitet er ikke en forutsetning for forståelsen. Omdømme forstås også som delvis ute av organisasjonens kontroll (Lockert 2017). For eksempel kan omdømme forstås som å være under kontroll av «Powerful institutional intermediaries within organizational fields such as monitoring organizations, the media, and financial analysts» De er «important sources of reputation formation. I dette perspektivet referer omdømme til «organizations relative positions in rankings created by these intermediaries» (Maor og Wæraas 2015, 4). Byrkjeflot (2011) er inne på samme tankegang: «Det blir vanskelig å bestemme betydningen av ordet og fenomenet omdømme uten å referere til de nevnte organisasjoner, tall og målinger som har skapt det. Omdømme finnes kanskje 'der ute', men da iallfall ikke som noe som kan sees løsrevet fra de aktuelle målingene og organisasjonene som driver med slikt. Målingene får et performativt aspekt nettopp ved at de skaper den oppfatning at omdømme er noe alle har, og som alle organisasjoner må forvalte på beste måte. Om ikke disse målingene fantes ville andre

oppfatninger av hva som er viktig for organisasjoner å drive med, vært mer framtreddende» (Byrkjeflot 2011).

2.4 Verdien av omdømme

I Carpenters teori gir et godt omdømme økt administrativ handlingsfrihet og styrker det byråkratiske selvstyret (Carpenter og Krause 2012). Derfor er målet et best mulig omdømme. Dog trekker Picci (2015, 46), som også operer innenfor det statsvitenskapelige perspektivet, fram eksempler på at et godt omdømme ikke nødvendigvis gir beskyttelse mot angrep og at det til og med kan skape antipatier. I det organisatoriske perspektivet er det også flere syn på verdien av et godt omdømme. Om man, som Byrkjeflot, anser at omdømme ikke har noe kobling med virkeligheten, men bare er en rangering på en måling, så vil det jo det prege hvordan man vurderer verdien av omdømme. Selv om man anser omdømme som utenfor ens egen kontroll gir det allikevel mening å trakte etter et godt omdømme.

Vilma Luoma-aho (2007) anser at et nøytralt omdømme kan være fordelaktig fordi omdømmehåndtering i offentlig sektor er så fundamentalt forskjellig fra privat sektor. Hennes argument er at et fremragende omdømme krever konstant kultivering:

«It is proposed here that for public sector organizations the target level of reputation should be a realistic and healthy one, that is, it should be high enough for the organization to be trusted and taken seriously, but neutral or even low enough to acquire the necessary operating distance necessary especially in times of crisis» (Luoma-aho 2007, 129).

Denne tankegangen har blant annet resultert i en avhandling hvor det stilles spørsmål ved om NAV egentlig er en omdømmetaper, på tross av å være rangert nederst i målingene (Arntzen og Rokkan 2019). Picci (2015, 46) er inne på samme tanker når han fremholder at enkelte organisasjoner bør ikke strebe etter noe mer enn et tilfredsstillende omdømme. Beslektet med tanken om at det ideelle er et nøytralt eller tilfredsstillende omdømme er også konseptet om legitimitet. Det innebærer at organisasjonen er sosialt akseptert utfra at de har et samfunnsoppdrag som anses som viktig og utøver det ved å forholde seg til etablerte normer

og forventninger. Legitimitetsteori er imidlertid et eget forskningsfelt og vil av plasshensyn ikke bli utdypet noe videre i denne avhandlingen.

2.5 Omdømmemålinger

Byrkjeflot mener at omdømme ikke kan sees løsrevet fra målingene og at det er målingenes oppmerksomhet i offentligheten som skaper inntrykket av at alle har et omdømme og at det må forvaltes. Derfor er det relevant å se nærmere på omdømmemålinger. Den første omfattende omdømmemålingen av Norges mest synlige selskaper ble lansert i 2004. Mens ordet omdømme før den tid sjelden ble nevnt i norsk næringslivspresse, ble det fram ble det åttedoblet til 2009 (Brønn, Peggy Simcic 2019). Omdømmemålinger baserer seg på opinionsundersøkelser utført av meningsmålingsinstitutter, analysebyråer og kommunikasjonsbyråer. De bruker egenutviklede metoder og analyserer virksomheters omdømme på forskjellige parametere. I Norge har spesielt Synovates profilundersøkelse for offentlige etater og TNS Gallups (nå Kantar) omdømmeundersøkelse for offentlige virksomheter vært fremtredende. Målingene som er synlige for offentligheten viser bare en enkelt score på en skala fra 0 – 100, men bakgrunnsdataen brukes for å selge informasjon til de målte virksomhetene. For eksempel selger de rapporter til virksomhetene med «valgfrie benchmarks» eller «driveranalyser». Gunnar Stavrum (2020) viser i en gjennomgang av rundt 130 omdømmemålinger gjort av Kantar TNS og Ipsos at kjennskap er den variabelen som i praksis betyr mest for målt omdømme. Han stiller også andre kritiske spørsmål til praksisen: tilleggssrapportene som offentlige virksomheter kan kjøpe gir ikke noen detaljer om hvordan omdømme blir operasjonalisert. Han finner korrelasjoner mellom undersøkelsene til Ipsos og Kantar TNS noe som tyder på at de måler noe av det samme, men at de ikke legger til grunn den samme forståelsen av omdømme som ledende forskere. Han reagerer også på at omdømmeundersøkelsene blir tillagt stor betydning til tross for at de har metodiske svakheter og at metodiske valg knyttet til utvalg og spørreskjema ikke blir belyst. Lee & Van Ryzin (2019) ønsket å gjøre noe med at omdømmemålingene ikke måler omdømme sånn det ble operasjonalisert av ledende forskere. De forsøker derfor å utvikle et standardisert system på individnivå som kan måle forvaltnings-omdømme basert på Carpenters definisjon over. I deres 2020-artikkel hvor de analyserer omdømmemålinger i USA kommer de også inn på andre metodiske svakheter i omdømmemålinger av statlige virksomheter. Deres funn tyder på at føderale etaters omdømme samvarierer med borgernes generelle tillitsnivå til myndighetene

og politisk ideologi. Demografiske, sosioøkonomiske og regionale forskjeller er også faktorer som påvirker borgernes vurderinger av de føderale etatene (Lee og Van Ryzin 2020, 183).

Omdømmemålingenes betydning er avhengig av medieoppmerksomhet. Hvordan målingene brukes av media er noe man må være oppmerksom på. Tendensen til å kåre vinnere og tapere gjør at det er de flyktige bevegelsene som får oppmerksomhet. Nyhetsverdien ligger på de umiddelbare svingningene, det er det som er verdt å skrive om. Dersom etatene ikke ligger i topp eller bunn, men et sted midt på treet, glemmes de, for det gir ingen nyhetsverdi (Byrkjeflot 2011, 57). Hendelser som prisutdelinger er alltid interessant medie-stoff. Det er også en mulighet for meningsmålingsinstituttet å få medie-oppmerksomhet om omdømmeundersøkelsene. Når de deler ut sin omdømmepris gir de også vinneren en anledning til å få sole seg i glansen samtidig som virksomheten også gir legitimitet til omdømmemålingen ved å vise at dette er noe de setter pris på og er viktig for dem. Et eksempel på dette er uttalelsen fra helsedirektør Guldvog i forbindelse med at Helsedirektoratet mottok Ipsos omdømmepris 2020: «Som et offentlig direktorat er vi helt avhengig av å ha et godt omdømme i befolkningen» («Helsedirektoratet tildelt Ipsos' Omdømmepris for 2020» u.å.). Denne gjennomgangen har vist at denne påstanden ikke er så opplagt som den umiddelbart kan virke.

2.6 Anvendelse av teorien videre i oppgaven

Oppgavens forskningsspørsmål er: Hvordan forstå omdømme i offentlig sektor? Min gjennomgang av forskningsfeltet viser at det er mange teoretiske innfallsvinkler til en forståelse av omdømme, men at de grovt sett kan deles i to leire. Hverken det ene eller andre perspektivet alene kan romme alt ved det komplekse fenomenet omdømme. Omdømme virker å være like flyktig og uhandgripelig selv med innsikt i forskningsteorien. For å forstå hvordan omdømme kan forstås i praksis, vil jeg bryne empirien mot de to perspektivene og se etter forklaringskraft i begge teoritradisjonene.

3. Metode

For studiens troverdighet er det viktig at fremgangsmåten kan ettergås. Derfor skal jeg redegjøre for metodene som er brukt i datainnsamlingen, databehandlingen og analyse av den. Forskning på omdømme i offentlig sektor kan man nærme seg både gjennom en kvantitativ og en kvalitativ metode. En kvantitativ tilnærming kunne være å gjøre som Kolltveit et al. (2019) og sende ut en survey om omdømme til ansatte på alle nivåer i 25 statlige virksomheter. Med tanke på at jeg søker en forståelse av omdømme så vurderer jeg at mitt forskningsspørsmål ikke egnet seg for et spørreskjema med forhåndsdefinerte kategorier. Jeg anser det som mer hensiktsmessig å benytte meg av en metode hvor kategorier og begreper ikke er fylt med mening på forhånd og det ikke er predefinert hva som vil være data. Jeg vil gå i dybden og søke en forståelse, derfor vil få enheter og mange variabler være mer hensiktsmessig enn mange enheter og få variabler. Spørsmål som hvordan ledelsen i virksomheten snakker om omdømme som samfunnsfenomen, hvilke ord de bruker når de beskriver omdømmetenkingen, hvordan de omtaler omdømmemålinger og hva de mener om virksomhetens resultater på målingene er kvalitativ metode best egnet til å finne svar på.

3.1 Intervju

For å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til omdømme må jeg gi informanten rom for å gå i dybden, formidle nyanser i opplevelser og sine erfaringer. Ifølge Kvale (1997) er formålet med det kvalitative intervjuet å innhente beskrivelser av det han kaller intervjupersonens livsverden. Denne type intervjuer egner seg spesielt godt til tolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet. Derfor vurderte jeg intervju som mest hensiktsmessig til min problemstilling. Jeg valgte en intervjuform som var strukturert med spørsmål og en klar rollefordeling mellom intervjuer og informant. Samtidig vektla jeg muligheten til å komme med tilleggsspørsmål og å la informantene få snakke fritt og kanskje foregripe noen spørsmål. Denne semistrukturerte intervjuformen åpner for tema en ikke er klar over på forhånd og gir også mulighet for å stille åpne spørsmål. Spørsmålene er skrevet ned i en intervjuguide, men jeg gir også rom for at samtalen kan lede til avsporinger som kan gi annen interessant data enn det intervjuguidens plan legger opp til. Kvalitative intervjuer bygger i utgangspunktet på en fysisk nærhet, gjensidig tillit og forståelse mellom forsker og informant, en slik situasjon skaper også forventninger.

Informantene kan dermed forsøke å fremstille seg selv så de kommer best mulig ut av det i forhold til hva de tror jeg ser etter. Ved at jeg tar en rolle som interessert lytter og ikke tydeliggjør mine holdninger, men stiller åpne, forsøksvis verdinøytrale, spørsmål kan jeg forsøke å motvirke dette (Kvale 1997). Dette med å ikke tydeliggjøre mine holdninger er jeg oppmerksom på i intervjusituasjonen. For eksempel er det delte meninger om omdømmemålinger av offentlige virksomheter. Utfra hvordan jeg formulerer meg i henvendelsen til informantene vil det kunne være en risiko for at de tar meg til inntekt for sitt syn eller er interessert i å fremme sitt syn fordi de oppfatter at jeg ikke har samme forståelse som dem. Jeg er derfor bevisst på å stille mest mulig verdinøytrale spørsmål og lytte med anerkjennende engasjement uansett hvilket syn informantene forfektet.

3.2 Rekruttering

Når det rekrutteres informanter til kvalitative undersøkelser er det med et klart mål for øye. Dette kalles for strategisk utvelgelse av informanter. Jeg tenker først gjennom målgruppen som jeg trenger for å få den nødvendige dataen, og deretter velger jeg personer fra den målgruppen. (Johannessen, Christoffersen, og Tufte 2011, 110). Det er virkeligheten sett fra informantens ståsted som er interessant for meg; informanten må være i stand til å reflektere rundt omdømme på mange ulike måter. Det er derfor et poeng å ha informanter med mye praksiserfaring og antagelig et høyt refleksjonsnivå. Derfor vurderte jeg at det ideelle ville være informanter som både representerer ledelsen i virksomheten og kjenner til hvordan det jobbes med kommunikasjon og omdømmehåndtering. Med utgangspunkt i offentlige omdømmeundersøkelser fra det siste tiåret får jeg en oversikt over hvilke statlige virksomheter som var i målgruppen. På omdømmemålingenes rangeringer er det direktorater, tilsyn, ombud og forvaltningsbedrifter som i flere år har blitt målt og vurdert.

Det mest hensiktsmessige for å avdekke mulige felles og ulike erfaringer knyttet til problemstillingen er et homogent utvalg med informanter i lik yrkesmessig posisjon. Derfor sender jeg henvendelser til 14 kommunikasjonsdirektører og kommunikasjonssjefer. 10 svarer og får tilsendt samtykkeskjema og en oppfordring om å foreslå intervjuetid etter å ha meldt interesse for prosjektet. På dette tidspunkt er det lite aktuelt å møtes fysisk på grunn av smittevern hensyn og ingen av informantene forventer at vi skal møtes ansikt til ansikt for å gjennomføre intervjuet. Informantene, som jeg, er blitt godt vant til å bruke både Teams og

Zoom til videosamtale over internett i jobbsammenheng, og ser ingen utfordringer ved det. Etter hvert som jeg blir enige om tidspunkt med informantene blir intervjuer gjennomført fortløpende. I løpet av tre dager har jeg intervjuet to kommunikasjonsdirektør, en pressesjef og en kommunikasjonssjef i et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter. På det tidspunktet har jeg en intervjuavtale til, mens de fem andre som hadde respondert positivt kom aldri med noe forslag til tidspunkt. Etter intervju nummer fem, med nok en kommunikasjonsdirektør, starter jeg transkriberingsarbeidet. Selv om det bare er et lite antall intervjuer varer hvert intervju i 45 minutter. På den tiden får vi anledning til å gå dypt inn i temaet. Poenget med utvalget var å få utsagnskraft ikke å gjøre krav på stor representativitet. Derfor blir det ikke gjort noen forsøk på å følge opp de kommunikasjonsdirektørene som i utgangspunktet melder seg som interessert, men ikke fulgte opp. Jeg vurderer også at dataen fra intervjuene balanserer fint mellom det å finne tilstrekkelig med likhetstrekk samtidig som de ikke er så ensartede at det ville være vanskelig å få fram forskjeller i datamaterialet. Som nevnt over kan informant-observatør-relasjonen føre til at informantene gir en skjev framstilling av seg selv. Intervju over videosamtale har ikke den fysiske nærheten som er et av flere momenter Kvale (1997) knytter til denne skjevheten. De rekrutterte informantene jobber daglig med å fremstille sin virksomhet best mulig overfor journalister som henvender seg til dem. De har god trening i å bli intervjuet og formidle et mest fordelaktig inntrykk. Det er derfor viktig å være ekstra oppmerksom på denne form for kognitiv skjevhet i denne studien.

3.3 Videosamtaler

I metodeboken til Johannessen, Christoffersen, og Tuft (2011) er det et avsnitt ved navn *Det kvalitative intervjuet online*, men her nevnes ikke videosamtale. Det er først det siste tiåret at dette har blitt brukt til kvalitative forskningsintervjuer. Siden dette er et relativt nytt fenomen vil jeg gjengi litt nyere forskning på dette området. Den tekniske termen for videosamtaler er Video over Internet Protocol (VoIP), den meste kjente tjenesten er Skype, men de siste årene har Teams og Zoom blitt mer utbredt. Archibald mfl. (2019) gir et bilde av forskningen på bruk av videosamtale til å samle inn kvalitative data. De sier at på tross av fordeler som bekvemmeligheten og interaktiviteten ved videosamtaler har forskerne lagt vekt på problemer knyttet til det etiske, praktiske og interaktive aspektet. Typiske problemer som trekkes fram har vært brudd i samtaler, pauser, dårlig lyd- og eller bilde-kvalitet og manglende muligheter for å lese ikke-verbale gester på grunn av inkonsistent og forsinkede tilkoblinger. (Archibald

mfl. 2019) Forfatterne selv viser til at for intervjudeltakerne oppfattes de digitale løsningene som jevn gode eller bedre enn fysisk tilstedeværelse. På tross av at flere av dem opplevde tekniske vanskeligheter, så rangerte de Zoom over alternativer som ansikt-til-ansikt, telefon og videosamtale-tjenester.

Seitz (2016) tar for seg de tekniske utfordringene, men trekker samtidig fram noen strategier for å håndtere disse utfordringene og etablere et velfungerende forhold mellom forsker og deltakeren. Momentene hun trekker fram fremstår i dag selvsagte, men det er allikevel verdt å nevne: Stabil internet-tilkobling via kabel og ikke wifi, et stille rom uten distraksjoner, deltakere må bruke et litt mer stilisert muntlig språk og være forberedt på å gjenta spørsmål og svar. I tillegg er det viktig å følge nøye med på ansiktsuttrykk (Seitz 2016). Dessuten er det interessant å merke seg at Archibald m.fl. (2019) trekker fram teknisk problemløsning i fellesskap som en god måte å knytte bånd mellom intervjuer og informant. Sterke bånd mellom partene er forbundet med høyere datakvalitet. Derfor oppfordrer de intervjuere til å bruke tekniske problemer konstruktivt for å samarbeide om problemløsningen med informant (Archibald mfl. 2019, 5–6).

Med bakgrunn i det siste årets økende bruk av videosamtale til møter i jobbsammenheng hadde jeg integrert Seitz overnevnte strategier og det oppsto få tekniske utfordringer under intervjuene. Jeg opplevde tekniske problemer kun ved oppstarten av ett intervju. Jeg var fokusert på å være profesjonell og løse problemet raskt uten at det skulle kreve for mye av informanten, derfor gikk jeg glipp av muligheten nevnt av Archibald mfl. (2019) over. Imidlertid opplever jeg at jeg allikevel fikk god kontakt underveis med den informanten. At intervjuet ble foretatt over videosamtale setter en annen ramme for intervjuet. Et interessant tilleggsaspekt er at flere av informantene gjennomførte intervjuet fra sitt hjemmekontor og som intervjuer fikk man et innblikk i privatsfæren til informantene, noe som også bidro til bedre kontakt. Krouwel, Jolly og Greenfield (2019) gjorde en kvantitativ analyse av datamengden fra intervju gjennomført som videosamtale og intervjuer ansikt til ansikt. Begge intervju-metodene produserte samme antall ord og samme antall temaer ble omtalt, men ansikt til ansikt-metoden kunne, etter kodeprosessen, framstå med mer dybde og variasjon. De konkluderer dermed med at forskjellen er så liten at tid- og budsjett-begrensninger kan forsvare bruk av videosamtale som intervjuverktøy i kvalitativ forskning.

3.4 Transkripsjonsarbeidet

Alt som blir sagt i intervjuet blir transkribert for at jeg skal kunne jobbe med informasjonen som tekst og ikke bare som lyd. Transkribering er ikke uproblematisk, men stiller flere metodiske dilemmaer. Når jeg velger å forholde meg til en skriftlig transkripsjon av det muntlige intervjuet er det ikke lengre det empiriske materialet som blir forskningsobjektet, men en representasjon av det. Det å overføre muntlig tale til tekst er en tolkningsprosess, transkribering er ikke en nøytral framstilling av hva som blir sagt. Informasjonen jeg benytter meg av i avhandlingen kommer ikke direkte fra informantene, men har vært gjennom min tolkning, dette er det viktig å være oppmerksom på. I tillegg er ikke de utsagnene informantene siteres på gjengitt ordrett. Jeg har fjernet pauseord som ikke har noen mening utover å være et munnhell eller en uvane: ord som «da», «ikke sant», «eh» og andre fyllord. Dette er helt vanlig i muntlig tale og gjør språket mer levende, men i skriftlig gjengivelse så er det uhensiktsmessig. Jeg har også fjernet identiske ord som gjentas etter hverandre. Hensikten med sånne ord er ofte bare å få tid til å tenke seg om, og små tenkepauser er ikke vektlagt i tolkningen av materialet.

3.5. Analysestrategier

Kvale (1997) antar at den hyppigste brukte formen for intervjuanalyse er en ad hoc-bruk av ulike tilnæringsmåter og teknikker for meningsgenerering. Altså er det ikke en standardmetode som brukes til å analysere hele intervjumaterialet, men at analysen skjer i et fritt samspill mellom ulike teknikker. For eksempel kan forskeren lese gjennom intervjumaterialet i sin helhet, danne seg et generelt inntrykk og deretter gå tilbake til bestemte avsnitt. Underveis kan man også foreta dypere tolkninger av enkelte uttalelser (Kvale 1997, 135). Denne beskrivelsen av intervjuanalyse stemmer godt med min egen opplevelse av analysearbeidet. Jeg skal allikevel forsøke å redegjøre kronologisk for utviklingen i mitt analysearbeid.

Først benyttet jeg meg av det som kalles beskrivende koding, altså at jeg koder det informanten sier. Dette gjør jeg i programvaren NVivo som er et spesialprogram for kvalitativ dataanalyse. Setninger med nøkkelbegreper som omdømme og omdømme-relaterte ord i transkripsjonene blir markert og jeg kodet dem og passende kontekst til en node, 'omdømme'.

Deretter brukte jeg funksjoner i programvaren som ordsky og ord-frekvens-søk for å lete etter andre nøkkelbegreper. Disse funksjonene gjør at jeg kan oppdage typiske ord eller uttrykk som går igjen i alt intervjumaterialet. For eksempel så jeg at ordet 'folk' hyppig nevnes. Ved å se hvilke sammenhenger ordet nevnes i, får jeg en forståelse av at informantene sier noe om forholdet mellom omdømme og opinionen. Med andre hyppig nevnte ord, som for eksempel 'brukere' og 'media', fulgte jeg samme prosedyre. Etter hvert som jeg bearbeidet materialet var det noen mer abstraherte kategorier som tredde fram. Det førte til at jeg begynte å kode det informantene snakket om, ikke bare det som blir sagt. Dette innebærer en grad av fortolking og jeg knyttet kodene til begreper, perspektiver og sammenhenger som ikke er uttalt i materialet. Dette gir mulighet for å gruppere setninger hvor informantene bruker forskjellige ord og perspektiver selv om de snakker om samme fenomen. Datamaterialet ble dermed redusert til en rekke kodete tekstutdrag. Disse utdragene er utsagnene fra intervjuene som jeg anser som meningsbærende gitt mitt forskningsspørsmål. Denne analysestrategien ligner på det Christoffersen med flere (2011) omtaler som *fenomenologisk analyse*. Jeg forsøkte gjennom intervjuene å fange fenomenet omdømme som et opplevd fenomen. Ulike informanter belyser det på ulike måte. Og hver enkelt belyser på ulike måter når dialogen utvikler seg. Samtidig gjør jeg ikke krav på en rendyrket fenomenologisk undersøkelse siden de teoretiske perspektivene er brillene jeg analyserer empirien med. Jeg ser heller ikke på omdømme kun som et opplevd fenomen, men også som et sosialt og politisk fenomen. Det er dermed noe ved metoden som er inspirert av fenomenologisk analyse, men også noe som skiller seg fra den.

4. Resultater

I alle de fem intervjuene kommer informantene inn på temaer som hva de tenker om omdømme, hvordan de omtaler omdømmemålinger, hva de betyr for dem og hvordan de forholder seg til rangeringene. Innholdet i intervjuene er ellers veldig forskjellige. De har ulike utgangspunkt, representerer forskjellige virksomheter og har forskjellige innfallsvinkler. Informantenes utsagn favnet både uttalte og uuttalte kommunikasjonsstrategier som kunne knyttes til omdømme. Virksomhetens interesser inkluderte både brukere, politikere, media og befolkningen som helhet, men det varierte hvilke av dem som ble vektlagt mest. Mitt mål med analysen er å få en dypere forståelse av hvordan hver enkelt informant forstår omdømme, derfor har jeg valgt å gå gjennom funnene med utgangspunkt i utsagn fra én og én informant.

Informantene er yrkesprofesjonelle og som kommunikasjonsansvarlig for en stor statlig virksomhet har de en intuitiv forståelse av omdømme og praktiserer den. På den måten kan vi si at informantene praktiserer det teoriene teoretiserer. De viser hvordan de forstår omdømme med utgangspunkt i sin virksomhet. Denne forståelsen får varierende utslag i praksis. Todelingen av de teoretiske perspektivene er utgangspunktet for å koble teorien til empirien. De teoretiske perspektivene er forskerens linse mens informanten forstår fenomenet med sitt eget språk i sin egen virkelighet. Derfor må ikke teorianvendelsen bli sett på som en fasit for informantenes forståelser. Hvor anvendelige disse teoretiske perspektivene er i møte med praktikerens intuitive forståelse er ett av spørsmålene jeg kommer tilbake til. Et annet interessant spørsmål er om empirien åpner for andre forståelser av omdømme i offentlig sektor enn det disse to perspektivene tar høyde for. Dette vil jeg komme tilbake til i kapittelets siste del, sammenfatting av funn. Analysen av hver enkelt informant er gjort i to deler hvor den er knyttet til oppfatninger om omdømme og del to hva de knytter verdien av omdømme.

4.1 Informant 1

4.1.1 «Jeg tenker kanskje på tillit»

Informant 1 har i ni år vært i stillingen som kommunikasjonsdirektør i et direktorat. Hun sitter i direktørgruppa og leder en kommunikasjonsstab på 15 personer. Hun er utdannet journalist og har stort sett jobbet med kommunikasjon i andre statlige virksomheter i en lang yrkeskarriere. Kommunikasjonsarbeidet i virksomheten har dreid seg mye om

brukerorientering av tjenestene. For eksempel har nettsidene endret seg fra å formidle informasjon til allmennheten til i større grad legge til rette for de som bruker nettsidene for å benytte seg av virksomhetens tjenester. De jobber for å tilgjengeliggjøre måten virksomheten saksbehandler og tar beslutninger. De arrangerer frokostseminarer og har en egen facebook-kanal hvor de kun har fokus på å gi innsikt i måten de jobber på. Informanten har gjort seg noen refleksjoner rundt omdømme. Blant annet deltok hun på et seminar om omdømmebygging før hun begynte i virksomheten. Da hadde hun sett at virksomheten «lå helt nederst på rangstigen», som hun sier, og det tenkte hun at hun ville få gjort noe med.

Omdømmebygging og omdømmehåndtering er begreper som brukes om hverandre om det å styrke eller vedlikeholde et omdømme. Røvik (2007,196) definerer omdømmehåndtering på denne måten: «Å gjøre tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av organisasjonen overfor relevante aktører i omgivelsene med sikte på å styrke oppfatninger av og tillit til organisasjonen.» Informant 1 tenker annerledes om omdømmebygging: «For å bygge omdømme må du gjøre en god jobb for dine førstehandsbrukere» sier hun. Hun snakker om at brukerne er «de fremste omdømmeskaperne» fordi det er brukerne som kan si om det er grunnlag for å ha tillit til virksomheten. Informant 1 forbinder ordet omdømme med tillit. Hun utdyper: «Hva andre tenker om en person eller en organisasjon, for å kunne etablere tillitsforhold, er vel kanskje det første som slår meg.» Å forstå omdømme som tillit er en intuitiv forståelse som gir gjenklang i hverdagsspråket. Denne nærheten til hverdagsspråket gjør begreper som omdømme og tillit vanskelige å operasjonalisere i en faglig sammenheng.

For denne virksomheten er det ikke «bare å følge sånne tradisjonelle normer på åssen man prøver å bygge omdømme» ifølge informanten. Dette forklarer hun ved at denne virksomhetens oppdrag krever at en gruppe av brukerne ikke får tillatelsen de ønsker og derfor vil være misfornøyd, uavhengig om virksomheten har oppfylt sitt samfunnsoppdrag på en tilfredsstillende måte eller ikke. Når hun refererer til «tradisjonelle normer på åssen man bygger omdømme» tolker jeg det som at hun sikter til den type omdømmehåndtering som anses som «tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon», slik som det beskrives i definisjonen over. Denne måten å bygge omdømme på fungerer ikke for virksomheten ifølge informanten, men denne innsikten har kommet gradvis og er noe hun «lærer mens man går»,

som hun uttrykker seg. Kommunikasjonsarbeidet har også endret seg etterhvert som denne lærdommen vokste.

Da jeg var ganske ny, så ansatte jeg en presse, en assisterende som jobbet med mediestrategi og sånne ting og sammen var vi opptatt av hvordan vi skulle fremstå utad, og ikke minst i media da. For det var jo fortsatt der hovedfokuset vårt lå i 2012 – 2013.

Måten medielandskapet har endret seg har også endret hvordan virksomheten forholder seg til media i dag. Det illustrerer hun på denne måten: «Du klarer ikke å bygge omdømme gjennom media, før så kunne du kanskje det. Hvis du var heldig og fikk noe på Dagsrevyen, så kom du et godt stykke på vei.»

Det kan virke som om informant 1 tenker at et godt omdømme er å få en god skår på en omdømmemåling, at det å ikke bli rangert nederst på rangstigen er viktig for å ha et godt omdømme. Når informanten sier at de ikke har noe «omdømmefokus», som hun kaller det, så tyder det på at det å gjøre en god jobb for sine brukere og å være opptatt av hva brukerne synes om virksomheten, ikke knyttes til det å jobbe med omdømme. «Vi snakker ikke mye om omdømme egentlig. Men det vi snakker om er brukene våre, søkerne våre, hvordan kan vi bli bedre til å ivareta dem». I dette sitatet skiller informanten mellom omdømme og det å ivareta brukerne. I det statsvitenskapelige perspektivet på omdømme er det å tilfredsstille de forskjellige interessentene vesentlig for å skape et godt omdømme. Utfra måten informanten snakker om omdømme kan vi ane at hun forstår omdømme kun som det som gir utslag på omdømmemålinger, og altså noe som ikke angår dem i deres daglige virke for å tilfredsstille interessenter. Denne forståelsen kan forklares som en konstruksjon opprettholdt av de institusjoner som måler den, at omdømme er sosialt konstruert på den måten at om ikke disse omdømmemålingene eksisterte ville man ikke vært så opptatt av omdømme. Dette kjenner vi igjen fra det organisatoriske perspektivet.

4.1.2 «Vi kan ikke evaluere arbeidet vårt gjennom omdømmemålinger»

Informantens forståelse av at «godt omdømme» er noe som defineres av omdømmemålinger får også betydning for hvordan hun kobler omdømmemålingen til eget arbeid. «Jeg tror det er

en veldig generell forståelse i [virksomheten] for at vi ikke kan evaluere arbeidet vårt gjennom omdømmemålinger fordi det er så mye følelser i spill der som egentlig ikke er reelle.» Virksomheten har mange brukerundersøkelser der de får tilbakemeldinger fra brukerne sine. Denne tilbakemeldingen ser de på som «mer relevant enn den publikumsoppfatningen» som er målgruppen i omdømmemålingene. Informanten forklarer dette med at de «jobber med enkeltsaker, og når du gjør det så havner du veldig fort nederst på omdømmeskalaen». Dette forklarer hvordan og hvorfor et godt omdømme målt hos hele befolkningen og en høy rangering på en omdømmemåling ikke er et mål for denne virksomheten. Tillit fra brukerne er viktig, og informanten er inne på en tankegang om at omdømme er tillit.

4.2 Informant 2

4.2.1 «Hvordan ser dette ut?»

Informant 2 er i toppledelsen i en forvaltningsbedrift og har stillingstittelen kommunikasjonsdirektør. Hun har hatt stillingen i 14 år, men har i likhet med informant 1 også jobbet med kommunikasjon i andre statlige virksomheter før sin nåværende stilling. Virksomheten forvalter store summer, og mange saker er oppe til politisk behandling. Dette medfører mye medieoppmerksomhet. Kommunikasjonsdirektøren jobber derfor mye med mediehandling, og å påvirke vinklingen i saker om virksomheten. Det foregår gjerne på denne måten: «Hvis det er vanskelig, komplekst, da jobber jo jeg med å prøve å dempe det litte grann, få roet det ned liksom, og det pleier å gå bra.» For informant 2 er omdømme «viktig, og en del av et bilde». Det innebærer at når virksomheten tar beslutninger så gjøres det alltid en vurdering av: «Hvordan ser dette ut?» og «Hva vil det bety?». Dette er en måte å tenke på som vi kjenner igjen fra hvordan omdømmes forstås hos Carpenter og i det statsvitenskapelige perspektivet: Vurderinger av omdømmemessig karakter anses som grunnleggende for offentlige virksomheters beslutninger.

Å unngå negative saker i media og plassering av positive saker er en viktig del av kommunikasjonsarbeidet i denne virksomheten. Målet med kommunikasjonsarbeidet synes å være «å sørge for at vi har en synlighet som passer med det vi vil oppnå. Det betyr at vi vil at de som gir oss penger, de som beslutter at det skal [virksomhetens formål] er kjent med de

premissene vi trenger å ha oppfylt for å kunne gjøre jobben vår». For å oppnå dette er det viktig å bruke mediene. Virksomheten er målbevisst ned til hvilken medieaktør som har størst kraft overfor hvilken interessent. «Så kan man jo, litt latterlig, si at VG er utrolig viktig for stortingspolitikere og da gjelder det å ha en god plassering i de mediene og de kanalene som stortingspolitikere bruker, rett og slett».

For denne virksomheten er omdømme en ressurs for å oppnå ønskelig nivå av selvstyre og autonomi. Denne måten å forstå omdømme på vi finner vi igjen i Carpenters teorier hvor omdømme anses som en verdifull politisk ressurs. Virksomheten leverer til flere departementer, det er store summer involvert og det er høyt medietrykk. For at virksomheten kan arbeide i fred er det «viktig at vi ikke skaper uro» som informant 2 formulerer det. Det som er viktigst i forholdet til myndighetene er at «folk er komfortable med det som kommer fra oss». «Det er redusert engstelse og det er ingen opphissede statsråder på toppen, litt sånn. Dette er den type omdømmebygging som er viktig for oss, fordi dette er de viktigste folkene vi spiller på lag med.»

4.2.2 «Det hjelper at befolkningen ikke får for dårlig smak i munnen»

Godt omdømme anses som veldig verdifullt for virksomheten, allikevel ser ikke informant 2 det som et problem at de blir rangert lavt på omdømmeundersøkelser.

Det eneste jeg har vært opptatt av der er å komme ut av de siste, 10-på-bunngruppen, [latter]. Ikke være blant dem, fordi da slipper du å få omtale om det. Hvis du er blant 10 på bunn så får du omtale. [...] Så lenge vi kom ut av den 10-på bunn-listen, så synes vi jo ikke. Da er vi ute av bildet ikke sant. Så jeg tror ikke mange tenker på at de undersøkelsene finnes.

Her forklarer informanten at omdømmemålingene er kun relevant for informanten dersom det gir negative medieoppdrag. Denne erfaringen stemmer med Byrkjeflotts kritikk knyttet til nyhetsverdien i omdømmemålingene og at det gir ingen nyhetsverdi å ligge midt på treet. Informant 2 forstår altså omdømme som noe annet enn det omdømmeresultatet som målingene gjengir. Denne forståelsen trenger ikke å innebære at man mener at omdømme ikke kan måles, men, som Carpenter og hans skole ville nikket anerkjennende til, at omdømme

ikke kan uttrykkes i ett enkelt tall eller verdi. Omdømme har flere fasetter og virksomheter har flere målgrupper. Å tekkes alle interessentene og optimalisere alle fasettene av omdømme er ikke mulig, derfor må virksomhetene prioritere.

Informanten er bevisst på at de har flere interessenter, og trekker frem befolkningen generelt. De er ikke så viktig som politikerne, men som hun sier «det hjelper at befolkningen ikke får for dårlig smak i munnen». Det er allikevel tydelig at de fokuserer mest på andre interessenter: «Vi har veldig tett dialog, da, med de som på en måte er viktig for oss i omdømmebyggingen, det har vi. Så utnytter vi det så godt vi kan ved å vise saker i mediene, sånn at det skal være liksom, sånn, noe med at ‘disse pengene bruker vi til’».

Etter en lengre periode med «frykt for å både synes og å få omtale» gjennomførte virksomheten et vellykket prosjekt som ble en «kjempegod selger for godt arbeid». Det førte til at de «fikk opp lysten til å fortelle de gode historiene og har fått mye mer oppmerksomhet på det». Dette brukes bevisst i omdømmebyggingen i virksomheten. Selv om informanten gir uttrykk for at det ikke er viktig for virksomheten å ha et godt omdømme målt på omdømmeundersøkelser, vektlegger de resultater fra andre undersøkelser som er viktige for å oppnå det omdømmet de ønsker hos sine viktigste interessenter. De kommer «sånn passe godt ut» på undersøkelser som måler hvor attraktive de er som arbeidsgiver blant nyutdannede arbeidssøkende. Den undersøkelsen omtaler hun som viktig. De undersøker også hvordan journalistene vurderer jobben de gjør, hvor tilgjengelige og hvor synlige de er i forhold til andre virksomheter, «der skårer vi egentlig veldig bra», sier hun.

4.3 Informant 3

4.3.1 «Omdømme er en konstruksjon»

Informant 3 har jobbet med kommunikasjon i departementer som konsulent og frilanser siden 1987 og er nå kommunikasjonsdirektør i et direktorat. Han jobber for en stor virksomhet og har jobbet mye med brukerorientering av tjenestene og digitalisering av dem. Virksomheten har et høyt mediepress, og håndteringen av media er en annen viktig del av kommunikasjonsavdelingens oppgaver. Arbeidet med å plassere gode saker og nyansere de dårlige sakene, gir også resultater: «Vi får kjeft, vi har dårlige oppslag, vi får gode oppslag. Hvis ikke vi var der for å prøve å få fram gode oppslag ville vi hatt veldig mye dårlige

oppslag». Å selge inn gode oppslag i media er derfor viktig, men like viktig er det å begrense de negative.

Boon mfl. (2019) analyserer medieoppslag knyttet til statlige virksomheter i Danmark og finner blant annet at intens negativ dekning øker sannsynligheten for at flere aspekter ved virksomhetens funksjoner blir kritisert på et senere tidspunkt. Dette viser hvorfor det er strategisk viktig å jobbe med media og sakene de skriver om virksomheten, noe informant 3 har fokus på:

Altså en etat som oss, som har såpass håndgripelige ting og som er såpass synlig, vi når igjennom med våre måter å fremstille temaer på når vi jobber godt med det, [...] du kan også flytte antallet nøytrale mediasaker litt mot venstre, til det positive. Og det kunne jo tenkes at det har noe med omdømme å gjøre, men jeg, der tror jeg egentlig at koblingen ikke blir så veldig tydelig.

Allikevel er informanten tvilende til at dette arbeidet egentlig har noe å si for omdømmet, eller om virksomheten i noen særlig grad i det hele tatt kan påvirke omdømme selv. Slik som dette mediearbeid beskrives vil jeg betegne det som omdømmehåndtering, etter Røviks definisjon i kapittel 4.1 over. Imidlertid så ser ikke informanten dette som omdømmehåndtering, altså et arbeid knyttet til omdømme. Han anser ikke dette arbeidet som en konsekvens av inntreden av populære ledelsesbøkers omdømmeoppskrifter for han tenker ikke på dette som et mote-fenomen. Dette kommer tydelig fram når han trekker linjene tilbake til arbeidet i 1987.

Veldig mye av det vi gjorde som kom fra journalistikken og inn i offentlig sektor, som kommunikasjonsmedarbeidere, det var jo å bruke journalistiske virkemidler for på ett eller annet vis å få, for det første matche journalistene, men også bruke journalistiske virkemidler for å fremstå bra. Eller få fram sakene våre, ikke sant. Sånn har det vel egentlig alltid vært.

Gjennom sin lange fartstid som kommunikasjonsarbeider i offentlig sektor har han en inngående kjennskap til diskusjonen om omdømme og har selv klare oppfatninger om begrepet:

Jeg mener at omdømme, eller det er jo ikke noe tvil om det, at omdømme er en konstruksjon, det er en tankemessig konstruksjon. [...] det er en tankemessig konstruksjon som er en idé om at, en god idé i utgangspunktet, at en organisasjon står i ett eller annet forhold til omgivelsene og selv en offentlig organisasjon da, skal ha en type, jeg vet ikke om jeg skal bruke ordet "tillit", men en eller annen relasjon, positiv relasjon til omgivelsene sine, og få en eller annen aksept for det man driver med, da.

Denne forståelsen av at omdømme er en tankemessig konstruksjon kjenner vi igjen fra det organisatoriske perspektivet på omdømme. I det perspektivet brukes en sosialkonstruktivistisk forståelse av omdømme. En konsekvens av at omdømme forstås som konstruert i en sosial kontekst er at aktører har lite kontroll over eget omdømme. Dette er konsistent med at informanten ikke tydelig oppfatter koblingen mellom positive mediesaker og forbedring av omdømme.

Informantens forståelse av at omdømme er utenfor virksomhetens kontroll kan tillegges både selvopplevde erfaringer og inntrykk fra forskningen på feltet: «Hvis jeg har skjønt, holdt på å si, teoretikerne riktig, så er det jo stor uenighet om du egentlig kan påvirke omdømmet ditt i noen særlig grad. Det kan jo jeg i og for seg underbygge.» Det er spesielt erfaringer med omdømmeundersøkelser som har bidratt til denne forståelsen:

Vi har hatt tre ulike firmaer inne i løpet av de åra jeg har vært her, der resultatene har vært såpass forskjellige at jeg tror det ligger, skal være utrolig skeptisk, skeptisk til metodikken. Og små metodiske endringer kan gi relativt gode utslag da. Så vi fikk, hadde nå en veldig god omdømmemåling som jeg tror er tatt opp i fjor, [...] da tenker jeg, «hvorfor er dette så veldig mye bedre?» Det er stort sett det samme [virksomheten] jeg kjenner. Jeg tror ikke det er mulig å trekke en logisk linje mellom det jeg gjør og en omdømmeskår.

4.3.2 «Man gjør det fordi det er det andre gjør. Det er en sånn passende logikk»

Med utgangspunkt i at informanten forstår omdømme som en skår virksomheten oppnår i målinger, hvor metodiske variasjoner kan gi store utslag og forskjell i virksomhetenes

samfunnsoppdrag kan gi ulemper i målingen, tillegger han heller ikke godt omdømme særlig høy verdi. «Vi legger ikke veldig mye vekt på de omdømmeundersøkelsen vi har gjort. Jeg vil si det at det er en sånn man gjør det fordi liksom det, det andre gjør, det er sånn passende logikk.» Informanten utdyper det på følgende måte:

Du skal ha en omdømmeundersøkelse og en HR-strategi. Det er sånn toppen av hierarkiet tenker også legger man det i en skuff også sier man at vi får ta den omdømmeundersøkelsen og strategien også får vi operasjonalisere den også gjør vi omtrent mye av det samme,

Her beskriver informanten det som Christensen m.fl. (2015). kaller 'frikobling':

Virksomheten opplever et press fra institusjonelle omgivelser om å inkorporere de tidsriktige og legitime oppskriftene. Derfor adopterer de moderne konsepter, men sørger for å holde dem frikoplet slik at de i liten grad får styrende virkninger på aktiviteter. Idéen er at på denne måten kan man overbevise omgivelsene at organisasjonen er moderne og effektiv, uten at praksis internt endres i særlig grad. Denne måten å betrakte omdømme på finner vi i det organisatoriske perspektivet.

Hvordan man forstår verdien av omdømme er knyttet til hvilke funksjoner man oppfatter at omdømme har. «Å få en eller annen aksept for det man driver» som informanten er sitert med over, er viktig for offentlige virksomheter. Å ha denne aksepten er å ha legitimitet. Legitimitet er tett forbundet med omdømme, men informanten anser ikke at den legitimiteten står og faller på en meningsmåling om organisasjonen:

Da jeg jobbet i [virksomhet] så hadde jo vi vært der siden 1814, og jeg tror ingen hadde vært inne på tanken om at noen skulle røre oss, eller gjøre noe med oss, uansett hvor mye galt vi gjorde, men denne idéen om omdømme er jo da operasjonalisert på en måte via type, holdt på å si, en meningsmåling om organisasjonen din da.

Informant 3 diskrediterer omdømmemålinger på grunn av erfaringer med det han mener er metodiske svakheter. For informanten er omdømme først og fremst rangeringer på målingene, noe som gjør at han stiller spørsmål ved kunnskapsgrunnlaget som hele omdømmefenomenet

baserer seg på. En naturlig konsekvens av dette er at omdømme framstår irrelevant for virksomheten.

4.4 Informant 4

4.4.1 «Godt omdømme er målet i andre enden»

Informant 4 er utdannet sosiolog og har jobbet hele sitt yrkesliv med kommunikasjon. Han begynte først med avisjournalistikk, men har jobbet med kommunikasjon i store offentlige virksomheter de siste tiårene. Han har også vært innom privat sektor før den tid. Nåværende stilling er kommunikasjonssjef. Vedkommende reflekterer rundt omdømme som noe som blir påvirket av alle deres aktiviteter. Han sier videre at mange vet hva de står for når det gjelder kvalitet: «Alle kjenner oss, alle vet hvem vi er, det virker som at de aller fleste vet hva vi står for når det gjelder kvalitet, de vet hva vi driver med, så vi har et veldig godt omdømme». I denne forståelsen av omdømme kan vi skimte en oppfattelse av at det er en direkte sammenheng mellom hva organisasjonen gjør og hvordan den blir oppfattet.

Det er ikke sånn at, at vi jobber så veldig aktivt for, altså, sånn der omdømme. Et godt omdømme er målet i andre enden. Det er mer sånn at det kommer av seg selv ut ifra det vi leverer, at vi leverer kvalitet.

Denne forståelsen finner vi i det statsvitenskapelig perspektivet «reputation is formed among stakeholder groups as a result of actions chosen by the organization» (Picci 2015, 38). I dette perspektivet vil det å forbedre omdømmet handle om å forbedre virksomheten. Dette kan ved første øyekast oppfattes «commonsensical». Picci påpeker at det er det ikke om man ser det opp mot teoriene som ser omdømme som sosialt konstruert og derfor hevder at det kan formes effektivt ved hjelp av kommunikasjonsstrategier (Picci 2015, 37).

Det statsvitenskapelige perspektivet innebærer en forståelse av at interessenter er rasjonelle og evaluerer organisasjonen basert på deres handlinger. Informanten kobler virksomhetens gode omdømme til at de leverer kvalitet, det harmonerer med dette perspektivet. Carpenter bruker et bilde av at komplekse offentlige virksomheter blir sett «vagt gjennom et glass» for å vise hvordan interessenter aldri vil se virksomheten som «den er». I den forbindelse er det viktig å trekke fram at denne virksomheten er relativt lite kompleks. Jeg refererte i teori-kapittelet til

Stavrum's avhandling (Stavrum 2020) hvor han viser at kjennskap er variabelen som i praksis betyr mest for målt omdømme. Denne sammenhengen er også informant 4 bevisst på. «Også er det jo sånn at kjennskap og kunnskap det, det er jo forutsetningene for å ha et godt omdømme», «om ikke folk kjenner oss og har kunnskap om oss har de heller ikke tillit til oss og vil heller ikke støtte oss og ja, snakke fint om oss». Han forstår også omdømme som én samlet oppfatning av alt det virksomheten leverer:

Helt fra, helt fra de som sitter og svarer på spørsmål fra, eller kommentarer fra folk på Facebook og Twitter til forskningsmiljøer som møter andre forskningsmiljøer, møter oppdragsgivere og, til [representant for virksomheten] som er i TV, på radio i avisene og på nett [...] Fra de store til de små aktivitetene, så er alt med på å skape omdømmet vårt.

Denne forståelsen innebærer at vedvarende gode resultater på omdømmemålinger blir sett på som en bekreftelse på at de leverer kvalitet.

4.4.2 «At vi har et godt omdømme, at vi har tillit, det er viktig»

Som nevnt tidligere argumenterer Luoma-aho (2007) for at et nøytralt omdømme er godt nok for virksomheter i offentlig sektor, spesielt med tanke på at de trenger en «necessary operating distance» for å utføre tilsyn, regulere aktører o.l. Denne virksomheten har ikke denne type oppgaver: «Vi tar ingen upopulære beslutninger, vi sier ikke nei til noen. Vi gir bare [enhetens funksjon], så det er sånn sett vanskelig å være imot oss.» I tillegg argumenterer hun for at et fremragende omdømme vil kreve uhensiktsmessig mye ressurser å opprettholde. Det virker ikke å være tilfelle for denne virksomheten

[...] en sånn omdømmemåling hvert år, da. Og der har vi vært på topp for 15. år på rad, i totalinntrykk blant offentlige etater eller offentlige virksomheter. Så sånn sett så er omdømmejobbing en ganske enkel jobb for oss. Altså vi, vi kan fortsette å gjøre det vi alltid har gjort så er omdømme vårt godt.

Virksomhetens omdømme er tilsynelatende underlagt aktøren som gjennomfører disse målingene. Omdømme forstått som en rangering utfra en omdømmemåling sammenfaller med

det organisatoriske perspektivet slik det ble beskrevet av Maor og Wæraas i teorikapittelet: «Reputation refers to organizations relative positions in rankings created by these intermediaries» (2015, 4).

Et veldig høyt omdømme innebærer en risiko for omdømmetap. Luoma-aho(2007) poengterer at jo bedre omdømme, jo større blir fallet hvis noe uventet skulle oppstå. Denne risikoen kan ofte bli for stor for offentlige organisasjoner fordi de er avhengige av interessentens tillit uansett hvilken situasjon de skulle havne i. Dette er også virksomheten bevisst på «Vi gjør også risikoanalyser og sånn for å tenke oss hva slags type hendelse som kan påvirke omdømmet vårt på sikt, vi ser også på langsiktige trender som kan tenkes å påvirke omdømmet vårt». Omdømme anses som en viktig verdi for virksomheten:

At vi har et godt omdømme, at vi har tillit, det er viktig. Det er viktig når allmennheten og beredskaps-Norge skal få informasjon fra oss om [enhetens funksjon]. Da er det viktig at de stoler på oss og at stoler på at det vi kommer med er riktig og uhildet.

Som vi har vært inne på tidligere er tillit tett forbundet med omdømme, og det er først og fremst tilliten som følger med det å ha et godt omdømme som er viktig for virksomheten, det kommer fram i disse to sitatene «Om ikke folk kjenner oss og har kunnskap om oss har de heller ikke tillit til oss og vil heller ikke støtte oss og ja, snakke fint om oss», «så alt vi gjør egentlig, i alt vi gjør er vi avhengig av tillit. Så sånn sett så er vi opptatt av omdømme.»

4.5 Informant 5

4.5.1 «Bytte ut ordet omdømme med tillit»

Informant 5 var på intervjuets tidspunkt i et vikariat som kommunikasjonsdirektør i virksomheten. Hun har vært i tre andre tilsvarende stillinger som kommunikasjonsdirektør, assisterende kommunikasjonsdirektør og seksjonssjef i andre offentlige virksomheter de siste 15 årene. Hun har en bachelor i journalistikk og en master of management i blant annet endringsledelse og kommunikasjon. Virksomheten hun jobber i har nylig opplevd en krise som blant annet førte til at topplederen måtte gå. En krise som fikk store konsekvenser for virksomheten som nå jobber med organisasjonsutvikling og gjennomfører en større

endringsprosess. På bakgrunn av den tillitskrisen har omdømme hatt veldig stor oppmerksomhet og bevissthet det siste året. De har erfart at det går fort å rive ned et omdømme som er møysommelig bygget opp over tid.

Oppmerksomheten har ført til at virksomheten kjøpte egne detaljerte analyser av omdømme «for å få litt mer input til hvordan vi kun styrke arbeidet med å ta igjen det tapte» som hun sier. Hennes beskrivelser av omdømmemålingenes resultater er interessant:

Vi kjøpte en undersøkelse av dem i januar som gikk litt grundigere inn på noen parametere og da [...] viste jo den et ganske tydelig fall og at vi hadde gått fra å ha et sterkt til et sårbart omdømme. Så fikk vi en ny måling nå i høst og den viser at vi hadde steget igjen. Nå er ikke den fra Ipsos og den fra Kantar helt sammenlignbare, men det gir noen indikasjoner i hvert fall, da. Men vi er på ingen måte friskmeldt og vi er vel også nå, har erfart at dette kan falle igjen, så, selv om vi var glade for å se at det går noe bedre, så skal vi ikke slappe av

At de har falt på omdømmemålinger har de brukt til å ha diskusjoner i toppledergruppe om hva de kan gjøre annerledes. Deres syn er at god ledelse er nøkkelen til å styrke omdømme, og at «ledelse har en nær kobling til omdømmeresultater».

Informanten gir uttrykk for en forståelse av omdømme som noe 'der ute' som kan fanges opp presist av målinger. Den klare sammenhengen mellom god ledelse og gode omdømmeresultater bygger på en rasjonell forståelse av både organisasjonen og interessenter. En rasjonell forståelse av et én-til-én forhold mellom organisasjonens 'output' og omdømme samsvarer med hvordan det statsvitenskapelige perspektivet ser på omdømme.

Selv om informanten kobler omdømme til god ledelse, så har hun også kvaler ved være en offentlig virksomhet som er opptatt av omdømme:

til begrepsbruk så får jeg veldig ofte lyst til å bytte ordet omdømme med tillit.[...] Omdømmeperspektivet [...]det ordet dukker opp flere steder og man måler omdømme og så videre, men jeg føler alltid et behov for å, for min egen

del, til å oversette det til tillit. Jeg synes det er riktigere i offentlig sektor, i hvert fall hvis man tenker på omdømme som rykte.

4.5.2 «Stor glede av å ha godt omdømme i befolkningen»

For virksomheter med bred samfunnskontakt så er det nødvendig at befolkningen har tillit til dem for at de skulle kunne gjennomføre sitt samfunnsoppdrag på en effektiv måte. Dette gir også informant 5 uttrykk for med forskjellige sitater: «Vi er avhengige av et godt omdømme for at de som vi leverer tjenester til skal ha tillit til oss og det er kjempeviktig», «vi har jo selvfølgelig også stor glede av å ha godt omdømme i befolkningen generelt som leser eller mottar [virksomhetens informasjon]».

Selv om omdømme er viktig så vektlegger informanten at de ikke har behov for et godt omdømme for å være bedre enn en annen aktør. Det komparative aspektet, konkurransefortrinnet, er en viktig bestanddel i Fombruns definisjon. For informant 5 er altså ikke dette en viktig egenskap ved omdømme. Informanten forstår omdømme som en verdifull ressurs for virksomheten. Hun trekker fram spesielt tre grunner til at det er viktig for en virksomhet i offentlig sektor å ha godt omdømme. Virksomheten trenger politikernes tillit eller så kan man få et stort budsjettkutt, oppgaver kan bli flyttet til et annet sted, eller virksomheten får ikke gjennom de satsningsforslagene de foreslår. Det er nødvendig at brukerne har tillit til de ansatte i virksomheten de skal forholde seg til. Som eksempel nevner informanten hvor vanskelig det er for en NAV-veileder å få en person til å søke jobb og komme seg ut i arbeidslivet hvis personen egentlig ingen tillit til og ikke stoler på NAV-ansatte. Det tredje handler om å være en attraktiv arbeidsgiver, at folk skal ville å søke jobb. Det knytter hun til at negative medieoppslag vil føre til at folk blir mindre interesserte i å jobbe i virksomheten. Hun oppsummerer det slik: «Tillit hos eiere, altså politikere, tillit hos brukere og tillit hos potensielle medarbeidere.» Dette finner vi igjen i det statsvitenskapelige perspektivet og hos Carpenter (2002) som viser til at omdømme kan brukes til å generere offentlighetens støtte, å få tildelt autoritet og selvstyre fra politikere og for å rekruttere og beholde verdifulle ansatte.

Et interessant moment til det siste poenget er at informanten påpeker at NAV, som ofte kommer dårligst ut på omdømme-undersøkelser, allikevel har klart å rekruttere IT-eksperter. Hun knytter det til at de har jobbet veldig bevisst med profilering av IT- utviklingen i

virksomheten og «klart å selge det på en måte som IT-folk har lyttet til». Dette underbygges også av undersøkelser som kun måler arbeidsgiver-attraktivitet. For eksempel i den som gjøres av Universum hvor de spør arbeidstakere innenfor blant annet IT om hvilke arbeidsgivere som er mest attraktive for dem. Ganske overraskende er NAV på 15. plass, foran mange selskaper i privat sektor, som IBM («Country Rankings» 2020).

5. Diskusjon

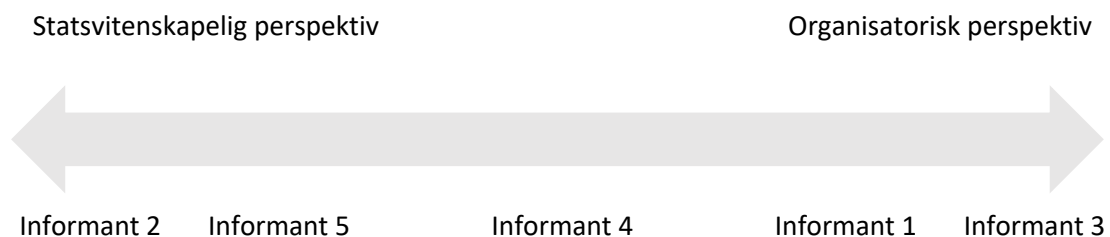
Gjennomgangen av analysen viser hvordan erfarne kommunikasjonsledere forstår omdømme med utgangspunkt i egen virksomhet. I tabellen nedenfor har jeg laget en forenklet fremstilling av hvordan de gjør forskjellige vurderinger. De vurderer verdien av omdømme ulikt, de har forskjellige syn på om et godt resultat på omdømmemåling er noe å trakte etter, de jobber på hver sin måte for å skape et godt omdømme og har varierende oppfatninger om hva et godt omdømme er godt for. Dette varierer med hvordan informantene forstår omdømme.

Tabell 2. Oversikt over analytiske temaer.

	Trakter de etter et godt resultat på omdømmemåling?	Hva er målet med kommunikasjonsarbeidet?	Hva er godt omdømme?	Hva er et godt omdømme godt for?	Teoretisk perspektiv som forklarer deres forståelse
Informant 1	Nei	Tilfredsstille brukere	Tillit fra brukere	Oppnå tillit er det viktigste	Organisatorisk
Informant 2	Nei	Gjennom media tilfredsstille politikere	Tillit fra interessenter	Gir økt handlingsrom	Statsvitenskapelig
Informant 3	Nei	Tilfredsstille brukere	En konstruksjon	Kun som staffasje	Organisatorisk
Informant 4	Ja	Være synlig og levere kvalitet	Godt resultatet på målingene	Gir tillit	Kombinasjon
Informant 5	Ja	Tilfredsstille brukere	Godt resultatet på målingene	Tillit og handlingsrom	Statsvitenskapelig

I første kolonne fra venstre ser vi at for informant 1, 2 og 3 var det uinteressant å trakte etter et godt resultat på omdømmemålinger. For eksempel var det kun viktig for informant 2 å unngå den negative medieomtalen som fulgte med det å bli rangert nederst på målingene. Informantene har forskjellige måter å jobbe på for å skape et godt omdømme. For de fleste handler det om å tilfredsstille brukere, selv for de som ikke ser det som en måte å forbedre det målte omdømmet. I midterste kolonne har jeg forsøkt å trekke ut essensen i informantenes forståelse av omdømme. Noen av informantene er helt konkrete, som informant 3 som sier

rett ut at omdømme er en konstruksjon. Det er en, tilsynelatende åpenbar, sammenheng mellom å forstå omdømme som ‘resultatet man får på en omdømmemåling’, og å ha som mål å oppnå et godt resultat på målingen. Denne sammenhengen ser man hos informant 4 og 5 i kolonne 1 og 3. Denne sammenhengen er ikke gitt. For eksempel kan man tenke seg at en ikke synes omdømmemåling er relevant for virksomheten, men allikevel sole seg i glansen av en god omdømmemåling fordi det ser bra ut. Alle informantene unntatt informant 3 mener at et godt omdømme er viktig for virksomheten. Det de vurderer som et godt omdømme gir enten tillit, handlingsrom eller begge deler. (Merk at for informant 1 og 2 betyr det ikke at en god skår på omdømmemåling er viktig.) Informant 3, som er tydelig på at omdømme er en konstruksjon, anser omdømme kun som staffasje. Til slutt i tabellen har jeg sett hvilket teoretisk perspektiv som har forklaringskraft på empirien. Det varierer langs en spenningsakse mellom de teoretiske ytterpunktene. Den forståelsen informant 2 gir uttrykk for er ganske typisk for det statsvitenskapelige perspektivet, mens informant 3s forståelse er like typisk for det organisatoriske perspektivet. Måten informant 5 og informant 1 forstår omdømme henter også forklaringskraft fra hver sin side av disse perspektivene, men ikke i like sterk grad. Informant 4 har en forståelse som ingen av perspektivene kan forklare alene, men som trekker veksler på dem begge. Dersom man litt forenklet skulle plassere informantene med deres forståelse på en akse mellom de to perspektivene kunne man plassert det slik.



Figur 1. Perspektiv på omdømme (illustrativt)

I de to forskningsperspektivene, statsvitenskapelig og organisatorisk, kan omdømme forstås på to måter: som noe funksjonelt man kan påvirke og noe som er utenfor egen kontroll. Det er vanskelig å gripe hvordan disse to måtene å forstå omdømme på gir forskjellige utslag i praksis. Hvorvidt man forstår omdømme som noe som kan påvirkes avhenger av hva man oppfatter at omdømme er. Hva man oppfatter at omdømme er, styrer igjen om man forstår omdømme som noe kan påvirkes. Dette er en sirkellogikk og viser noe av det u håndgripelige

ved omdømmefenomenet. Alle mine informanter ser en sammenheng mellom hvordan virksomheten drives og hvilke resultater de oppnår, hvor fornøyde brukere de får, mengden positive medieomtaler, støtte fra interessentene etc. Allikevel er det for tre av dem ikke en sammenheng mellom hvordan virksomheten drives og det målte omdømme de oppnår. For disse informantene er det kun en sammenheng mellom hvordan virksomheten drives og virksomhetens omdømme dersom omdømme forstås som noe *annet* enn resultater på omdømmemålingen. Et eksempel på dette er informant 2 som gir uttrykk for å være fornøyd med virksomhetens omdømme overfor deres viktigste interessenter. Dette fordi journalister gir de gode skussmål og undersøkelser som måler arbeidsgiverattraktivitet rangerer virksomheten relativt godt. Så lenge virksomhetens målte omdømme ikke gjenspeiler dette så vil ikke informant 2 se noen sammenheng mellom det målte omdømmet og hvor godt virksomheten fungerer. På samme tid vil informant 4 være fornøyd med resultatene i virksomheten så lenge omdømme måles som godt, fordi han har en forståelse av at godt omdømme kommer av seg selv så lenge de leverer kvalitet.

Selv de som stiller seg tvilende til at de selv kan påvirke omdømme i nevneverdig grad utøver kommunikasjonsoppgaver som har til hensikt å bedre relasjonene til interessentene. Det gjør de fordi alle virksomhetene er avhengig av gode relasjoner til interessentene for å oppfylle sitt samfunnsoppdrag. Utfordringen for noen av informantene er at de ikke ser en tydelig sammenheng mellom styrken på relasjonen til interessentene og styrken på det målte omdømme. Dette fører til at de vurderer verdien av omdømme annerledes enn de øvrige informantene.

Det kan være flere grunner til at et godt omdømme i befolkningen ikke bør etterstrebes: at befolkningen som helhet ikke er målgruppen eller at man anser idealet å være et nøytralt omdømme. Samtidig kan et godt omdømme hos overordnede myndigheter styrke virksomhetens handlingsfrihet, som Carpenter har vist og som også kommer til uttrykk i min empiri. For Byrkjeflot og enkelte av informantene er omdømme kun en skår på en omdømmeundersøkelse. Det vil si at omdømme kun forstås som et tall som endres fra år til år uten at det sammenfaller med andre indikatorer på virksomhetens resultater. Funnene fra intervjuene viser at informantene forstår omdømme både som staffasje og som en viktig ressurs.

For informantene er det tydelig at omdømme er noe som ikke er så enkelt å forholde seg til og de velger forskjellige strategier. Dårlige omdømmemålinger rettferdiggjøres ved å diskreditere metodikken i målingene, peke på virksomhetens særegenheter, stille spørsmål ved hele fenomenet eller ved å vise til egne målinger. Informantenes forståelse av virksomhetens omdømme begrunnes ofte i egne erfaringer. Et eksempel på dette er hvordan informant 2 forstår sammenhengen mellom omdømme og hvor attraktive de er som arbeidsgivere for spesifikke ettertraktete yrkesgrupper. Med utgangspunkt i undersøkelsene fra Universum, som informant 2 viser til, så er de en attraktiv arbeidsgiver, selv om de får en lav skår på omdømmemålinger. Det samme gjelder andre virksomheter som gjennomgående er rangert lavt på årlige omdømmemålinger. Det er nærliggende å tenke seg at hvordan informantene forholder seg til omdømme henger sammen med hvordan virksomheten blir rangert på målinger. Dersom man er kommunikasjonssjef og år etter år opplever dårlig skår på omdømmeundersøkelsene, samtidig som ens egne undersøkelser viser mer tilfredse brukere så bidrar dette til å underminere omdømme-resultatets relevans for virksomheten. På den andre siden er det opplagt at den som vinner en kåring sjeldent stiller spørsmål ved det. Det gjør heller ikke informant 4, men også han reflekterer rundt egenskaper med virksomhetene som gjør det enklere eller vanskeligere å oppnå en god skår på omdømmemålingene.

Samlet sett viser informantene et bredt spekter av måter å forholde seg til, og et mangfold av måter å forstå, omdømme. I innledningen til kapittelet stilte jeg spørsmålet om todelingen av de teoretiske perspektivene var anvendelige i møte med praktikerens intuitive forståelse. Jeg har gått gjennom informantenes utsagn og drøftet deres forståelser utfra disse perspektivene, men jeg stilte også spørsmål ved om empirien åpner for andre forståelser av omdømme i offentlig sektor enn det vi finner i det statsvitenskapelige og det organisatoriske perspektivet. Teoriene baserer seg på i utgangspunktet på konsistente sammenhenger. I møte med empirien utfordres disse konsistente sammenhengene. Informant 4 forstår omdømme på en måte som ingen av perspektivene kan forklare alene. Måten han ser en direkte kobling mellom kvalitet på virksomhetens gjøremål og virksomhetenes omdømme sammenfaller med det statsvitenskapelige perspektivets forståelse av omdømme. Men vesentlige bestanddeler i den teorien som at ens etat omdømme uttrykkes i de fire fasettene og ikke i et enkelt «quality signal», eller at omdømme kan variere blant forskjellige interessenter passer ikke med informantens forståelse. Derimot er informanten helt på linje med det organisatoriske

perspektivet hvor «reputation refers to organizations relative positions in rankings created by [these] intermediaries» (Maor og Wæraas 2015, 4).

Informant 4s mellomposisjon minner om den pragmatiske mellomposisjon Røvik (2007) tar til orde for. Han omtaler «et fundamentalt hovedskille som gjennomsyrrer samfunnsvitenskapene generelt og organisasjonsvitenskapen spesielt» (Røvik 2007, 46). Selv om han drøfter organisasjonsoppskrifter så er dette hovedskillet et skille som går langs de samme linjene som perspektivene i denne oppgaven. Røviks pragmatiske mellomposisjon er en posisjon som «preges av blikk og begreper for tvetydighet, samt av en klar empirisk orientering» (Røvik 2007, 47). Mens man i det rasjonelle perspektivet vektlegger at organisasjonsoppskrifter er redskaper for effektivisering så er det typiske sosialkonstruktivistiske synspunktet nærmest det motsatte: at de snarere enn å være gode grep for effektivitet innad er symboler for å oppnå legitimitet utad. En pragmatisk tilnærming i denne oppgavens kontekst vil bety at man tar høyde for de empiriske observasjonene som indikerer at omdømme både kan ha en funksjon som redskaper som gir instrumentelle effekter og samtidig være sosialt skapte symboler med meningsskapende, legitimerende effekter på én og samme tid. På aksene i figur 1 er informant 4 plassert i en mellomposisjon; hans forståelse samsvarer med denne pragmatiske tilnærmingen. Dette er en måte å nærme seg omdømme på som kan gjøre det enklere å forholde seg til fenomenet.

6. Avsluttende bemerkninger

6.1 Konklusjon

Jeg ga i innledningen uttrykk for at jeg oppfattet omdømme som vanskelig å gripe og dette var utgangspunktet for mitt forskningsspørsmål: Hvordan forstå omdømme i offentlig sektor? Etter en gjennomgang av litteraturen på området og analyser av empiri fra informanter fra fem direktorater har det til en viss grad vært mulig å svare på forskningsspørsmålet. Omdømme er fortsatt flertydig og konseptuelt uklart. I det ene øyeblikket kan det fremstå som noe nesten naturgitt, en selvfølgelighet, mens like opplagt kan det være at dette kun er noe vi har bestemt oss for å henge oss opp i, nærmest et motefenomen. Å forstå omdømme kan være som å 'jage en vind'. Omdømme er flyktig, det kan være klart som dagen, men forsvinner som dugg for morgensolen i det du forsøker å gripe det. En løsning kan være å forstå det utfra et av de teoretiske perspektivene, men som denne studien har vist så kan ingen av perspektivene hver for seg favne det mangfoldet av forståelser jeg finner i empirien. Løsningen blir dermed å forstå omdømme i offentlig sektor på en pragmatisk og empirisk måte. Ved å åpne for en dualistisk og til dels motstridende forståelse kan man forstå omdømme som både en ressurs for å styrke politisk uavhengighet og autonomi, men også som en sosial konstruert symbolsk verdi.

Hva har denne innsikten å si for offentlig sektors forhold til omdømme? Statens kommunikasjonspolitikk (Fornyings-og administrasjonsdepartementet 2009) fastslår at statlige virksomheter bør ha kunnskap om hvordan de oppfattes av sine brukere. Dette innebærer ikke nødvendigvis at man skal måle omdømme for å få denne kunnskapen. Med bakgrunn i det mangfoldet av forståelser av omdømme som praktiseres er det derimot viktig at ledelsen i statlige virksomheter har en avmålt holdning til omdømmefenomenet og ikke ser seg blind på omdømme for å få kunnskap om hvordan de oppfattes av sine brukere. De erfarne kommunikasjonslederne jeg har intervjuet har høyt refleksjonsnivå om hvordan de skal navigere i forhold til omdømme; de tilnærmer seg omdømme med en sunn skepsis. På den andre side er det interessant at den mest omdømme-skeptiske av mine informanter mente at måten det ble arbeidet med kommunikasjon i statsforvaltningen på slutten av 80-tallet ikke var vesensforskjellig for hvordan det gjøres nå. Dette er spesielt interessant med tanke på at omdømme som konsept ikke engang var etablert på den tiden. Mye av kritikken mot

omdømmetenkingen i offentlig sektor baserer seg på at omdømme er et fremmedelement i forvaltningen og preget av politisk ideologi, såkalt nyliberalistisk tankegods. Utfra empirien i denne oppgaven kan det derimot argumenteres for at måten offentlig sektor forholder seg til omdømme ikke nødvendigvis får uheldige konsekvenser i hverken styringen av virksomheten eller dens daglige virke.

6.2 Pålitelighet og troverdighet

Kvaliteten på studien avhenger av at mine data er pålitelige. Det vil ikke være mulig å duplisere denne studien av en annen forsker, men ved at jeg har vært åpen og detaljert i min framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen er det mulig å følge prosessen og spore avgjørelser jeg har tatt gjennom prosjektet. Spørsmålet om troverdighet går på i hvilken grad metoden undersøker det den er ment å undersøke, altså at metoden har vært hensiktsmessig for å få innsikt i informantenes *forståelse* av omdømme og at dataen fra intervjuene faktisk sier noe om forståelsen. Informantene har ikke blitt spurt direkte om forståelse, men i de utsagnene jeg har brukt som empiri snakker de om omdømme og omtaler hvordan de forholder seg til det. Dette har jeg brukt som grunnlag til å analysere meg fram til en forståelse. Teoritilfanget fra omdømmeforskningen gir ikke en veldig solid fortolkningsramme. Jeg har også gjort et valg om å formidle de teoretiske perspektivene på en måte som er mest mulig hensiktsmessig for sammenstillingen av dem. Det har ført til at jeg har nedprioritert detaljrikdommen og begrenset fasettene av dem i redegjørelsen. Jeg har underveis i oppgaven diskutert eventuelle metodefeil og kognitive skjevheter i informant-observatør-relasjonen, og hatt dette i bakhodet i bearbeiding av empirien. Det er utfordrende å forstå et fenomen uten å kjenne konteksten. At jeg har investert mye tid i å bli kjent med omdømmefenomenet og har erfaring fra å jobbe med det selv er også et moment som øker sannsynligheten for troverdige resultater (Johannessen, Christoffersen, og Tufte 2011, 243–47).

6.3 Overførbarhet og bekreftbarhet

Jeg har studert et lite antall direktorater og basert meg på et beskjedent antall informanter. Det kan ikke forventes å gi noe komplett bilde, men jeg mener allikevel at mine fortolkninger og forklaringer er overførbare til et annet utvalg direktorater så vel som studier av andre statlige

virksomheter. Spørsmål om overførbarhet er et spørsmål om kunnskapen fra min spesifikke empiri kan overføres til andre relevante situasjoner. Dette baserer seg ikke på *statistisk generalisering*, at utvalget er tilfeldig og representativt, men på *analytisk generalisering*. Med utgangspunkt i forskerens argumenter og rikholdige konseptuelle beskrivelser kan leseren vurdere i hvilken grad resultatene fra en studie kan brukes som en rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon (Kvale mfl. 2015, 289–90). Jeg anser at resultatene kan generaliseres til en ny situasjon fordi mine resultater er basert på etterprøvbare og logiske resonnementer som støtter seg på at empirien viser en bredde og variasjon. Med tanke på omdømmefenomenets beskaffenhet, slik det er gjort rede for i denne oppgaven, er det rimelig å anta at det vil finnes en stor variasjon av forståelser i empirien i tilsvarende studier. Jeg har latt mine informanter tale på vegne av en hel organisasjon og jeg har ikke adressert det individuelle opp mot det organisatoriske nivået. Hvorvidt disse informantenes forståelser kan tas til inntekt for hele virksomheten de representerer er et åpent spørsmål. Informantenes lange fartstid fra flere forskjellige virksomheter i offentlig sektor taler for at deres forståelser ikke har formet seg i et vakuum, men gjennom et langt yrkesliv. Det underbygger også at disse forståelsene jeg presenterer kan generaliseres til en ny situasjon.

Jeg vil argumentere for at resultatene er basert på forskningen og ikke en bekreftelse av mine forutinntatte holdninger. Jeg gikk inn i dette med et åpent sinn; jeg var mer undrende over de forskjellige holdningene jeg møtte på i offentligheten enn fastlåst i min egen oppfatning.

Bekreftbarheten styrkes også av at mine fortolkninger støttes av annen litteratur.

(Johannessen, Christoffersen, og Tuft 2011, 249) Måten jeg har brukt ulike forskningsperspektiver for å undersøke omdømme har også blitt gjort av Rindova mfl. (2005) og Ravasi mfl. (2018). Begge argumenterer for å integrere både økonomiske (i denne oppgaven betegnet statsvitenskapelige) og institusjonelle (i denne oppgaven betegnet organisatoriske) perspektiver for å gjøre omdømmeforskningen mer sofistikert, dynamisk og mangefasettert. Rindova og Martins (2012) argumenterer også for at ingen av perspektivene tilstrekkelig klarer å favne kompleksiteten i omdømme alene. Det er ikke gjort mye forskning på hvordan omdømme forstås i direktorater. Imidlertid viser Davidsen (2018) til at hennes informanter ikke så på de oppgavene de utførte som organisasjonens bevisste strategi for omdømmehåndtering, noe jeg også så hos mine informanter.

6.4 Videre forskning

I denne oppgaven har jeg valgt analyseenheter som har det til felles at de er direktoratlignende virksomheter og de måles på årlige omdømmeundersøkelser. Enten man ser på virksomhetenes ytre faktorer som struktur, samfunnsoppdrag og funksjon eller indre parametere som historie og organisasjonskultur, er disse virksomhetene ulike. Noen av virksomhetene har et bredt samfunnsoppdrag, andre har et mer spesifikt virkeområde; noen jobber i politisk omstridte felt, andre har tilnærmet apolitiske oppgaver. Det har vært utenfor rammen av denne oppgaven å se omdømmeforståelsen i lys av denne type kjennetegn ved virksomheten. I videre forskning ville det være interessant å undersøke hvordan disse forskjellige særtrekkene henger sammen med forståelsen av omdømme. Måten omdømme forstås får implikasjoner for hvordan informanter forholder seg til omdømme. Derfor bør det være en forutsetning for videre omdømmeforskning å klargjøre disse premissene og tilnærme seg omdømme med utgangspunkt i at begrepet kan forstås på mangfoldige måter. Det vil være nyttig og interessant med studier som tar utgangspunkt i det samme teoretiske rammeverket på andre deler av offentlig sektor. Som også Lockert (2017) påpeker så vil en klarere forståelse av hvordan omdømme forstås hjelpe praktikere som i sitt yrke må forholde seg til omdømme. Med tanke på det store antallet offentlig ansatte som forholder seg til omdømme vil det kunne være til hjelp for mange med mer forskning på forståelse av omdømme i offentlig sektor.

Litteraturliste

Administrasjonsdepartementet. 1993. «Direktoratsboka». Brosjyre Veiledning. 034005-990042. regjeringen.no. 22. mai 1993.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/direktoratsboka/id464830/>. Lest 19. mai 21.

Apeland, Ole Christian. 2019. «Knebling bygger ikke omdømme». *morgenbladet.no*. 10. mai 2019. <https://morgenbladet.no/ideer/2019/05/knebling-bygger-ikke-omdomme>. Lest 28. mai 21.

Archibald, Mandy M., Rachel C. Ambagtsheer, Mavourneen G. Casey, og Michael Lawless. 2019. «Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants». *International Journal of Qualitative Methods* 18 (januar): 160940691987459. <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>.

Arntzen, Gustav Busch, og Hilde Rokkan. 2019. «Hva er et dårlig omdømme godt for? NTNU og NAV - topp og bunn i omdømmemåling for offentlig sektor. Hvorfor?» Tromsø: UiT Norges arktiske universitet.

Berg, Lars Petter. 2019. «Hermansen-utvalget». I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/Hermansen-utvalget>. Lest 29. mai 21

Bjerkreim, Kristina Stensholt. 2018. «Omdømmehåndtering i offentlig kontekst En studie av Helsedirektoratet og Folkehelseinstituttet». Oslo: Universitetet i Oslo.

Boon, Jan, Heidi Houlberg Salomonsen, Koen Verhoest, og Mette Østergaard Pedersen. 2019. «Media and Bureaucratic Reputation: Exploring Media Biases in the Coverage of Public Agencies». I *The Blind Spots of Public Bureaucracy and the Politics of Non-Coordination*, redigert av Tobias Bach og Kai Wegrich, 171–92. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76672-0_9.

Brønn, Peggy Simcic. 2019. *Åpen eller innadvendt : omdømmebygging for organisasjoner*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal.

Byrkjeflot, Haldor. 2010. «Omdømmehåndtering – Drivkrefter, Kritikk Og Paradokser». *Scandinavian Journal of Public Administration* 14 (1and2): 3–24.

———. 2011. «Et kritisk blikk på omdømmeblikket.» I *Substans og Framtreden*, redigert av Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot, og Angell, Svein Ivar. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, Tom, Morten Egeberg, Per Lægreid, Paul G. Roness, og Kjell Arne Røvik. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

«Corporate Brand Reputation Outranks Financial Performance As Most Important Measure Of Success». u.å. Åpnet 10. februar 2021. https://www.csrwire.com/press_releases/21696-corporate-brand-reputation-outranks-financial-performance-as-most-important-measure-of-success. Lest 29. mai 21

«Country Rankings». 2020. *Universum* (blog). 2020. <https://universumglobal.com/country-ranking-page/>. Lest 29. mai 21.

Davidson, Katrine Offerdal. 2018. «Omdømmehåndtering i UDI og UNE Instrumentelt eller institusjonelt styrt». Oslo: Universitetet i Oslo.

Fombrun, Charles J. 2012. *The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199596706.013.0005>.

Fornyings-og administrasjonsdepartementet. 2009. «Statens kommunikasjonspolitikk». Retningslinjer. Regjeringen.no. regjeringen.no. 16. oktober 2009.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/statens-kommunikasjonspolitik/id582088/>. Lest 20. mai 21.

Gedde-Dahl, Martin, og Tor Bomann-Larsen. 2020. «Omdømmelogikken uthuler

demokratiet, skriver Martin Gedde-Dahl.» *morgenbladet.no*. 3. juli 2020.

<https://morgenbladet.no/ideer/2020/07/omdommelogikken-uthuler-demokratiet-skriver-martin-gedde-dahl>. Lest 29. mai 21.

Gedde-Dahl, Martin, og Espen Friberg. 2019. «Opportunistisk omdømmehåndtering griper om seg, skriver Martin Gedde-Dahl.» *morgenbladet.no*. 3. mai 2019.

<https://morgenbladet.no/ideer/2019/05/opportunistisk-omdommehandtering-griper-om-seg-skriver-martin-gedde-dahl>. Lest 29. mai 21.

Hansen, Tore. 2018. «New Public Management». I *Store norske leksikon*.

http://snl.no/New_Public_Management. Lest 29. mai 21.

«Helsedirektoratet tildelt Ipsos' Omdømmepris for 2020». u.å. Helsedirektoratet. Åpnet 13. mai 2021. <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/helsedirektoratet-tildelt-ipsos-omdommepris-for-2020>. Lest 29. mai 21.

Hermansen, Tormod, red. 1989. *En bedre organisert stat*. Norges offentlige utredninger, 1989,5. Oslo: Forvaltningstjenestene Statens Trykningskontor.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tuft. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt.

Kolltveit, Kristoffer, Rune Karlsen, og Jostein Askim. 2019. «Understanding Reputational Concerns within Government Agencies». *Policy & Politics* 47 (3): 473–93.

<https://doi.org/10.1332/030557319X15579230420144>.

Krouwel, Matthew, Kate Jolly, og Sheila Greenfield. 2019. «Comparing Skype (Video Calling) and in-Person Qualitative Interview Modes in a Study of People with Irritable Bowel Syndrome – an Exploratory Comparative Analysis». *BMC Medical Research Methodology* 19 (1): 219. <https://doi.org/10.1186/s12874-019-0867-9>.

Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Kvale, Steinar, Svend Brinkmann, Tone Margaret Anderssen, og Johan Rygge. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Luoma-aho, Vilma. 2007. «Neutral Reputation and Public Sector Organizations». *Corporate Reputation Review* 10 (2): 124–43.

———. 2008. «Sector reputation and public organisations». *International Journal of Public Sector Management* 21 (juli): 446–67. <https://doi.org/10.1108/09513550810885778>.

Maor, Moshe. 2015. «Theorizing bureaucratic reputation». I *Organizational reputation in the public sector*, redigert av Arild Wæraas og Maor Moshe. New York: Routledge.

Maor, Moshe, og Arild Wæraas. 2015. *Organizational Reputation in the Public Sector*. New York: Routledge.

Midtsjø, Line. 2011. «Mener ‘omdømme’ har ufortjent godt rykte». Nettavis. E24. 10. november 2011. <https://e24.no/i/gPmnja>. Lest 29. mai 21.

Picci, Lucio. 2015. «Actors and strategies of the bureaucratic reputation game». I *Organizational Reputation in the Public Sector*, redigert av Arild Wæraas og Moshe Maor. New York: Routledge.

Ravasi, Davide, Violina Rindova, Michael Etter, og Joep Cornelissen. 2018. «The Formation of Organizational Reputation». *Academy of Management Annals* 12 (2): 574–99. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0124>.

Rindova, Violina, og Luis Martins. 2012. «Show Me the Money: A Multidimensional Perspective on Reputation as an Intangible Asset». I *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, redigert av Michael L. Barnett og Timothy G. Pollock. Oxford: OUP Oxford.

Rindova, Violina P., Ian O. Williamson, Antoaneta P. Petkova, og Joy Marie Sever. 2005. «Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation». *Academy of Management Journal* 48 (6): 1033–49. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573108>.

Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundredets organisasjon*. Oslo.

Sataøen, Hogne L., og Daniel Nygård. 2018. «Omdømmehåndtering i høyere utdanning : Argumentasjon og selvframstilling i studiekataloger». *Nordiske organisasjonsstudier* 20 (1): 45–66.

Seitz, Sally. 2016. «Pixilated Partnerships, Overcoming Obstacles in Qualitative Interviews via Skype: A Research Note». *Qualitative Research* 16 (2): 229–35. <https://doi.org/10.1177/1468794115577011>.

Stub, Hans Petter. 2020. «Kommuner er også merkevarer». *morgenbladet.no*. 10. juli 2020. <https://morgenbladet.no/ideer/2020/07/kommuner-er-ogsaa-merkevarer>. Lest 29.mai 21

Vinje, Finn-Erik. u.å. «Omdømme i to betydninger | Finn-Erik Vinje Blogg». Åpnet 8. april 2021. <http://www.finnerikvinje.no/blog/?p=15799>. Lest 29. mai 21.

Wæraas, Arild, og Hilde Bjørnå. 2011. «"Kommunegrå eller unik? Omdømmehåndtering i kommunesektoren"». I *Substans og fremtreden, Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wæraas, Arild, og Haldor Byrkjeflot. 2012. «Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems». *International Public Management Journal* 15 (2): 186–206. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.702590>.

Wæraas, Arild, Haldor Byrkjeflot, og Svein Ivar Angell. 2011. *Substans og Framtreden*.

Intervjuguide

Innledning:

- presentere meg selv
- informere om prosjektet – for statlige virksomheter som er underlagt politisk styring
- informere om rett til å avbryte intervjuet når som helst

Faktaspørsmål

Hva er din stilling, er du med den en del av ledelsen i virksomheten?

Hvor lenge har du vært i den stillingen?

Hvor lenge har du jobbet i offentlig sektor eller lignende stillinger?

Hva slags utdanningsbakgrunn har du?

Introduksjonsspørsmål

Hva tenker du på når du hører begrepet «omdømme»?

Dersom det ikke berøres - Fortell om virksomheten.

Dersom det ikke berøres - Fortell om deres kommunikasjonsarbeid.

Hvor tilstedeværende er omdømme i ledelsen og styringen av virksomheten?

Oppfølging: Hvordan påvirker dette kommunikasjonsarbeidet?

Hva slags prioritet har omdømmehåndtering* i deres virksomhet?

Hva slags vekt legger dere på omdømmemålingene til Ipsos og Kantar av offentlige etater?
Oppfølgingsspørsmål: Hva synes du om det?

Kompliserte spørsmål

Kjenner du til hvilke plasseringer dere har fått på omdømmemålingene de siste årene?

Hvordan vil du forklare disse plasseringene?

I hvilken grad føler du at det er ditt arbeid som evalueres?

Hva tror du påvirker deres omdømme i størst grad?

I deres kommunikasjonsarbeid, er omdømmehåndtering et verktøy for å tydeliggjøre kjerneoppgave eller en kjerneoppgave i seg selv?

Hvordan håndterer dere fristelsen til å overkommunisere positive budskap og ha en attraktiv strategisk framturen som gir ønskelige assosiasjoner, men som kanskje ikke er helt i overenstemmelse med den faktiske virksomheten.

Avsluttende spørsmål

Har du noe annet på hjerte?

Støttespørsmål underveis

«Hva mener du?»

«Kan du utdype?»

«Hvordan opplevde du?»

«For eksempel?»

«Kan du presisere?»

*Omdømmehåndtering: å gjøre tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av organisasjonen overfor relevante aktører i omgivelsene med sikte på å styrke oppfatninger av og tillit til organisasjonen. (Røvik 2007:196)

Utfordring: å la seg friste til å overkommunisere positive budskap og ha en attraktiv strategisk framturen som gir ønskelige assosiasjoner, men som kanskje ikke er helt i overenstemmelse med den faktiske virksomheten.

Overgangen fra informasjon som folkeopplysning til strategisk selvpresentasjon som et ledd i omdømme- og merkevarebygging foregår i offentlig sektor