



Evig eies kun et dårlig rykte?

- En studie av tilblivelsen av omdømmeprosjekter i kommunal sektor med fokus på argumentasjon, rammebetingelser og teori.

Av Stefan Langfors,

Student 100662

MAINN

Veileder: Tor Selstad

INNHALDSFORTEGNELSE

1. Innledning.....	5
1.1. Forord	5
1.2. Problemstillingen.....	6
1.2.1. Bakgrunn for valg av tema	6
1.2.2. Formulert problemstilling	7
1.2.3. Hypoteser og forventede funn	9
2. Teorier og praksis.....	11
2.1. Omdømmebegrepets tilblivelse og spredning	11
2.1.1. Omdømmebegrepet i Norge	12
2.1.2. Koblingen mellom identitet, omdømme og konkurransekraft	14
2.1.6. Noen ideologiske betenknninger	26
3. Metode og datagrunnlag.....	29
3.1. Begrunnelse av metodevalg.....	29
3.2. Datainnhenting og tilnærming til metoden.....	30
3.2.1. Datainnsamling.....	30
3.2.2. Bearbeiding og koding av data.....	31
3.3. Gjennomføring av dybdeintervjuene	34
3.4. Oppsummering	35
4. Oppgavetekst / drøfting og analyse	37
4.1. Analyse	37
4.1.1. Omdømmeskolen og «elevenes» svarskjema som datagrunnlag	37
4.1.2. Analysen av begrunnelser for omdømmearbeid.....	41
4.2. Oppsummering og Teoridannelse.....	54
4.2.1. Rammebetingelsen - Sentralisering.....	56

4.2.2.	Fenomener – Kritiske endringer, interkommunal konkurranse og incentiver....	58
4.2.3.	Kontekst – Økende omdømmefokus	59
4.2.4.	Andre mellomliggende betingelser	60
4.2.5.	Sammenfattet teoriparadigme – fra sentralisering til omdømme	64
4.2.6.	Avslutning - Forholdet til fremsatte hypoteser	65
4.2.7.	Takk for meg	66
5.0.	Referanser.....	67
6.0.	Vedlegg	70

1. Innledning

1.1. Forord

Det du holder mellom hendene nå er produktet av en ide som trigget nysgjerrighet som jeg dernest fikk muligheten til å bryne meg på faglig gjennom studiene på Innovasjon og Næringsutvikling.

Å skrive en slik oppgave fordrer en balanse mellom tilgjengelighet og presisjon. Jeg har bestrebet et enkelt og tilgjengelig språk, og har tidvis også savnet et mer presist begrepsapparat å bygge på. Muligens fordi omdømmearbeid er bygget på markedsføringslitteratur, som (naturlig nok) er veldig tilgjengelig i formen. Muligens også fordi det er et relativt nytt fagfelt.

Jeg vil takke min samboer Helene for forståelse og støtte, min bror Bjørn for å stille opp som diskusjonspartner, og min veileder Tor Selstad for det vi må kunne kalle kompakt men effektiv og god veiledning.

Jeg håper noen (andre enn meg) vil finne dette interessant, da er mitt mål innfridd og vel så det.

God lesning.

1.2. Problemstillingen

1.2.1. Bakgrunn for valg av tema

Undertegnede mener å i de senere årene stadig oftere ha kommet over omdømmeprosjekter i kommunal regi, oftest gjennom redaksjonell omtale, annonser eller annen eksponering i media. Nylig har også min hjemkommune igangsatt forundersøkelser med tanke på å forbedre sitt omdømme, og i denne prosessen har jeg hatt spesielt godt innsyn siden jeg for tiden jobber/hospiterer i organisasjonen som har prosjekteierskapet.

Den delen av prosessen jeg har vært med på så langt bærer preg av usikkerhet. Er dette hva vi trenger? Hva er riktig fokus? Hvem skal eie prosessen? Hvem er interessentene? Og ikke minst: hvem tar regninga? Slike problemstillinger er det både naturlig og riktig at dukker opp i en tidlig fase. En annen utfordring har vært at det ikke nødvendigvis er trivielt å finne objektiv og god kunnskap om kommuner og behandling av deres omdømme. Da jeg forsøkte, oppdaget jeg ganske raskt at dette var et langt yngre fagfelt enn jeg hadde regnet med.

Summen av dette har ledet til en nysgjerrighet rundt både effekten av slike tiltak og de problemstillinger som assosieres med dem. Og kanskje enda mer hvorfor de oppstår, hva man ønsker å oppnå med prosjektene, og hvilken teoretisk base de hviler på.

Fokuset i denne oppgaven vil være på det siste. Jeg ønsker å se på prosessene som leder frem til omdømmeprosjekter, bl.a. basert på følgende åpne spørsmål som jeg har formulert for meg selv underveis:

- Er omdømme i realiteten er et nytt fokusområde i kommunal sektor?
 - Hvordan forholdt man seg til sin image tidligere?
 - Er det en ny faglig tilnærming, eller er det først og fremst et nytt begrepsapparat som introduseres?
- Hva er opphavet til den antatt store fremveksten av omdømmerelaterte prosjekter
 - Hvem initierer prosjektene, og hvem eier prosessen?
 - Er kommunesektoren i større grad enn før preget av intern konkurranse mellom steder om befolkning, næringsliv og andre ressurser?
 - Er det er distriktsfenomen som kan spores tilbake til sentraliseringspolitikk?

- Kan det være et uttrykk for en profesjonalisering av kommunal sektor at man er mer bevisst på sitt ansikt utad?
- Kan det være en utvikling som er stimulert og/eller initiert fra sentrale styresmakter?
- Hva ønsker man å oppnå med omdømmeprosjektene?
 - Er det et mulig å finne noe i målformuleringene som indikerer årsak til at det er en antatt økning i antall omdømmeprosjekter?
 - Har prosjektene i det hele tatt konkrete og målbare målformuleringer?
 - Har omdømmeprojektene i noen grad overtatt eierforholdet til kommunale problemstillinger som tidligere har vært håndtert av andre instanser eller gjennom annen metodikk?
- Er det stor grad av likhet mellom prosjektene?
 - I hvordan de organiseres?
 - I hvordan de oppstår?
 - I hvilke mål de har?
 - I tidsaspekt?
- Er det en gjennomgående tilnærming til hvordan man påvirker sitt omdømme?
 - Benyttes det mye ekstern kompetanse?
 - I så fall hvilken?
 - Er det mulig å identifisere en klar faglig retning i tilnærmingene?
 - Hvordan samsvarer begrunnelsene for prosjektenes tilblivelse med det som finnes av forskningsbasert teori (Place Branding)

For ordens skyld må jeg understreke at dette er funderinger som danner bakteppe for valg av tema og problemstilling. Spørsmålsstillingene kommer ikke til å bli direkte behandlet i arbeidet med oppgaven, men kan godt tenkes å belyses gjennom andre formulerte hypoteser, problemstillinger eller teori.

1.2.2. Formulert problemstilling

På grunnlag av refleksjonene over er det mulig å formulere en problemstilling som kan gi en ramme for arbeidet med oppgaven. Opprinnelig hadde jeg også et ønske om å utføre et evaluerende arbeid i forhold til hvor stor grad av måloppnåelse prosjektene har, og om det er noen metodikker som fremstår som mer vellykkede enn andre. En slik tilnærming måtte jeg imidlertid raskt innse at ble langt mer omfattende enn hva som er realistisk å omfavne innenfor de rammene denne oppgaven gir.

Jeg har derfor valgt å avgrense det til å se på omdømmeprojektene tilblivelse og forholdene som leder frem til at prosjekter blir iverksatt, og på dette grunnlaget formulere en overordnet problemstilling samt et sett hypoteser som jeg ønsker å jobbe med.

Valget av overordnet problemstilling (og tittel) ble dermed som følger:

Evig eies kun et dårlig rykte?

- En studie av tilblivelsen av omdømmeprojekter i kommunal sektor med fokus på argumentasjon, rammebetingelser og teori.

1.2.3. Hypoteser og forventede funn

I lys av de refleksjonene som er gjengitt over i kombinasjon med mitt generelle inntrykk og den teori jeg har lest, har jeg noen ideer om hva jeg vil finne. Jeg har derfor valgt å formulere et sett av hypoteser som jeg vil søke å verifisere eller falsifisere gjennom arbeidet med oppgaven. Disse vil jeg behandle systematisk i slutten av oppgaven.

Hypotese 1:

Omdømme som begrep i offentlig sektor fremstår som relativt nytt, og virker å relatere seg til «Place Branding» som internasjonalt begrep og «fagdisiplin». Det virker imidlertid lite sannsynlig at steder og kommuner ikke har vært bevisst sitt omdømme tidligere, det kan derfor være interessant å se på om det i realiteten er ett nytt fenomen eller bare en ny innpakning, og hvorvidt det er eksterne faktorer som kan tenkes å ha bidratt til at omdømme har fått økende fokus i offentlig sektor. Kan det f.eks tenkes at man i større grad enn tidligere «rangerer» steder og/eller nasjoner på en måte som påvirker viljen til eller behovet for å aktivt påvirke et steds selvpresentasjon?

Det vil være en sammenheng mellom fremveksten av «Place Branding» som akademisk og kommersielt felt og tilfanget av initierte prosjekter som søker å påvirke oppfatningen av et sted.

Hypotese 2:

Mitt generelle inntrykk er at slike prosjekter i stor grad henter sin finansiering fra fylkeskommunale eller statlige programmer. Omdømmefokuset kan derfor tenkes å være et resultat av sentralstyrte prosesser selv om de tilsynelatende initieres lokalt.

Det vil være en påvisbar sammenheng mellom sentralstyrt politikk og finansierings- og kompetanseordninger og fremveksten av omdømmeprojekter i kommunal sektor.

Hypotese 3:

Målet eller målene med et styrket omdømme kan i utgangspunktet være så mangt. Det kan være et ønske om å styrke en bestemt næring, øke tilliten mellom innbyggere og forvaltning, generere tilflytting og/eller næringsetablering, eller en rent pragmatisk tilnærming til det faktum at alle steder har en «image», og at man kan velge å forholde seg passiv eller aktiv til det. Jeg forventer likevel å finne at de langt fleste prosjekter vil være utløst av det man oppfatter som kritiske endringsfaktorer; altså at det foreligger en negativ trend som man søker å snu eller bremse gjennom prosjektene.

Hovedbegrunnelsen for de fleste omdømmeprojektene vil være en utvikling som er svakt negativ eller dårligere innenfor ett eller flere felt som oppfattes som kritiske for stedet, med befolkningsutvikling som viktigste enkeltfaktor. Det vil være relativt liten variasjon i oppgitt begrunnelse mellom prosjektene.

Hypotese 4:

Det er en mulig konflikt mellom de «politiske sykluser» som man finner i offentlig sektor og den langsiktigheten den teoretiske litteraturen jeg har lest legger til grunn for omdømmearbeid. Politiske skifter skaper også en forventning om endringer som ikke nødvendigvis harmoniserer med omdømmebyggingens langsiktighet. Jeg forventer at det finnes en erkjennelse av dette i prosjektene, men at det samtidig vil være en sammenheng mellom prosjektenes lengde og politiske valgperioder.

Omdømmeprojektene vil i stor grad være diktet av politiske sykluser og rammebetingelser, og dette vil medføre problemer for kontinuiteten.

2. Teorier og praksis

2.1. Omdømmebegrepets tilblivelse og spredning

For å kunne se på omdømmebegrepet i en faglig teoretisk kontekst, er det nødvendig å se på begrepets opphav. For å skape en nødvendig link mellom teori og praksis vil det følgelig være nødvendig å forsøke å finne ekvivalente begrep i den engelskspråklige litteraturen. Først og fremst fordi det meste som finnes av teori om hvordan steder oppfattes av omgivelsene er forfattet på engelsk.

Omdømmebegrepet har en helt klar betydning når det benyttes i kontekst av hvordan et produkt eller en bedrift relaterer seg til markedet, eller kanskje mer presist; hvordan markedet forholder seg til produktet.

«Tanken om at bedrifters omdømme er noe som kan og bør måles og styres kan føres tilbake til 1980-tallet. Måling av kundetilfredshet som grunnlag for å styre bedrifters kundeorienterte prosesser har stått sentralt i dette perspektivet.» (Hult, 2011).

Nils M. Apeland, hvis kommunikasjonsbyrå bl.a. leverer omdømmerangeringen for bedrifter som publiseres av Dagens Næringsliv hvert år i forbindelse med DN500, opererer med en lignende definisjon når han beskriver omdømme som:

«(...) summen av oppfatninger som ulike interessentgrupper har om en virksomhet.» (Apeland, 2008)

En litt mer omfattende definisjon som også inkluderer et tidsaspekt er formulert av Barnett m.fl.:

«Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid.» (Barnett m.fl. gjengitt i Brønn et al., 2009)

Men fremstår omdømmebegrepet i samme drakt når det blir anvendt i forbindelse med offentlige virksomheter? Mye kan tyde på det, selv om det ikke er like mange som har påtatt seg oppgaven med å utarbeide spesifikke definisjoner for dette (hvilket i seg selv vel kan tas

til inntekt for at definisjoner fra PR-/kommunikasjonsbransjen i stor grad overføres uendret til omdømmearbeid mot offentlig sektor).

I sin doktoravhandling fra 2004 ser imidlertid Arild Wæraas på bruken av private kommunikasjonsrådgivere i offentlig sektor, og han velger der å definere omdømme i relasjon til offentlige organisasjoner på følgende måte:

«(...)summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen.»
(Wæraas, 2004)

Som vi ser er det ingen store forskjeller i hvordan omdømme fortolkes i relasjon til forskjellige typer virksomheter. På grunnlag av definisjonene overfor og opparbeidet empiri ved å studere teori og innhentede data vil jeg derfor heretter, og med mindre noe annet er spesifisert, forholde meg til følgende fortolkning av omdømmebegrepet i relasjon til kommuner:

«En kommunes omdømme utgjøres av summen av inntrykk og reaksjoner som skapes gjennom kommunens samlede interaksjon med omgivelsene over tid.»

Det bør i denne forbindelse understrekes at det i omgangen med kommuners omdømmeprosjekter kan forekomme at de studerte objektene forholder seg til begrepet på en annen måte. Det er imidlertid en del av det jeg søker å studere i oppgaven, og jeg er uansett avhengig av å skape min egen forståelse av begrepet for å kunne trekke det inn i en teoretisk sammenheng.

2.1.1. Omdømmebegrepet i Norge

I mars 2006 leverte det såkalte Omdømmeutvalget sin sluttrapport til utenriksminister Støre. Etter 101 år som selvstendig nasjon hadde Norge fått en strategi for et overordnet og omforent arbeid rundt sitt nasjonale omdømme. Rapporten kan neppe utpekes som det første eksempelet på omdømmearbeid her til lands i offentlig regi, men den representerer likevel et symbolsk vendepunkt, og kanskje også et vendepunkt i praktisk politikk?

I Stortingsproposisjon nr. 1. 2006/2007 (budsjettproposisjonen) og også for de nærmeste foregående årene er begrepet omdømme kun benyttet ett eneste sted, da i en generisk og gjennom årene blåkopiert formulering for å beskrive Norsk Internasjonalt Skipsregister (NIS) og betydningen den har for norsk skipsfart.

Men etter omdømmeutvalgets rapport i 2006 skjer det en markant endring i tilsvarende proposisjon for 2007/2008. Da finner vi begrepet omdømme flittig brukt både i forbindelse med næringspolitikken og eierskapspolitikken. En lignende tendens kan spores i et utvalg relevante Stortingsmeldinger jeg har studert. Eksempelvis finner man ikke begrepet omdømme brukt en eneste gang i Stortingsmelding nr. 36 (SND: Ny giv, ny vekst, nytt næringsliv, 2000-2001). Mens hvis man derimot blir opp i Stortingsmelding nr. 7 (Et nyskapende og bærekraftig Norge 2008-2009), er begrepet sentralt både i forhold til innovasjon og kommunale rammebetingelser.

I desember 2006 gikk det ut en invitasjon fra Kommunal- og Regionaldepartementet (KRD) til alle kommuner om å delta i et samarbeidsprosjekt mellom KRD, Helse- og omsorgsdepartementet, Kunnskapsdepartementet, KS, og Akademikerne, LO-Kommune, YS-Kommune og Unio kalt «**kvalitetskommunesamarbeidet**» (Regionaldepartementet, 2006). I programmets beskrivelse ble visjonen for programmet oppsummert slik:

«Programmet skal gjennomføres i tiden 1.1.2007 til 31.12.2009 i et samarbeid mellom staten, KS og arbeidstakerorganisasjonene, og skal bidra til å styrke kommunesektorens omdømme.»

Kvalitetskommunesamarbeidet ble i 2010 videreført i programmet «**Saman om ein betre kommune**». Nå er omdømme det helt sentrale begrepet i selve målformuleringen:

«Programmets mål:

Styrke kommunenes omdømme gjennom å utvikle og synliggjøre kommunenes arbeid og lokale prosjekter.

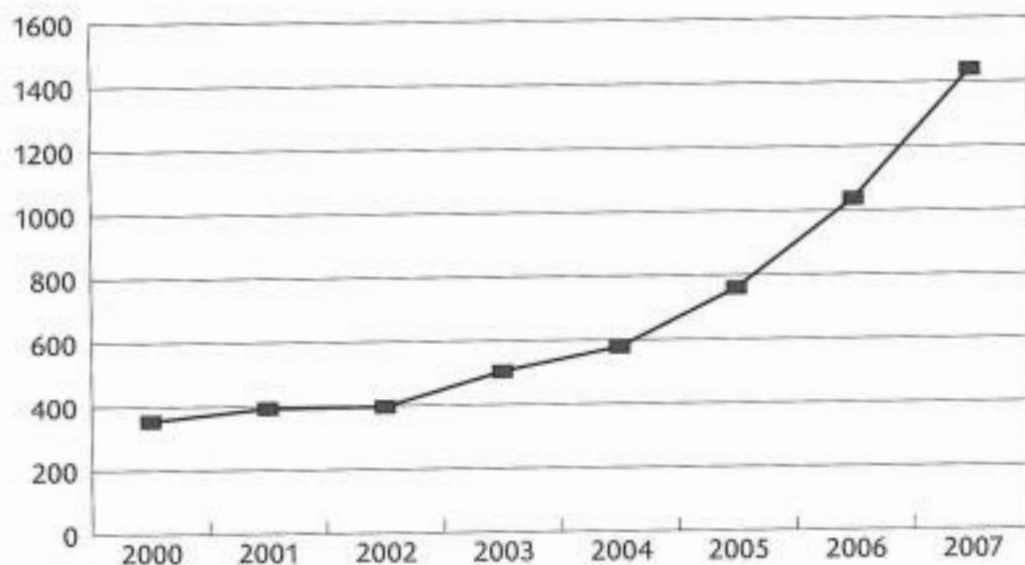
Kommunesektorens omdømme er avgjørende for kommunenes legitimitet som tjenesteytere og som utøvere av lokaldemokratiet. Et godt omdømme vil også være

avgjørende for om sektoren vil klare å rekruttere og beholde de menneskelige ressursene den er avhengig av. Kommunenes omdømme er nært knyttet til hva kommunene gjør på temaene sykefravær, heltid/deltid og kompetanse og rekruttering. I denne sammenheng vil kommunens omdømme som arbeidsgiver være viktig. Omdømme forutsettes å være en integrert del av alle prosjektene i programmet, blant annet gjennom synliggjøring og formidling. Programmet vil kunne bistå kommunenes arbeid med å synliggjøre arbeidet i de lokale prosjektene.»
(Regionaldepartementet, 2010)

Visjonen er altså blitt målet i perioden mellom 2006 til 2010. Det er forøvrig også interessant å se at man her får innsikt i departementets egen fortolkning av hva som påvirker omdømmet.

2.1.2. Koblingen mellom identitet, omdømme og konkurransekraft

Parallelt med endringene beskrevet over kan man spore en dramatisk økning i anvendelsen av omdømmebegrepet i norsk presse (se figur 1.1.).



Figur 1.1. Bruken av ordet «omdømme» i norske aviser 2000-2007.

Kilde: Atekst i (Brønn et al., 2009)

Tendensen er klar: i perioden 2000-2007 ble bruken av omdømmebegrepet nær mangedoblet. Dette representerer det som av bl.a. Wærnås, Byrkjeflot og Angell (2011) er blitt omtalt som framveksten av «omdømmesamfunnet», hvor omdømmet er blitt den universelle målestokk

for alle handlinger. De peker også på hvordan det etter møtet i Davos i 2004 kom en pressemelding fra World Economic Forums med følgende ordlyd:

«corporate brand reputation outranks financial performance as the most important measure of corporate success»

Man kan si at det er oppsiktsvekkende i seg selv at man i en verden preget av neoliberalistisk tankegods på fremmarsj (Veggeland, 2010 m.fl.) fratrer «bunnlinjen» som måltall for oppnådd suksess. Men jeg vil argumentere for at dette skiftet, uansett hvem som formulerte det først, er spesielt viktig i forståelsen av offentlig sektors omfavning av begrepet, og da kommunesektoren spesielt.

Dette begrunner jeg med at kommuner i utgangspunktet ikke er spesielt bunnlinjeorienterte. Fokuset har snarere vært på hvordan man har prioritert innenfor sine rammer, og hvorvidt fellesskapets ressurser er forvaltet godt og effektivt. Bunnlinjetilnærmingen har dermed primært bestått i å styre utenom underskudd og ROBEK-listing. Et mål om profittmaksimering ville kunne sies å være direkte i konflikt med innbyggernes interesse; inntektene fra en kommune kommer tross alt fra felleskapet, og et overskudd over tid vil indikere at samfunnet bidrar med mer enn hva de får tilbake.

En ny målestokk som er løsrevet fra finansielle resultater er det følgelig langt enklere for en kommune å forholde seg til. Og dette er det neppe bare kommunene selv som har forstått. Fremveksten av metodikker for måling av omdømme har vært betydelig, også med offentlig sektor som målgruppe. En rekke omdømmerelaterte indekser eller guider publiseres i dag, heriblant DNs kommunerangering, KS' omdømmeportal, Nordisk Barometers «Kommunepulsen» som ser på omdømmet ut fra et næringsperspektiv etc.

Det dominerende forskningsbaserte verktøyet i Norge (og også i verden iflg dem selv) er «RepTrak» (the reputation Quotient instrument) utviklet av Reputation Institute. Det ble tatt i bruk første gang i 1999, og her til lands bl.a. brukt til å indeksere statlige virksomheter samt hvilke attributter som er de viktigste omdømmedriverne. Den er så vidt meg bekjent ikke brukt systematisk på kommuner, men det er det derimot flere andre som har gjort.

Summen av dette er at kommuner allerede blir målt, vurdert og rangert på en rekke omdømmerelaterte områder enten de ønsker det eller ei. Det er derfor kanskje ikke spesielt

overraskende hvis da både kommunen og interessentene selv er blitt mer opptatt av omdømme som målestokk for kommunenes prestasjoner.

Selv om det er vanskelig å måle, er det da også faktorer som tyder på at det i kommunal sektor har vært en betydelig økning i antall igangsatte omdømmeprosjekter i tiden etter 2005-2006. Hvis man velger den høyst uakademiske tilnærmingen ved å google «omdømmeprojekt», vil man få et stort antall treff. Gjennomgang av 30-40 prosjekter i kommunal og regional regi som jeg fant på denne måten viste at ingen av disse var igangsatt før 2006.

Det kan også veldig gjerne skyldes et skifte i begrepsapparatet; det man i dag omtaler som omdømme må antas å ha hatt sin plass i kommunenes bevissthet også tidligere. Men da kanskje som en del av kommunikasjonsstrategien, profilerarbeidet eller andre beslektede arbeidsfelt.

Likevel vil jeg gjennom oppgaven hevde at innførselen av omdømmebegrepet og metodikker for å måle dette også er et produkt av (og også kan ha bidratt til) et paradigmeskifte der kommunene i langt større grad enn før finner seg selv i en form for uttalt konkurransesituasjon overfor andre kommuner som vi ellers vanligvis kjenner best igjen fra ordinært næringsliv. I avsnittene under vil jeg derfor forsøke å trekke noen paralleller mellom omdømmebegrepet og hvordan det forholder seg til markedsføringsverktøy anvendt i kommersiell sammenheng.

2.1.2.1. Place Branding

Det er både mulig og nærliggende å trekke paralleller mellom omdømmebegrepet og markedsføringstermen «brand image» som kan beskrives som

«(...)consisting of consumer knowledge and beliefs about a brand's various (...) attributes. Brand image represents the personal meaning about a brand that consumers have stored in memory, and includes all descriptive and evaluative brand related information.» (Iversen et al., 2008).

Som vi ser er definisjonen av et Brand Image svært lik den som virker å være rådende for omdømmebegrepet. Vi snakker i begge tilfeller om **innholdet eller substansen** omgivelsene tillegger en merkevare (eller i vårt tilfelle; et sted) når de hører navnet. Det er heller ikke

overraskende siden omdømmebegrepet også har sin naturlige plass i markedsføringslitteraturen.

Opphavet til begrepet «Place Branding» (også brukt i formen «Place Marketing») tilskrives gjerne den uavhengige markedsføreren Simon Anholt, etter at han i en artikkelsamling i 1996 lanserte ideen om «Nation branding» (Anholt, 2007). Her hevdet han at steder har attributter som kan sammenlignes med dem som skaper et brand image (Anholt, 2010). Begrepet er også brukt innen akademia av størrelser som professor Philip Kotler (Kotler, 1999) og Dr. Seppo Rainistu (Moilanen and Rainisto, 2009) m.fl. i forsøket på å beskrive hvordan også steder er tilknyttet verdibegrep som omgivelsene fyller med innhold og mening.

Både Anholt selv og en rekke andre forsøker nå å løsrive seg fra «brand»-begrepet, bl.a. gjennom lanseringen av begrepet «Competitive Identity». Dette for å distansere seg fra ideen om at steder kan «brandes» i en tradisjonell markedsorientert forstand. Anholt begrunner det selv slik:

«(...) «Brand» is a perfect metaphor for the way places compete with each other in the global marketplace for products, services, events, ideas, visitors, talent, investment and influence (...) One starts with the observation that places has images just as products and corporations have images, and that places depend to a similar extent on the power and appeal of those images for their progress and prosperity. But there is a big difference between observing that places have brand images (which is just a useful metaphor) and claiming that places can be branded (which is an excessively ambitious, entirely unproven and ultimately irresponsible claim). Place branding, as I originally intended the term to be understood, observes the former but does not claim the latter» (Anholt, 2010)

Jeg mener på grunnlag av disse observasjonene at det er en klar parallell mellom Place Branding (og beslektede begreper) og omdømmebegrepet slik det anvendes i norsk offentlig sektor. Begge lener seg i stor grad på begrepsapparatet fra markedsførings- og kommunikasjonsfeltet, og det synes tydelig at Place Branding har hentet sin inspirasjon i denne fagdisiplinen. Men man søker samtidig å løsrive seg fra ordinært markedsførings- og kommunikasjonsarbeid ved å peke på særegenheter som kjennetegner steder over produkter eller bedrifter.

I bunnen finner vi erkjennelsen av at også steder har en plass i menneskers bevissthet som utgjør summen av de inntrykk vi har fått av plassen gjennom media, opplevelser, markedsføring, kontakt med innbyggere og annen interaksjon. Man kan velge å forholde seg passiv eller aktiv i forhold til dette faktumet, og de som mener at dette er en prosess man kan ta helt eller delvis kontroll over vil formodentlig velge det siste. Det er dette «Place Branding» dreier seg om.

Litteratur som omhandler “Place Branding”, “Place Marketing” og/eller «Competitive Identity» mener jeg på dette grunnlag at vil være av høy relevans i den videre teoretiske tilnærmingen til oppgaven.

2.1.2.2. Place images

Fordelene ved å ha en sterk merkevare er grundig undersøkt og dokumentert når det gjelder produkter, jf. beskrivelsen av et «brand image» i avsnittet over. En naturlig forlengelse av relasjonen mellom markedsføringsteori og stedsutvikling er derfor tilblivelsen av uttrykket «Place images». Det er formodentlig rimelig selvforklarende, men for ordens skyld må det forstås som summen av kunnskap og inntrykk en person har av et sted. Stedet kan både være en selvstendig enhet som en by, ei bygd eller et turistmål, men kan også omfatte administrative enheter som er basert på geografi, som f.eks en region, et fylke eller en kommune.

Det er likevel ikke dermed noen stringent sammenheng mellom effekten av et «Brand Image» og et «Place Image». Det er bare i nyere tid man har sett på hvordan dette relaterer seg til steder. Det er, blant dem som har engasjert seg i problemstillingen, ingen enstemmighet i forhold til omdømmeproblematikkens relevans for offentlig sektor. Argumentasjonen spenner fra faglige vurderinger til det mer ideologiske, og selv om det kan være fristende å utelukke sistnevnte kan det nok være fornuftig å tillegge alle tilnærminger en viss vekt ettersom offentligheten er styrt gjennom politikk, som igjen er fundert på ideologi.

På de følgende sidene vil jeg forsøke å gjøre rede for noen av de vanligste argumentasjonene for og imot at offentlig sektor involverer seg i omdømmebygging.

2.1.2.3. Differensiering

«The key to branding is that consumers perceive differences among brands in a product category”(Keller, 2008)

I forbindelse med markedsføringen av et produkt eller en tjeneste er det ansett som viktig å oppnå unikiteten, eller mer presist formulert; *fylle produktet med mening* hos forbrukeren. Uten en slik differensiering, vil produktet oppfattes som generisk, og konsumenten vil forholde seg nøytralt til det når vedkommende skal ta en avgjørelse (i dette tilfellet kjøpsituasjonen).

Det kan argumenteres for at også kommuner står i et konkurranseforhold til hverandre på en rekke områder. Til- og fraflytting, næringsetableringer, kompetanse, offentlige investeringer og en rekke andre faktorer er områder hvor kommunene opererer på samme «marked», og hvor resultatet tidvis har stor innvirkning på økonomi, tjenestetilbud og fremtidig konkurransekraft.

Likeledes synes det å være liten tvil om at effekten av å ha et godt omdømme er signifikant. Forestill deg en storslagen og uberørt fjorddestinasjon ved «industriestedet» Odde konkurrere om turister med en bystrand i «kystparadiset» Risør. Eller en høytteknologibedrift i «rånerbyen» Notodden konkurrere på arbeidsmarkedet for ingeniører med en bedrift i «dynamiske» Stavanger. De fleste ville vel ha valgt et Hi-Fi-produkt fra Japan fremfor et fra Korea, til tross for at de ofte er laget på den samme fabrikken i Kina?

Det er derfor neppe unaturlig at differensiering samt det å skape en tydelig identitet basert på det unike for et sted svært ofte er trukket frem ifm. omdømmebygging av steder. Som vi skal se senere, tyder også mine egne funn på at identitet er vektlagt blant kommuner som jobber med sitt omdømme.

Men det er et stykke fra å erkjenne at et steds omdømme har betydning for kritiske faktorer, til å hevde at man i særlig grad kan utøve aktiv og varig branding av et sted. Mange av de faglig funderte skeptikerne påpeker at det er grunnleggende forskjeller som vanskeliggjør dette. Et godt omdømme (her i betydningen brand image for produkter o.l.) oppnås gjennom samsvar mellom forventninger og erfaringer. For et produkt spres denne erfaringen gjennom mange salg, og markedsføringen er strengt tatt bare et redskap for å generere disse salgene.

Steder er derimot ikke en salgsvare. Man kan ikke enkelt teste ut en kommune på samme måte som et produkt. Markedsføringen kan dermed fort få form av å være propaganda. I stedet for at man sier «Prøv dette produktet!» blir budskapet «Endre din holdning til dette stedet» (Anholt, 2010).

Forskjellen kan beskrives som at det når man bygger merkevare for et produkt er en forbrukerorientert prosess som består i å skape relasjon til produktet, mens det i omdømmesammenheng er avsender som er fokuset, i et forsøk på å endre omgivelsenes oppfatning av denne.

I sammenheng med kommuner og/eller kommunale organisasjoner vil man gjerne finne et «slagord» som forsøker å oppsummere kommunens visjon om hvem de ønsker å være. I de nærmere 50 kommunene jeg har studert i forbindelse med denne oppgaven hadde nesten samtlige et slikt slagord i en eller annen form. Andre undersøkelser tyder på at minst halvparten av kommunene bruker det aktivt i sin profilering av kommunen (Wæraas et al., 2011). I forlengelsen indikerer det også at de langt fleste kommuner har et bevisst forhold til hvordan de blir oppfattet av omgivelsene, eller i det minste hvordan de *ønsker* at omgivelsene skal se på dem. Fenomenet kan vanskelig oppfattes som noe annet enn et forsøk på differensiering, uavhengig av om de har en uttalt omdømmestrategi.

Som en liten digresjon kan det anføres at behovet for differensiering forøvrig, selv i relasjon til kommuner, neppe er en moderne konstruksjon heller. Kommunevåpnene våre fyller mye av den samme funksjonen, og har røtter 700-800 år tilbake i tiden iflg KRD. Selv om majoriteten av Norges kommunevåpen er av langt nyere dato er det en interessant (eller i det minste morsom) observasjon at de langt fleste ser ut til å inneholde noe man oppfatter som en unik identifikator for kommunen.

Andre har igjen påpekt at enheter som kommuner står overfor en langt mer komplisert oppgave enn man kanskje skulle anta når de forsøker å oppnå differensiering. Årsaken er banal, men problemet komplekst. Kommuner er rett og slett ganske like. De har en rekke trekk som er helt unike som organisasjoner, men ikke som differensierer dem seg i mellom. Både i oppgavene de skal utføre, målene de skal oppnå og produktet de leverer er det vanskelig å spore de individuelle særegenhetene. Selv kommuner som profilerer seg på naturgitte forutsetninger har en utfordrende oppgave. En betydelig andel av Norges

kommuner kan tross alt skilte med storslagen natur. Man ender i praksis gjerne opp med å kommunisere generelle likheter med andre, som i stedet for differensiering heller bidrar til å stadfeste organisasjonenes generiske identitet som formelle organisasjoner (Bjørnå, 2011).

Det er ikke bare på et overordnet nivå at kommunenes særegne funksjoner og oppbygging byr på utfordringer. Kommunene er muligens homogene som *sektor*, men de har stor diversitet *internt* i organisasjonen. Kommunene er i stadig større grad leverandører av et bredt utvalg tjenester og tilbud, og det er en formidabel utfordring å forsøke å samle vidt forskjellige tilbud som ungdomsarbeid, tekniske tjenester eller eldreomsorg under samme visjon og slagord.

Eldreomsorgen og næringskontoret i en kommune kan eksempelvis umulig forventes å relatere seg på samme måte til et slagord som f.eks «Et hav av muligheter», som minst to kommuner benyttet seg av som slagord per september 2011 (Wæraas et al., 2011). Men like fullt er de begge aktører som bidrar til å forme publikums oppfatning av kommunen, og derigjennom også dens omdømme. Antagelig er også fokuset til disse ansatte først og fremst rettet mot sitt eget fagområde og den delen av organisasjonen de tilhører. Det kan til og med tenkes at mange heller ønsker *differensiering* fra andre seksjoner i kommunen for å synliggjøre den jobben og det samfunnsansvaret de betjener.

Det er dermed en stor utfordring å etablere eierskap til en felles identitet internt i en organisasjon som er såpass kompleks som det en kommune er. Hvis formålet med en visjon eller et slagord var å danne spydspiss for kommunens omdømmearbeid, er det nok stor sannsynlighet for å helt eller delvis mislykkes med hensyn til å etablere det som en ledestjerne i organisasjonen. Funn jeg har gjort tyder imidlertid på at det ofte er en del av strategien.

En rekke litteratur på feltet (f.eks. Apeland 2008, Anholt 2007 og 2010, Kotler 1999 m.fl.) vil likevel hevde at det er mulig å påvirke omdømmet, om enn ikke nødvendigvis å styre det i den forstand at man oppnår full kontroll. Dette bl.a. ved å finne identifikatorer som beskriver nåsituasjonen mer enn å bære preg av å være visjonære, men som også har en differensierende effekt utad. Den skal med andre ord snarere fungere som en samlende størrelse som (eksempelvis) fremmer stolthet og identitet og oppleves som ekte både internt i organisasjonen og av mottakeren av budskapet. Omdømmet i seg selv tenkes da å komme over tid som produkt av at organisasjonen føler eierskap og ansvar for denne identiteten, og

utfører sitt virke i tråd med det. Man erkjenner samtidig at omdømme er produktet av praktisk handling mer enn av luftige formuleringer.

2.1.2.4. Kontinuitet og risikohåndtering

Avslutningen på forrige avsnitt danner en fin overgang til en annen del av omdømmeteorien som bør belyses når den omtales i sammenheng med kommuner eller andre offentlige virksomheter. Å endre sitt omdømme, hvis man antar at det er noe man kan styre i særlig grad, tar i alle tilfeller lang tid og glir over i en kontinuerlig prosess av vedlikehold og risikohåndtering.

Vi kan da vanskelig komme utenom de politiske syklusene som nødvendigvis har stor betydning for kommuner både i organisering av virksomheten, men også i hvordan de oppfattes av både brukere og utenforstående i lys av egne politiske og/eller ideologiske referanser.

I løpet av en hvilken som helst tidsperiode ut over fire år (som slik jeg oppfatter det må ansees som relativt kort tid i omdømmesammenheng) vil det skje større eller mindre politiske omveltninger i «eierskapet» til kommunen som på et utall måter kan tenkes å påvirke både identitet og fokus. Politikken har dessuten et populistisk aspekt ved seg som i seg selv leder mot at man ønsker å kommunisere endringer når nye koster overtar. Forventningen om endringer må antas å både gjelde for de politikerne som overtar styringen, så vel som av innbyggerne som har valgt dem. For egen regning vil jeg anta at jo mer markant det politiske skiftet er jo større er forventningene til endring, og jo tettere vil organisasjonen bli fulgt av både media og andre interessenter.

Et eksempel i så måte er Os Kommune, som ble Fremskrittspartiets «utstillingsvindu» når Søviknes overtok ordførerkjedet i 1999. På den ene siden markerte det et tydelig skifte i kommunen rent politisk, men også omdømmet til kommunen ble endret nærmest over natten, uavhengig av hva de eventuelt måtte ha jobbet frem mot tidligere. Eksempelet er muligens ekstremt i forhold til hva som skjer i de fleste kommuner, men tjener samtidig utmerket til å synliggjøre hvor dynamisk et omdømme er i praksis.

Evig eies kun et «dårlig» rykte? Tretten år senere er Os fortsatt for folk flest «Frp-kommunen». Politiske motstandere fortsetter å lete med lys og lykte etter det som kan ha blitt

verre, mens sympatisører vil bære frem det som stemmer overens med Frp-velgerens bilde av en vellykket kommunedrift. Og sverdet er tveegget; Søviknes høstet bl.a. kraftig kritikk i egen leir da han tok til orde for bompengefinansiering av veiprojekter for å fremskynde realisering av dem. Til Søviknes' forsvar må det sies at uttalelsen knappest er kontroversiell; politikken fra sentralt hold dikterer premissene for samferdselspolitikken uansett hvem som bærer ordførerkjedet i Os. Omdømmet går altså foran deg med uforutsigbar kraft, og gir føringer for hvordan den mest trivielle handling eller uttalelse kan blåse opp til storm.

Ingen omdømmestrategi i verden er robust nok til å nøytralisere slike hendelser. Vi kan spore lignende tendenser i en rekke kommuner; Bjugn sliter fortsatt med å løsrive seg fra den leie saken de hadde for 20 år siden. Nøtterøy og Tjøme eksisterer tilsynelatende ikke om vinteren, og sliter med å lokke heltidsbosatte til kommunen som følge av høye boligpriser. Notodden er en bluesby bebodd av rånere med alle de begrensninger det medfører for en by som har satset på høyteknologietableringer, og Lillehammer vurderer nå å sanere deler av OL-anleggene til tross for at de fortsatt er OL-byen for alle oss utenforstående.

Et viktig poeng i denne sammenhengen, foruten at det er en substansiell risiko for at omdømmearbeidet ikke vil få den kontinuitet som man antar behøves for å oppnå en styrt omdømmeutvikling i en kommune, er at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom hvem som har ansvaret for omdømmet og hvem som har muligheten til å påvirke det. Vi kan snakke om et aspekt av omdømmerisiko som kan ha en langt mer radikal *nedbrytende* kraft enn den typen «stein på stein»-arbeid som omdømmeoppbygging er.

Vi har tidligere definert omdømme som et produkt av møtet mellom interaksjon og forventninger. Omdømmet påvirkes altså potensielt av hver eneste handling utført av hver eneste person ansatt i, eller assosiert med kommunen. Og hver eneste person som interagerer med kommunen er potensielle meningsbærere på godt og vondt. Det åpenbare spørsmålet som seiler opp er da hvorvidt kommunen har de egenskapene og kontekstuelle forutsetningene som fordres for å håndtere eierskapet til kommunens omdømme på tvers av administrasjonen, kommunale virksomheter og de politiske miljøene.

Brøhn og Ihlen (2009) peker blant annet på undersøkelser som viser at det i de fleste organisasjoner er en oppfatning av at det er ledelsen som har ansvaret for en organisasjons omdømme. Dette står i sterk kontrast til antagelsen om at omdømmet påvirkes av samspillet

mellom forventninger og erfaringer. For det er ikke først og fremst ledelsen «folk flest» møter i det praktiske møtet med kommunen, men snarere saksbehandlere, hjelpepleiere, veiarbeidere osv. Og i mange tilfeller er det ikke en gang noen mellom-menneskelig interaksjon som danner erfaringen; kommunen bedømmes også ut i fra antall hull i veien, kvaliteten på drikkevannet eller antall gjenspikrede vindu i bygda.

Dette indikerer en av de tydeligste forskjellene mellom omdømmebygging i i produktsammenheng kontra det samme i kommunal sammenheng; En privat bedrift blir først og fremst holdt opp mot forventninger skapt gjennom sekundære behov i et marked preget av valgfrihet. En kommune blir derimot holdt opp mot en rekke primære behov hvor valgfriheten er tilnærmet null så fremt du vil fortsette å bo i kommunen. Det er med andre ord en sterk sosial kontrakt mellom kommunen og sine brukere som man ikke finner i det kommersielle markedet, en type uformell institusjon.

En ansatt i en privat bedrift er på samme måte først og fremst bundet til en kontrakt med sin arbeidsgiver. Hans lojalitet vil måtte antas å i større grad være styrt av eierens visjoner og føringer enn av kundens behov. Den samme vektingen er ikke like innlysende hos en kommunalt ansatt, som opererer i spenningsforholdet mellom sin arbeidsgiver (som igjen er subjekt for politiske endringer) og den sosiale kontrakten man har overfor sine brukere.

Brøhne og Ihlen går samtidig langt i å hevde at det beste en organisasjon kan håpe på er å unngå eller minimere omdømmerisiko. Redskapet er kontinuerlig og systematisk overvåking og analyse av «*Issues*», i denne sammenheng forstått som alle faktorer som kan tenkes å påvirke omdømmet. Gjennom effektiv overvåking og strategisk integrering av fagmedarbeidere i organisasjonen kan man unngå at et problem, en trend eller en debatt får eskalere til et nivå der den kan få negativ innvirkning på omdømmet. Men selv med en slik tilnærming etablert er neppe all risiko eliminert.

Mye av definisjonsmakten ligger fortsatt utenfor kommunens kontroll, og media spiller her en viktig rolle. Enkelthendelser eller enkeltsaker kan resultere i en svartmaling av områder i kommunen utført av aktører fristilt fra kommunens direkte innflytelse, for eksempel i valgkampsammenheng, personalsaker eller barnevernsarbeid. Kommunen kan være avskåret fra å uttale seg i mange saker, eksempelvis som følge av taushetsplikt. Resultatet av et sterkt

fokus på en enkeltsak eller et lite område kan bli symbolske handlinger eller symbolpolitikk, hvor målet er å vise handlekraft for å bøte på eller dempe en uheldig situasjon.

Et nærliggende eksempel for undertegnede er de såkalte råneroppgjørene i Notodden, hvor jeg bor. Problemer med støy fra «råning» i byens hovedgate ledet til at man ville innføre en prøveordning med nattestengt sentrumsgater. Dialog underveis i media og andre fora førte til at støyproblemet ble kraftig redusert allerede før tiltaket var iverksatt, men i uttalt redsel for å fremstå som unnvikende valgte politikerne å gjennomføre ordningen. Dette til tross for dårlig utredning av skilting, protester fra handelsstanden og ikke minst kraftige protester fra rånerne.

Rånerne oppfattet nok bl.a. sin sak som legitimert gjennom handelsstandens uttalte motstand, og resultatet ble det såkalte «råneropprøret» som fikk bred dekning i riksmidia. Brennende barrikader av bildekk, hærverk, ildpåsettelser og trusler var i en intens periode del av bybildet, inntil politikerne kapitulerte og omgjorde vedtaket på ubestemt tid. Omdømmekonsekvensene for Notodden må antas å ha vært formidable. Og også demokratiet og tiltroen til lokale politikere fikk seg nok et skudd for baugen. Den dag i dag feirer hvert år hundrevis av fastboende og tilreisende rånere at man «tvang politikerne i kne» gjennom bilrelatert aktivitet i sentrumsgatene.

Knapt noen av de politikerne jeg har snakket med i etterkant klarte å se omfanget av dette da saken var oppe i kommunestyret. De aller fleste stemte med de beste intensjoner, og stolte dessuten på at skilting og andre logistiske utfordringer ville bli håndtert på beste måte fra faglig hold. På det punktet man forstod hvilke følelser man hadde lagt seg ut med, levde saken nærmest sitt eget liv.

«Moralen» kan muligens oppsummeres som at man alltid bør ta høyde for det uventede. Å oppnå kontinuitet både i utviklingen av omdømmet så vel som i visjonen om hvor man vil, fremstår som en særdeles tøff utfordring for organisasjoner som er så mangslungne og som har de sykliske trekk som man finner i en kommune. Det betyr ikke at det er umulig, men det betyr i hvert fall at de ressurser som bindes opp i slikt arbeid bør sees i sammenheng med sjansen for å lykkes og kanskje enda viktigere; sjansen for å feile.

Dette kan kanskje betegnes som et paradoks. En kommune som i utgangspunktet har et tjenestetilbud utsatt for kritikk, utfordringer i organisasjonen eller står overfor andre utfordringer av betydning vil ha størst behov for å forbedre sitt omdømme, men vil

sannsynligvis også løpe en langt større risiko for å mislykkes (eller i det minste sementere det allerede dårlige omdømmet ytterligere). I motsatt ende er det imidlertid et annet «nøytraliserende» paradoks; I og med at omdømmet også formes av våre forventninger, vil en slik kommune ha en langt større oppside enn nedside i forsøket på å oppnå forbedring enn en kommune med et positivt utgangspunkt. Den som forventer lite har stor sjanse for å bli positivt overrasket, mens den som forventer mye har tilsvarende stor sjanse for å bli skuffet.

2.1.6. Noen ideologiske betenkninger

Det finnes også en del argumenter mot omdømme som satsingsområde for kommuner som har sitt utgangspunkt i mer ideologiske betraktninger. I og med at kommunesektoren er styrt av politikere, er det også lett å spore tankegods som har sitt utspring fra moralske og/eller ideologiske betenkninger.

Det første spørsmålet mange reiser er hvorvidt det er en kommunal oppgave å påvirke sitt omdømme. Vilma Luoma-aho ved Universitetet i Jyväskylä peker eksempelvis på en finsk undersøkelse hun har gjennomført som tyder på at både forventningene og ønsket fra brukernes side er nøytralitet snarere enn brillianse (Wæraas et al., 2011) når det kommer til offentlige tjenester. Undersøkelsen ser lite på årsakssammenhenger, men overførbarheten mellom nordiske land pleier å være god i slike sammenhenger. Det er unektelig påfallende hvis det brukes store ressurser på å bedre et omdømme som folk flest ikke er spesielt opptatt av.

Hun viser også til at omdømmet til offentlige aktører er overraskende(?) robust, og fundert på det hun kaller fornuftige forventninger. Samt at interessentene øker sine forventninger i det en tjeneste blir kommersialisert helt eller delvis. I et klima hvor nyliberalistiske meninger står sterkt i mange vestlige land er dette noe det er verdt å ta med seg. Noralv Veggeland er også innom en del av det samme når han sannsynliggjør hvordan deregulering av offentlig sektor leder til økte problemer med å svare for ansvarlinjene overfor interessentene (Veggeland, 2010).

Det å selge ideen om «omdømme» som kommersiell vare har forøvrig noen aspekter ved seg som mange vil hevde at bør utløse sunn skepsis. For er det ikke slik at for å sannsynliggjøre behovet for omdømmebygging må man først kommunisere det motsatte?:

“To secure on-going funding for a project, local politicians and government officials had to be convinced that the area needed rejuvenation. This meant transmitting messages and circulating promotional material that depicted the district as unattractive, dangerous and generally run down.” (Bennett og Savani 2004, sitert i Csaba et al., 2005)

Det finnes dermed indikasjoner på at selve omdømmefokuset i seg selv, og det faktum at omdømmekompetanse er en kommersiell salgsvare, kan medføre en reell eller i det minste opplevd degradering av omdømmet. Det er ingen dum informasjon å ta med seg når man skal i salgsmøte med aktører som må antas å være faglig overlegen kunden, og attpåtil sitter med spisskompetanse i nettopp å formidle et bestemt budskap.

Et annet aspekt ved omdømmebygging som «satsingsområde» i kommunal sektor som man kan problematisere er den konkurransekulturen som ligger til grunn for å rangere kommuner innenfor stadig flere felt, omdømme inkludert. Der man innenfor ordinære markeder kan spore mange gunstige bieffekter av å skape en konkurransekultur basert på kulturelle fellesskap, kan det sies å være mer problematisk når det overføres til offentlig sektor.

Fenomenet er mer kjent fra nasjonalismeforskningen, og kanskje mer relevant i en nasjonal setting, men like fullt er det en kjent følgeeffekt av å styrke identiteten innad i en bestemt gruppe at man samtidig skaper demarkasjonslinjer mot andre typer fellesskap (Anholt, 2007 m. fl.). Man står altså overfor en risiko for å mistenkeliggjøre og støte bort «de andre», og hvis man anser befolkningsvekst eller næringsetableringer som et mål kan det slik oppstå en direkte konflikt mellom effekt og målformuleringer. Der nasjonalismeforskningen inntar en kritisk og dekonstruktivistisk holdninger til denne effekten, har omdømmeforskningen fått kritikk for å gjøre det motsatte ved å bære det frem som et sentralt mål med omdømmearbeid å skape slike kulturelle fellesskap (Smith 2001 gjengitt i Wæraas et al., 2011).

Til sist kan man også spørre seg om den totale samfunnsøkonomiske nytten av et stadig bredere omdømmefokus. Hvis vi allerede har akseptert ideen om at omdømmet eksisterer uavhengig av omdømme*prosjektene*, og attpåtil i større eller mindre grad lever sitt eget liv påvirket av et utall mer eller mindre kontrollerbare faktorer, er det ikke da bedre å bruke ressursene på forbedrede tjenester og la omdømmet komme som et biprodukt av dette? Og

hva hvis alle forbedret sitt omdømme? Har man ikke da brukt mye men fått lite? Den samfunnsøkonomiske gevinsten kan i hvert fall problematiseres.

Man kan også ane konturene av en demokratisk problemstilling her, eller i det minste et aspekt som henger sammen med identitet. For hvis resepten skal være den som gjerne blir foreskrevet i næringskretser, nemlig at man i størst grad skal tette gapet mellom identitet og image. Slike målformuleringer er definitivt båret frem av størrelser som Simon Anholt og er også å finne igjen i objekter jeg har studert. I ytterste konsekvens innebærer dette at kommuner skal bruke tid og ressurser på å gi slipp på det man kanskje kan kalle deres autonomitet. Og derigjennom sågar forsøke å stimulere sine interessenter til å stille seg bak en slik tilnærming. Det er ikke vanskelig å se at det bærer med seg noen aspekter som står i kontrast med den generelle oppfatning jeg mener råder av kommunene som formet i sine interessenters bilde, og ikke omvendt.

Svarene er langt fra åpenbare. På den ene siden bærer omdømmebyggingen preg av å være et nullsum-spill i et samfunnsøkonomisk perspektiv. Når noen spretter opp på en tenkt omdømmerangering, er det nødvendigvis noen andre som viker plass. Den mer optimistiske innfallsvinkelen er at det her heller er snakk om en form for kollektivt løft. Herunder forstått som at kommunesektoren samlet kommer styrket ut av å være mer bevisst på hvordan de håndterer sitt omdømme.

3. Metode og datagrunnlag

Dette kapittelet vil inneholde en gjennomgang av metodevalg, datagrunnlag og fremgangsmåte med en begrunnelse for veivalgene. Avslutningsvis vil jeg forsøke å gjøre en vurdering av dataenes overførbarhet, relevans og autensitet.

3.1. Begrunnelse av metodevalg

Det er viktig å kommunisere at denne oppgaven hverken er tiltenkt å være av evaluerende eller konkluderende karakter. Temaet for oppgaven er først og fremst å kaste lys på årsaker til det som er en antatt stor økning i antall omdømmeprosjekter gjennom å innta en åpen holdning til fenomenet der jeg som utgangspunkt har formet mine egne hypoteser basert på subjektive oppfatninger. Gjennom å teste dem ut både mot eksisterende teori og gjennom en empirisk tilnærming eventuelt danne grunnlag for å verifisere/falsifisere mine hypoteser. Ideelt kan det også danne grunnlag for å styrke/svekke eksisterende teorier eller til og med lansere ny(e) teori(er).

Det er imidlertid, så vidt jeg har kunnet spore, relativt lite teori som berører selve tilblivelsen av omdømmeprosjekter. Mangelen på eksisterende empiriske data har vært en betydelig faktor i så måte, og eventuelle kvantitative analyser ville langt på vei fordret at jeg skaffet tilveie store mengder data selv. Tilgangen på data, mengden observerbare prosjekter og mangelen på en enhetlig teori i forhold til problemstillingen har dermed langt på vei ekskludert bruken av deduksjon. Det er tenkelig at dette er en feilvurdering, og at det ville vært mulig med en mer deduktiv tilnærming. Men jeg føler i hvert fall at å avlede bastante konklusjoner på de premissene som forelå ville vært spekulativt, og at risikoen for å trekke slutninger med manglende plausibilitet ville vært overhengende.

Oppgaven bærer derfor preg av å være et teoretisk konsept; jeg ønsker først og fremst å se på årsakssammenhenger i relasjon til fremveksten av omdømmeprosjekter. Målet er interpretivistisk; å øke forståelsen for hvorfor de oppstår og hva som er målet med dem. Oppgaven vil imidlertid ikke være renspektet analyse da jeg også vil forsøke å gjøre deskriptive studier der det finnes datagrunnlag for det.

Valget har derfor vært å i all hovedsak basere meg på et kvalitativt forskningsdesign, med formål om å skaffe meg en bred oversikt over fenomenet omdømmearbeid og konteksten

disse oppstår i. I denne sammenhengen har den avhengige variabelen vært tilblivelsen av omdømmeprosjekter, mens de uavhengige variablene som jeg søker å finne gjennom oppgaven vil være de fenomene og rammebetingelsenesom kan tenkes å lede frem til valget om å igangsette omdømmerelatert arbeid.

3.2. Datainnhenting og tilnærming til metoden

3.2.1. Datainnsamling

I arbeidet med oppgaven var mitt utgangspunkt at de langt fleste omdømmeprosjekter virket å være i kommunal regi. Det innebar også en antagelse om at de fleste prosjekter ville være utredet administrativt og også sannsynligvis fremmet som politiske saker. Grunnlaget for god tilgang til dokumentasjon som kunne kaste lys på opprinnelsen til prosjektene virket derfor lovende.

Det viste seg også å stemme ganske bra, men en av flere utfordringer ble å spore saksgangen, samt reell tilgang til denne dokumentasjonen. Det viste seg enkelt å spore den delen av sakskomplekset som hadde vært til politisk behandling, siden disse i all hovedsak blir lagt ut på kommunens nettsider. Men det var desto tyngre å finne frem til «bakteppet» i form av saksbehandling, analyser etc. som kunne kaste mer lys på selve tilblivelsen. Årsaken var langt på vei tidsforbruk, både i kraft av viljen til å engasjere seg i det på kommunal side, så vel som mine egne muligheter til å nøste opp tråder i organisasjoner man har lite kjennskap til og bare har telefonisk kontakt med. I tillegg er det en del uformelle institusjoner som ikke nødvendigvis er reflektert i saksbehandlingen; her snakker vi om en prosess fra «idè til sak», hvor første ledd ikke nødvendigvis er vektlagt spesielt tungt i saksutredningene. Dette ble tydelig underveis i arbeidet med oppgaven som følge av både formelle og uformelle samtaler, samt andre data jeg fikk tilgang til (se under).

Underveis fikk jeg imidlertid en uventet tilgang til en ny kilde. Det statlig finansierte Kompetansesenter for distriktsutvikling (Distriktssenteret) har nemlig drevet den såkalte «omdømmeskolen» siden 2008. Tiltaket er gratis og rettet mot kommuner, og ble opprinnelig drevet i regi av Kommunal- og Regionaldepartementet (KRD) første år. I denne sammenheng hadde jeg noen sonderende samtaler med dem primært med tanke på å inkludere dem som et tredje intervjuobjekt som kunne tilføre mer generelle betraktninger. Dette valgte jeg å

forkaste, siden de er en del av virkemiddelapparatet og har en form for egeninteresse i omdømmearbeidet som er vanskelig å plassere. De mottar tross alt overføringer fra staten som bl.a. er knyttet til omdømmearbeid, så selv om de ikke er en tradisjonell kommersiell aktør har de likevel en rolle som berører noe av det jeg ønsker å observere; nærmere bestemt hvor stor betydning sentralstyrte programmer og tilskuddsordninger har hatt for fremveksten av omdømmeprojekter. Det betyr ikke at de ikke er et interessant objekt i denne sammenheng, snarere tvert imot. Men jeg tok en avgjørelse om at å intervju dem i samme kontekst som kommunene ville virke mer forstyrrende enn oppklarende.

Men i samtalene med dem kom det frem at deltagerne måtte avlevere en del informasjon om seg selv og om motivasjonen for å arbeide med omdømme ifm. opptak. Etter noen enkle formaliteter fikk jeg tilgang til alt dette materialet, som inneholdt uorganiserte data fra ca. 50-60 kommuner. Som følge av en del endringer i hva de hadde hentet inn fra år til år endte jeg til slutt opp med ca. 40 kommuner som jeg deretter har behandlet systematisk.

I utgangspunktet hadde jeg tenkt å se på sakskomplekset til fem kommuner, samt foreta dybdeintervjuer med to av dem. Med denne nye datakilden tilgjengelig gikk jeg imidlertid bort fra det første, og bestemte meg for å begrense meg til det datagrunnlaget jeg fikk fra Distriktssenteret, samt supplere med to dybdeintervjuer av aktører som hadde vært tilknyttet omdømmeprojekter.

Målet var å skape et empirisk grunnlag for å gjennomføre en induktiv analyse overfor hypotesene som er fremsatt. Datagrunnlaget medfører nødvendigvis klare begrensninger med tanke på differensiering og variasjon i utvalget, siden jeg har hatt liten mulighet for å samle inn ytterligere data for å supplere datasettet jeg fikk fra Omdømmeskolen. Vi snakker altså først og fremst om å se på overensstemmelser, og bruke resultatene som en lakmestest på om det kan være grunn til å forfølge noen av hypotesene ytterligere. Subsidiært å falsifisere/forkaste noen av hypotesene for å eventuelt erstatte dem med ny teori.

3.2.2. Bearbeiding og koding av data

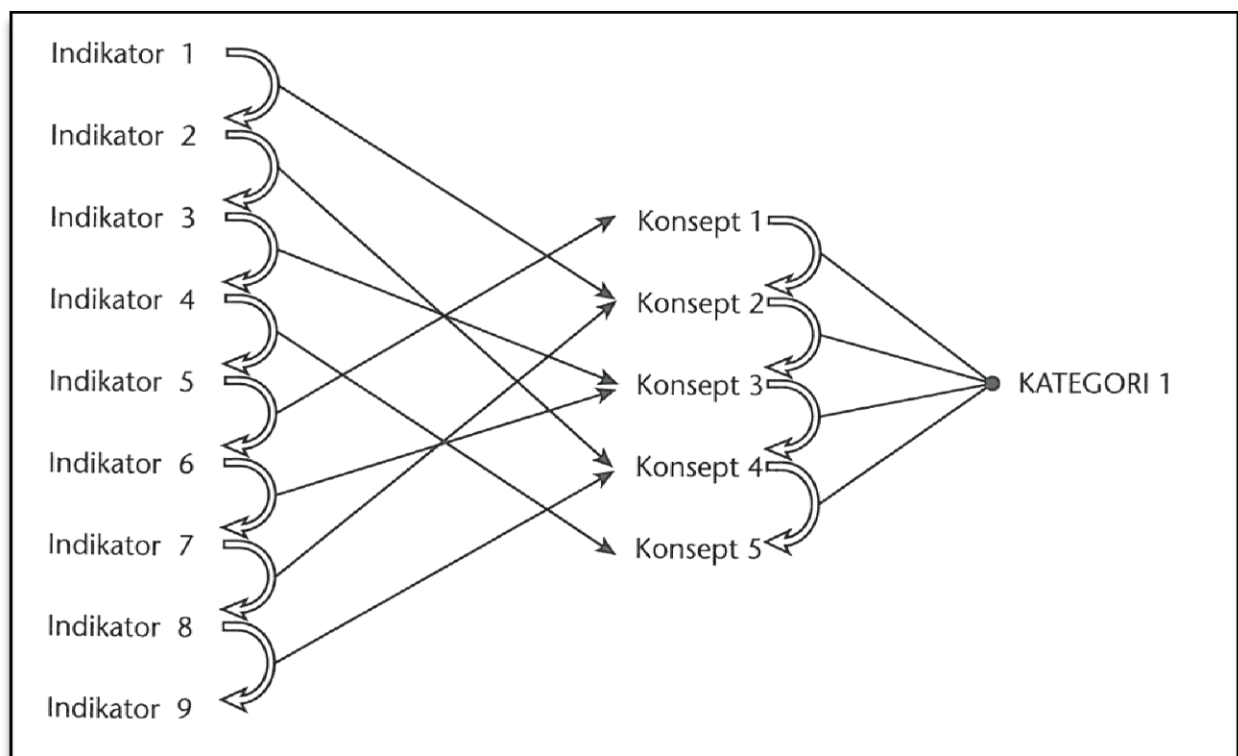
Det er vanlig å tilnærme seg kvalitative data gjennom empiribasert teori-analyse, og det er også den tilnærmingen jeg har basert meg på. Det finnes flere varianter av metoden, men

selve prosedyren er gjennomgående for all empiribasert teori (Mehmetoglu, 2004). I dette kapitlet vil jeg gjøre kort rede for fremgangsmetoden.

3.2.2.1. Substantiv koding

Den opprinnelige forskningsstrategien var å foreta analysen av dataene på tre nivåer. Første steg var gjennom substantiv koding der målet er å konseptualisere dataene på en måte som organiserer dem og skaper distinksjon med tanke på å bruke dem i teoriutforming.

Tilnærmingen er svært nyttig for å skaffe seg et overblikk i et uoversiktlig datasett som i mitt tilfelle også kunne fremstå som ganske homogent ved første øyekast. Metoden innebærer en gradvis abstrahering av data fra spesifikke «enkelthendelser» i datasettet til mer kategoriserte grupperinger som igjen kan brukes som underlag for å se på sammenhenger og eventuell teoriutforming. Dette omtales gjerne som indikator-konsept-modellen (se figur 3.1).



Figur 3.1. Indikator-konsept-modellen.

Kilde: (Mehmetoglu, 2004)

For min del innebar dette først og fremst å kartlegge, luke ut og telle de ord og uttrykk som ble brukt av et 40-talls kommuner når de begrunnet sitt ønske om å arbeide med kommunens omdømme. Når denne jobben var gjort satt jeg igjen med en kjerne av informasjon i form av indikatorer som deretter kunne organiseres i små og mer beskrivende konsepter.

Gjennom en sirkulær tilnærming til denne prosessen kom jeg til slutt frem til en organisering av dataene som virket fornuftig og som var definert av dataene i seg selv. Disse ble videre ytterligere abstrahert ned til såkalte kategorier, som er det punktet der man har nådd et teoretisk metningspunkt (Mehmetoglu, 2004) hvor ytterligere abstrahering ville bety å bevege seg inn i det generiske med en tiltakende utvanning av det konseptuelle; distinksjonen som skal danne grunnlag for teoretisk utprøving. Her skulle jeg møte på noen utfordringer, men dette vil jeg (egentlig mest av narrative hensyn) først komme tilbake til i oppsummeringen og forsøket på å utarbeide en teori.

3.2.2.2. Aksial koding

Med den substantive fasen av analysen unnagjort, er neste mål å organisere kategoriene på en måte som kan danne grunnlag for å utforme en teori, samt prøve ut de hypotesene som tidligere er presentert. Formålet er altså å danne et rammeverk som kan vise eller i det minste sannsynliggjøre relasjoner mellom de data man har organisert (kategorier) og den avhengige variabelen.

Gjennom studiene har vi blitt kjent med en metodikk utviklet av Strauss og Corbin (1998) for å binde sammen kategorier, og det er denne jeg vil forsøke å benytte i min tilnærming til datasettet. Det inneholder et sett med forhåndsbestemte kategorier hvor man skal plassere inn sine egne kategorier for å binde dem sammen til et «kart» over (potensielle) årsakssammenhenger. På dette grunnlag kan man forsøke å utvikle en mer helhetlig teori eller tilføyelse/forkasting av andre teorier.

3.2.2.3. Selektiv koding

Den tredje og siste fasen kalles for selektiv koding og innebærer en ytterligere bevegelse i retning av å forklare studiets fenomen. Her vil man forsøke å gjøre en siste abstrahering der man gjør en endelig vurdering av hvilke kategorier som har størst forklaringskraft i forhold til teori /og eller hypoteser, og eventuelt å forsøke å samle dem under en felles kategori.

Fasen er gjerne forbundet med en narrativ prosess der man også forsøker å skrive en *story line* som kan beskrive de(n) sammenhengen(e) man mener å ha påvist. Denne kan enten ha en induktiv form hvor man tar utgangspunkt i de kategoriene man har jobbet frem for dernest å gjennom en resonnerende tekst arbeider frem en helhetlig teori. Alternativt kan man velge en mer deduktiv tilnærming hvor man tar utgangspunkt i den endelige modellen man har

utarbeidet, og forklarer hvordan kodingen man har foretatt forholder seg til denne. I mitt tilfelle kan begge deler være aktuelt. Hypotesene jeg har fremsatt inviterer til en deduktiv tilnærming, men hvis det skulle bli aktuelt å presentere egenutviklet teori eller nye hypoteser virker det mer naturlig med en induktiv tilnærming. Resultatet ble en kombinasjon. Selve konseptualiseringen er gjengitt for å skape transparens, og her er det et deduktivt fokus. Jeg kan imidlertid allerede nå innrømme at jeg oppsumemringsvis har forsøkt å danne en teori rundt mine observasjoner, og i den forbindelse valgte jeg en mer induktiv tilnærming.

Nødvendigheten av selektiv koding er ikke predestinert, med unntak av behovet for å utvikle en story line som kan invitere leseren inn i de funn man har gjort og hvordan man har fortolket dem. Det er i høyeste grad mulig å oppnå grunnlag i den aksiale fasen til å utvikle teori uten å gå igjennom den selektive fasen, spesielt i de tilfeller der datasettet man opererer med ikke er alt for heterogent eller på andre måter komplekst og uoversiktlig.

3.3. Gjennomføring av dybdeintervjuene

I etterkant av å ha bearbeidet og behandlet dataene fra Distriktssenterets omdømmeskole, valgte jeg som tidligere nevnt å gjennomføre to dybdeintervjuer. Formålet med disse var for det første å tilføre substans til de «todimensjonale» observasjonene som var gjort gjennom studier av materialet fra omdømmeskolen. Dernest å kaste lys på refleksjoner og tanker jeg hadde gjort meg opp underveis så vel som det som eventuelt ikke ble godt belyst gjennom det skriftlige materialet.

For å få større bredde i utvalget, valgte jeg å intervjuer en person som både hadde vært tilknyttet omdømmeskolen og hadde kommet i mål med det første (del)prosjektet som var initiert. Den andre informanten hadde ikke deltatt på omdømmeskolen, og var i en tidlig fase av sitt prosjekt.

Begge informantene hadde hatt prosjektansvaret i prosjektene som dannet grunnlaget for intervjuet. Videre ønsket de å være anonyme, til tross for at jeg understreket at oppgaven hverken var av evaluerende eller konkluderende karakter. Selv om jeg ikke helt hva det innebærer for etterprøvbarheten i selve oppgaven hadde jeg ikke stort annet valg enn å imøtekomme dette. Jeg har også, spesielt i lys av funn og betraktninger jeg har gjort

underveis, utviklet langt større forståelse for ønsket. Med fare for å foregripe begivenhetenes gang, ble det i hvert fall tydelig for meg underveis at slike prosjekter både har en følelsesmessig og sosial dimensjon som ikke bør undervurderes. Jeg tror derfor heller ikke at informantene ville ha vært like meddelsom i intervjuene hvis de i det hele tatt hadde deltatt dersom jeg hadde fremmet et ønske om å omtale dem og prosjektene deres med full identitet. Det betyr ikke at innholdet var spesielt kontroversielt, men heller at prosjektene har operert i et komplekst miljø både organisatorisk og sosiologisk.

Intervjuene ble gjennomført per telefon etter forhåndsavtale, og tok i underkant av en time. Det var utarbeidet en grov guide for å lede intervjuene (vedlegg 1), mens selve intervjuet var halvstrukturert og organisert gjennom en fri samtale der undertegnede brukte intervjuguiden for lede informanten inn mot relevant informasjon. Det var forøvrig utfordrende å balansere rollene melleom å aktivt styre samtalen, samtidig som man i minst mulig grad skulle være en aktiv «debattant». Faktisk såpass utfordrende at jeg i ettertid valgte å se bort fra kortere bruddstykker der jeg måtte innse at jeg hadde vært den førende part i resonnementer som oppstod, uten at det førte til tap av sentrale indikatorer.

Intervjuene ble tatt opp som digital lydfil, men kun transkribert i stikkordsform. Informantene ble informert om dette, og samtykket i at det ble gjort lydopptak.

3.4. Oppsummering

Fremgangsmetoden(e) beskrevet over oppfattet jeg som tjenelig i en oppgave som var planlagt bygd opp rundt empirisk teori, selv om jeg underveis litt overraskende opplevde at studien tok en retning som jeg ikke var forberedt på. Dette gjør at jeg skal være ærlig nok til å innrømme at jeg fortsatt er i tvil om hvorvidt det endte opp mer som en casestudie enn empiribasert teori.

Det er neppe betryggende for leseren, men det må sees i sammenheng med at omdømmefeltet i relasjon til kommuner på den ene siden omhandler personer og deres holdninger og reaksjonsmønstre (som tilsier en empiribasert tilnærming), mens det på den andre siden har en stedlig dimensjon (som tilsier et casestudie eller en mer etnografisk tilnærming).

Jeg håper og tror imidlertid at jeg har funnet en form på det som gir leseren innblikk i de vurderinger som er gjort og ikke saboterer oppgavens formål som sådan. I tillegg mener jeg

det delvis kan forsvares ved at jeg helt uforberedt fikk tilgang på andre data enn opprinnelig forutsatt, og at jeg mener at de har styrket oppgaven og dens prosjekt som helhet.

Den interne validiteten er det vanskelig å vurdere, og på generelt grunnlag vil jeg jo oppfordre alle som leser denne oppgaven om å behandle den med et kritisk blikk og å stole på egne resonnement. Jeg føler ikke at jeg har fremmet noen kontroversielle ståsted, men det betyr ikke at sammenhengen jeg har forsøkt å trekke mellom data og teori er ufeilbar eller tuftet på et solid nok grunnlag. Jeg håper likevel å ha oppnådd størst mulig grad av objektivitet og transparens som kan gi leseren grunnlag for selv å tolke de vurderinger som er gjort, og at oppgaven kan danne grunnlag for styrket innsikt i og refleksjon rundt omdømmeprojektene natur og tilblivelse.

Den eksterne validiteten, altså overførbarheten til andre kommuner mener jeg er stor. Kanskje også til andre nordiske land, mens jeg antar at man vil spore en antagende svakhet jo lengre unna den skandinaviske offentlige modellen man beveger seg. Dette begrunner jeg for det første med at utvalget er ganske stort, og at kommuner som tidligere nevnt er relativt like i struktur og funksjon seg imellom.

4. Oppgavetekst / drøfting og analyse

4.1. Analyse

Et viktig poeng for meg i analysearbeidet har vært å forsøke å skape mest mulig transparens med hensyn til hvordan jeg har behandlet dataene, og hvordan jeg har fortolket og brukt dem. Jeg oppfatter det som viktig forutsetning for kvalitativ forskning at man slipper leseren inn i prosessen så langt det er mulig. Dette både for å redusere faren for å bli oppfattet som forutinntatt, eller for den saks skyld å gi muligheten til å påpeke det som er direkte feil. Men også for å gi leseren muligheten til å danne egne refleksjoner, tanker og idèer på grunnlag av det arbeidet som er gjort og den informasjon som er samlet inn og presentert.

Videre vil jeg forsøke å gå temmelig systematisk til verks i å presentere mine data og de funn som er gjort, for dernest å se på om de kan kaste lys på noen av hypotesene som ble fremsatt innledningsvis. Jeg vil også forsøke å utforme egen teori på grunnlag av de observasjoner som er gjort der jeg føler det er grunnlag for det. Jeg håper dette skal skape en lett tilgjengelig og inkluderende form på de følgende kapitlene som kommer leseren til gode, samt oppfyller de målsetninger om transparens som er nevnt over. I den forbindelse har jeg blant annet tatt noen grep i presentasjonen som kanskje er litt utradisjonelle i form av bruken av «ordskyer», men håper det vil bli godt mottatt og styrke leseropplevelsen mer enn det motsatte.

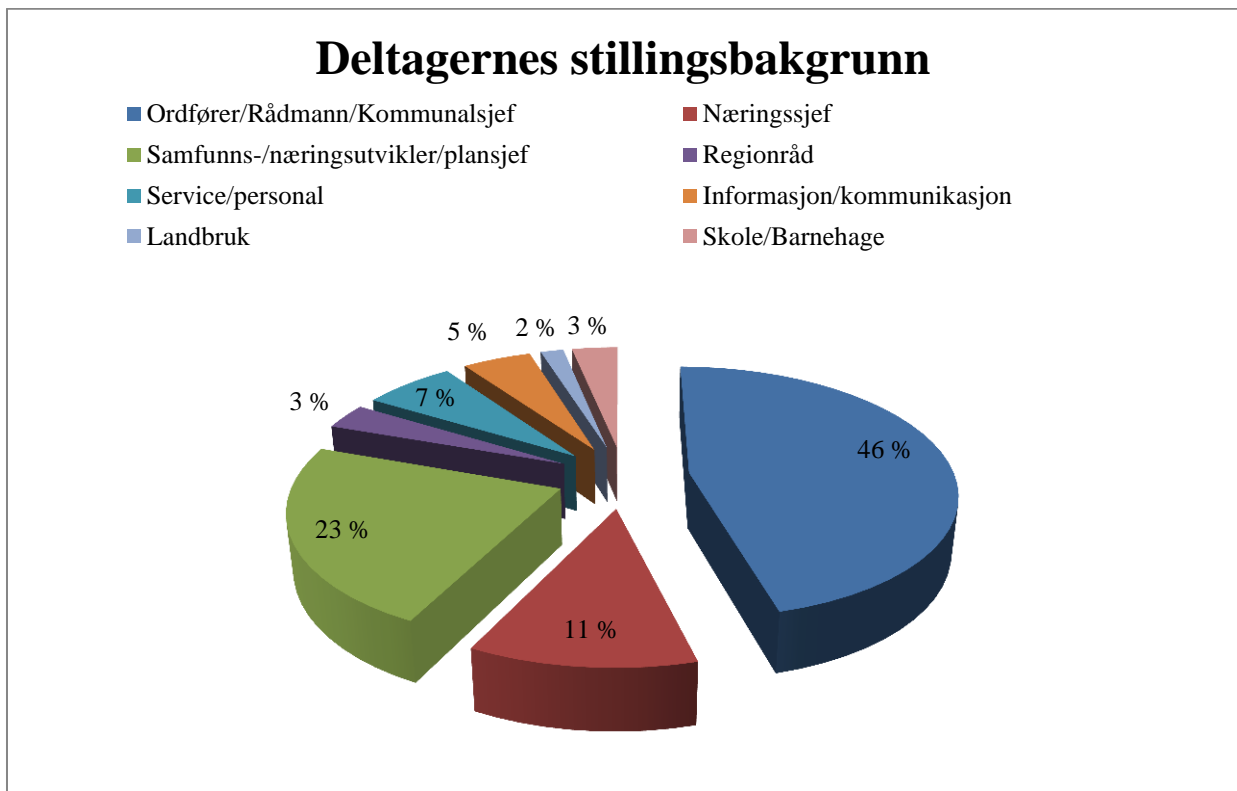
4.1.1. Omdømmeskolen og «elevenes» svarskjema som datagrunnlag

Som tidligere beskrevet ble omdømmeskolen i regi av Distriktssenteret en langt mer sentral aktør i arbeidet og ikke minst tilgangen til data enn hva jeg hadde forutsett. De må for det første roses for å ha vært imøtekommende, effektiv og hjelpsomme på alle måter når det gjaldt mitt arbeid, og at de har utvist genuin interesse i å få kastet lys på problemstillingene jeg har fremsatt.

Gjennom deres digitale klasserom fikk jeg tilgang til de selvbeskrivelsene som alle deltagere hadde lastet opp til første samling på hvert kull. Jeg har primært brukt besvarelsene fra 2010- og 2011-kullene, og årsaken til dette er simpelthen at spørsmålsstillingene de ble presentert her var langt mer presise og konsistente, og i langt større grad enn de første årene gav svar som hadde relevans for det jeg var ute etter å studere. Totalt endte jeg opp med data fra i overkant av 40 kommuner. Det nøyaktige tallet etter å ha supplert med andre data jeg har hentet inn (i hovedsak sakspapirer funnet på nettet i forarbeidet med oppgaven og

intervjuobjekter) inkluderer 44 kommuner samt to regionale aktører og en fylkeskommune. Det er imidlertid ikke brukt data fra alle objekter i alle sammenhenger, så jeg har forholdt meg til 40 kommuner som det mest korrekte (eller minst misvisende) tallet. Det utgjør i så fall i overkant av 9% av totalt 429 kommuner i Norge.

Deltagerne hadde både politisk og administrativ tilhørighet. Generelt var det mange ledere eller mellomledere (se figur 4.1.), og utvalget var dominert av ordførere (og varaordførere), rådmenn (og ass. rådmenn), samt plansjefer, kommunalsjefer og andre administrative ledere. Derrest var det en stor andel deltagere med nærings- og samfunnsutvikling som arbeidsfelt. Denne gruppen bestod av både næringssejere samt en rekke konsulenter og prosjektrelaterte stillinger. Enkelte andre fagfelt var også representert, men gruppene nevnt over utgjorde godt over 80% av utvalget.



Figur 4.1. Deltagernes stillingsbakgrunn / funksjon

Besvarelsene de leverte var i hovedsak tredelt, og basert på et forhåndsutsendt spørsmålsformular fra Distriktssenteret som jeg desverre ikke har tilgang til kopi av, men har kunnet gjenskape gjennom at respondentene har sitert spørsmålsstillingen i sine besvarelser. Det var noen formuleringforskjeller på de to årene og hva de ble bedt om, som jeg vil

komme tilbake til. De hadde i alle tilfeller mindre betydning for min del hva angår anvendbarhet.

De ble for det første bedt om å redegjøre for *motivasjon, mål og strategi(fundament)* for sin omdømmetilnærming. Spørsmålsstillingen var som følger:

«Hva er motivasjonen, målet og strategien for din kommune ved å delta på Omdømmeskolen 2010? Beskriv forankringen av arbeidet med omdømme.»

Og for 2011 som følger:

«Hva er motivasjonen, målet og strategien for din kommune ved å delta på Omdømmeskolen 2011?»

Den største forskjellen var at 2010-besvarelsene på bakgrunn av den ekstra siste formuleringen i større grad inkluderte en separat bakgrunnsbeskrivelse som resiterte de prosesser som ledet frem til omdømme som tema for arbeidet. Men dette forekom også i en del av 2011-besvarelsene, formodentlig som et supplement til motivasjonsdelen. Det hadde ingen større betydning for meg i den direkte organiseringen av dataene, men jeg nevner det likevel, ettersom det faktisk at enkelte 2011-deltagere valgte å beskrive det nærmest som to separate entiteter kan ha betydning for hvordan man skal fortolke funn senere i behandlingen av datasettet.

Videre ble deltagerne bedt om å beskrive omdømmet til kommunen. Her var det avvik i spørsmålsstillingen i de to årene jeg har fokusert mitt arbeid rundt, men det innebar ingen større utfordringer i organiseringen av data så lenge man var bevisst forskjellene.

For 2010 ble de bedt om å beskrive det ut fra noen forhåndsdikterte interessenters perspektiv. Disse var henholdsvis en *innbygger i kommunen, en innbygger i en nabokommune, en næringslivsleder og en hjelpepleier tilsatt i kommunen*:

Beskriv kort omdømmet til din kommune sett med auga til:

1. Innbyggjaren i din kommune

2. *Innbyggjaren i ein av nabokommunane*
3. *Næringslivsleiaren*
4. *Hjelpepleiaren som er tilsett i din kommune*

Det var stor variasjon i hvordan spørsmålene var besvart, også internt i den enkelte besvarelse. For det første var det tydelig at man kanskje hadde mer kunnskap om omdømmet i relasjon til enkelte interessenter enn andre, f.eks fordi man hadde undersøkelser tilgjengelig som kastet lys på enkelte av interessentgrupper men ikke andre. Andre hadde igjen valgt å foreta et lite knippe intervjuer med individer i de forespurte interessentgrupperingene og oppsummert dette, mens ytterligere andre valgte å basere svaret på antagelser eller personlige oppfatninger.

Det siste medførte noen metodiske fallgruver, men det var heldigvis nesten uten unntak oppgitt hvilket empirisk grunnlag man besvarte spørsmålene på. I noen tilfeller valgte jeg likevel å utelukke de besvarelsene som var basert på antagelser på grunnlag av manglende validitet, subsidiært å kategorisere dem som rene subjektive innbyggerobservasjoner heller enn under de kategoriene de søkte å besvare.

For 2011 var dette spørsmålet generalisert, om enn ikke nødvendigvis til fordel for meg og problemstillingen som er formulert over angående objektivitet. Det er verdt å nevne at jeg ikke anser objektivitet som noen definitiv nødvendighet i omgangen med dataene, det er ingen automatikk i at det er objektive vurderinger som ligger til grunn for at omdømmeprosjekter blir født. Men det at man ble spurt om en oppfatning innebar at det ble vanskeligere å skille mellom det som var basert på antagelser og det som var basert på undersøkelser eller andre mer faktabaserte tilnærminger til kommunen omdømme.

Man skal imidlertid ikke underslå menneskets behov for å grunngi sine svar, og i svært mange besvarelser ble det referert til konkrete undersøkelser som var gjort. I de tilfeller det ikke var det, har jeg antatt det motsatte. Til min fordel var det dessuten en gjennomgående tendens til at man dette året først og fremst uttalte seg om interessentgrupper og forhold man hadde en klar formening og kunnskap om, og da gjerne nettopp på bakgrunn av undersøkelser som var gjort.

I 2011 lød i alle tilfelle spørsmålsstillingen som følger:

Beskriv kort omdømmet til din kommune – slik dere oppfatter det i dag? Er oppfatningene like blant ulike målgrupper?

Det skal sies at dette spørsmålet samt variasjonen i spørsmålsstillingen heller ikke hadde stor betydning for mitt arbeid. Jeg har gjort noen refleksjoner rundt det i andre sammenhenger som jeg vil komme tilbake til, men det er ikke oppgavens primære mål å gjøre noen større analyse av hvordan omdømmet faktisk er på et objektivt grunnlag.

Den tredje og siste bolken var i større grad knyttet til den praktiske organiseringen av arbeidet. Også her var det en del variasjon i spørsmålsformuleringen, og oppgavene var henholdsvis formulert slik (2010):

«Lag en milepælsplan som kort beskriver hvordan Tromsø kommune vil arbeide med omdømmestrategiarbeidet fra 20. august 2010 til 1. mars 2011.»

Og slik (2011):

«Beskriv kort hvordan dere tenker å arbeide med omdømmestrategiarbeidet mens dere er deltakere på omdømmeskolen. Distriktsenteret ber dere spesielt reflektere over medvirkning fra ikke offentlige sektorer.»

Innledningsvis tenkte jeg at disse svarene ville være av mindre betydning for det jeg søker å kaste lys på gjennom min oppgave. Jeg gikk likevel gjennom alle besvarelsene for å hente ut elementer som kan kaste lys på dataene som allerede var hentet ut, spesielt ifm. den første problemstillingen de hadde svart på. Det viste seg imidlertid fort å være en del interessante funn i materialet i sammenheng med de hypotesene jeg har formulert tidlig i denne oppgaven, bl.a. med tanke på finansiering, faglig forankring og lignende.

4.1.2. Analysen av begrunnelser for omdømmearbeid

Leseren burde nå ha et klart bilde av hvilken type data det er jeg har hatt tilgang til. I den videre teksten vil jeg nå begynne å behandle dataene som beskrevet i metoddelen, og gi leseren et innsyn i hvordan jeg har gått til verks og hvilke funn jeg har gjort.

Som sagt vil jeg starte med en substantiv koding av dataene basert på indikatorer. Siden den avhengige variabelen er tilblivelsen av omdømmeprosjekter, var den mest nærliggende kilden å starte med nettopp den første tematikken kommunene hadde besvart i sine «oppgaver». Altså spørsmålet som omhandlet *motivasjon, mål og strategi*.

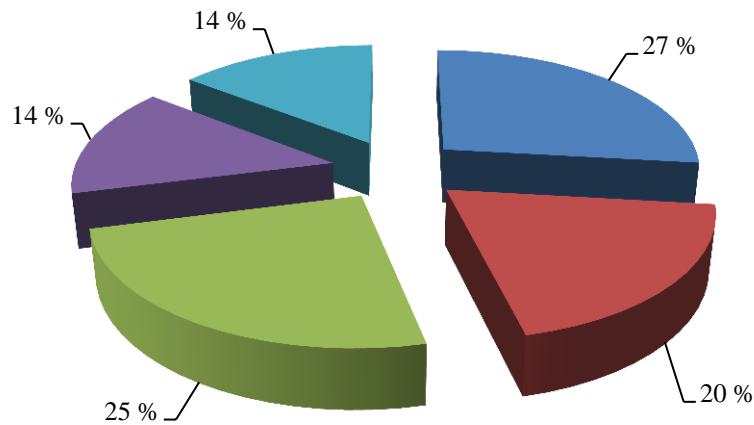
Spørsmålsstillingen innebar en faktor som gjorde at dataene måtte behandles med ekstra nennsomhet. Nærmere bestemt at formuleringen omhandlet deltagelse på omdømmeskolen. Dette hadde liten innvirkning på mål og strategiformuleringene, men en del av besvarelsene rundt motivasjon var snarere knyttet til omdømmeskolen og omdømmekompetanse enn omdømmearbeidet i seg selv. Det var ikke noe problem å skille dem fra hverandre, og det betød også at jeg fikk et innblikk i kompetanseforhold som kunne være aktuelle med tanke på mine hypoteser. Men like fullt måtte jeg kategorisere en del av indikatorene utenfor det som direkte omhandlet motivasjon for omdømmearbeid i seg selv. Det var aktuelt for omtrent 30 prosent av besvarelsene, men bare knappe 11 prosent av indikatorene.

Totalt fant jeg cirka 60 unike indikatorer, i form av ord og uttrykk som ble brukt i beskrivelsene av årsaker til at man ville arbeide med omdømme. Noen av dem var brukt svært mange ganger. Cirka 2/3 av disse indikatorene kom fra målformuleringene, mens den resterende tredjedelen kom fra omtaler av motivasjon og strategi, med hovedvekt på motivasjon. Jeg foretok deretter en liten siling av nært beslektede uttrykk der det tydelig fremgikk at man mente det samme (f.eks «framsnaking» og «skryt» eller «næringsvennlig» og «næringsutvikling»).

I tråd med indikator-konsept-modellen begynte jeg så en abstrahering av disse indikatorene med en konseptualisering av dem som formål. Resultatet ble fem konsepter, nærmere bestemt ***Holdninger, Samhandling, Befolkningsutvikling, Næringsutvikling*** og ***Tjenesteutvikling*** (figur 4.1, neste side). Disse blir gjennomgått i de neste underkapitlene, før jeg til slutt vil vise hvordan jeg forsøkte å abstrahere dem videre ned til tre kategorier.

Konseptualisering av målformuleringer for omdømmearbeidet

■ Holdninger ■ Befolkningsutvikling ■ Samhandling ■ Næringsutvikling ■ Tjenesteutvikling



Figur 4.1. Første trinn av konseptualiseringen. Prosentverdiene viser forholdstallet for forekomsten av indikatorene som utgjør det enkelte konsept.

4.1.2.1. Næringsutvikling

Det er ingen kioskvelter at næringsutvikling var en av de tilbakevendende faktorene i begrunnelsene for å arbeide med omdømme. Et rikt næringsliv er kilde til inntekter for kommunen på en rekke nivåer, både gjennom direkte skatteinntekter, tomtekjøp, anleggsvirksomhet, underentreprise og ikke minst sysselsetting. Fra teorien vet vi også at enkelte næringsetableringer har omkranses av en «halo-effekt» (Anholt, 2010), som innebærer at de i seg selv har en trekraft på individer og andre bedrifter gjennom sin egen identitet.

Ønsket om næringsetableringer var imidlertid svakt begrunnet i besvarelsene. Og når det var det, var gjennomgangstemaet sysselsetting. Enten fordi man anså sysselsetting som et viktig virkemiddel for å stabilisere eller bedre befolkningsutviklingen, eller fordi man hadde opplevd nedleggelse(r) av bedrift(er) med stor betydning for stedet i nyere tid. Det siste var bl.a. tilfelle for begge kommunene jeg utførte dybdeintervju av.

Næringsutvikling var en av de individuelle indikatorene som var nevnt oftest. Den eksakte termen «næringsutvikling» var f.eks brukt av 11 respondenter. Når jeg inkluderte andre relaterte indikatorer i konseptet var det totalt 20 ganger det var omtalt noe som var relatert til

næringsutvikling. I sum var det altså bare rundt halvparten av de studerte objektene som nevnte noen av de indikatorene som jeg har konseptualisert som næringsutvikling. Indikatorer knyttet til konseptet næringsutvikling utgjorde videre kun 14% av all indikatorbruk (Figur 4.1.).

Næringsutvikling utgjorde dermed, sammen med konseptet *Tjenesteutvikling*, den faktoren som var minst nevnt i de skriftlige argumentasjonene for å jobbe med omdømme. Her vil jeg være rask med å understreke at det ikke må forstås som en direkte overførbart vektning av **betydningen** av næringsutvikling. Men det er like fullt en indikator på at det ikke er det som er fremst i bevisstheten til deltagerne når de skal begrunne sitt valg om å satse på omdømme.

Jeg føler det er viktig at leseren får innblikk i selve konseptualiseringen og de valg som er gjort. Jeg har derfor valgt en metode som jeg mener gir økt transparens med tanke på dette, men som kanskje er litt utradisjonell i akademisk sammenheng. Metoden er bruken såkalte «*ordskyer*». Dette er en visuell metode som er vanlig på nettsider for «*trending*» av ord og uttrykk som blir brukt i artikler, diskusjonsfora etc. for å gi leseren et innblikk i hva som opptar brukerne, diskuteres mest eller lignende. Metoden er enkel, men gir en svært umiddelbar innsikt i hva brukeren kan forvente å finne på et nettsted. Kort og enkelt samler man ord og uttrykk som er hyppig brukt i en boks, og endrer så størrelsen på dem i henhold til hyppighet eller andre relevante kriterier.

Jeg har altså valgt å bruke samme metode for å vise leseren hvilke indikatorer som utgjør det enkelte konsept, samt gi et inntrykk av hyppigheten i bruken av disse. På den måten håper jeg leseren kan danne seg sin egen mening om hvorvidt konseptualiseringen er plausibel, samt få et bedre inntrykk av hva datamaterialet har inneholdt. Nedenfor er derfor den første ordskyen, som viser hvilke indikatorer som danner grunnlag for konseptet «Næringsutvikling» (figur 4.3). Jeg vil også presentere en slik sky for alle de resterende konseptualiseringene.



Figur 4.2. Ordsky som viser hvilke indikatorer som utgjør konseptet «Næringsutvikling», samt vektningen i hyppighet mellom disse.

For forfatteren var det overraskende at næringsrelaterte argumenter var såpass lite hyppig brukt. Fra teorien har vi allerede sett at konkurransedyktighet i næringsssammenheng trekkes frem som en viktig begrunnelse for å drive med omdømmearbeid (se f.eks. kap 2.1 og 2.2).

En mulig forklaring kunne ha vært at deltagerne på omdømmeskolen ikke hadde en bakgrunn som tilsa et næringsfokus, men dette mener jeg ikke er tilfelle (se figur 4.1). Det er derfor en interessant observasjon når rundt halvparten av deltagerne ikke er innom næring i begrunnelsene for sitt omdømmefokus. Jeg vil forsøke å sette dette inn i en større sammenheng i neste fase av analysen der jeg angriper alle konseptene og hvilken forklaringskraft de har.

4.1.2.2. Tjenesteutvikling

Det neste konseptet som blinket seg ut har jeg oppsummert som «tjenesteutvikling». Her forstått som de kommunale tjenestene, og et ønske om å forbedre disse på en eller annen måte. Konseptet er bygd opp et lite knippe indikatorer (se ordsky, figur 4.4.), som var relativt jevnbyrdige i forekomst.



Figur 4.3. Ordsky som viser hvilke indikatorer som utgjør konseptet «Tjenesteutvikling», samt vektningen i hyppighet mellom disse.

Det kan ved første øyekast virke merkelig at kommunene velger å skolere seg innenfor omdømme hvis målet er å forbedre sine tjenester. Men ut fra konteksten indikatorene er hentet fra, er det nok snarere en erkjennelse av et fenomen vi har sett i teorien; at omdømmet først og fremst er et produkt av hva man leverer, samt hvordan dette forholder seg til forventningene. Det er dermed en slags sunn fornuft i å kvalitetssikre tjenesteytingen parallelt med at man styrker omdømmefokuset, ettersom en klarere identitet og et tydeligere fokus på kommunen også kan forventes å øke forventningene hvis man lykkes.

Dette leder meg forøvrig over til en uttalelse som jeg bet meg merke i i ett av dybdeintervjuene:

«Du skal vite ganske nøyaktig hva du begir deg ut på, for det slår lynsnart tilbake på deg. Du får det gjerne i fleisen i mange sammenhenger, si f.eks. i en budsjettsituasjon hvor det blir snakk om nedlegging av sykehjemsplasser. Da får du fort den; «Jaha! Og her snakker man om å bygge omdømme! Er dette god omdømmebygging?». Man får det veldig fort i retur.»

Dette hjertesukket syns jeg beskriver et interessant aspekt ved omdømmearbeid i kommunal sektor. Omdømmefokuset blir raskt et «argument» i seg selv. I det politisk ladete ordsiftet som gjerne omkranser små og store disponeringer i en kommune, vil det være veldig lett å knytte omdømmebegrepet til en form for «indignasjonsretorikk» der alt man er uenig i kan

anklages for å være i strid med kommunens visjoner for et godt omdømme. Det er også en veldig effektiv og vellykket retorikk, kommunen møter jo unektelig seg selv i døra når man føler seg nødt til å ta upopulære avgjørelser, samtidig som man har kommunisert en visjon som presumptivt innebærer å være «gode». **Omdømmet blir slik en egen valuta i omgangen med fordeling av goder og onder.** Dette er en effekt det er svært krevende å imøtekomme eller motarbeide. Den baserer seg på følelsesmessige investeringer i enkeltsaker snarere enn et helhetlig bilde av de prioriteringer og valg som må tas på grunnlag av kommunens økonomiske rammer.

Man kan derfor diskutere hvorvidt det alltid er fornuftig for kommunene å innta en proaktiv holdning til sitt omdømme. Argumenter som beskrevet over er selvfølgelig ikke betinget av at kommunen har et omdømmefokus, men det virker plausibelt å hevde at når man har det vil også veien til å bli møtt med slike argumenter kortere. Det eneste botemiddel synes å være å øke brukernes forståelse for hva som leder frem til enkeltbeslutninger. Det er en vanskelig oppgave, men man kan også argumentere for at det vil være en styrke for demokratiet hvis man lykkes med det. Omdømmearbeidet kan dermed antas å føre til en mer krevende hverdag for politikere og administrasjon, men samtidig på en måte som kan ha positive demokratiske effekter hvis kommunen klarer å møte denne utfordringen.

Man skal nok være forsiktig med å tolke disse funnene som en uavhengig variabel i direkte forstand. Det er neppe dekning for å si at kommunene har bedre kvalitet på tjenestene som et primært mål i sitt omdømmearbeid. Snarere er det nok snakk om en form for parallellitet (her i overført billedlig betydning, og ikke i metodisk forstand), gjennom at man anser et styrket tjenestetilbud som en del av virkemidlene for å oppnå et godt omdømme.

Aspekter ved denne problemstillingen vil forøvrig bli ytterligere diskutert i sammenheng med konseptet som blir belyst i neste kapittel.

4.1.2.3. Holdninger

En av flere overraskelser i bearbeidelsen av dataene var den store andelen av det jeg har valgt å konseptualisere som holdningsbaserte begrunnelser for å drive med omdømmearbeid. Konseptet inneholder en rekke indikatorer som i større grad beskriver menneskelig atferd enn konkrete målsettinger som man vanligvis assosierer med en kommunes kjernevirksomhet.

Det var svært hyppig bruk av slike ord og uttrykk, og i ren forekomst var det indikatorene som utgjør dette konseptet som var mest brukt. Nærmere 27% av indikatorene havnet i denne katoegorien. Den mest brukte indikatoren innenfor dette konseptet var «bevisstgjøring», som var helt oppe i ryggen på «næringsutvikling» i hyppighet, og det fjerde mest brukte uttrykket totalt i besvarelsene. Når det er sagt var det for de resterende indikatorene snarere snakk om bredde enn hyppighet, konseptet favner om en relativt stor rekke indikatorer, hvor mange bare var brukt en eller to ganger (se ordsky, figur 4.4).



Figur 4.4. Ordsky som viser hvilke indikatorer som utgjør konseptet «Holdninger», samt vektningen i hyppighet mellom disse.

Dette sterke fokuset på holdninger har jeg i liten grad klart å finne noen forklaring på teorien, og den var derfor som sagt overraskende. En nærliggende slutning å trekke er at kommunen gjennom omdømmearbeidet tar mål av seg om å drive «oppdragelse» av brukerne. Det kan nok også være en del av årsaksforklaringen, men en viktig presisering av denne konseptualiseringen er at den ikke bare omhandler brukerne, men også kommunens egne ansatte, politikere og andre interessenter. Det forekom riktignok at det var spesifisert i forhold til brukerne, men i all hovedsak var det i en kontekst som omtalte det som en flerveis prosess der alle interessenter var forventet å bidra til forbedrede holdninger i relasjonene dem i mellom.

En annen mulig årsakssammenheng er noe som kom til syne i dybdeintervjuene. Her ble uttrykk som «indremedisin» brukt:

Informanten (på spørsmål om hva som var målet for prosjektet): «Det var tenkt å være både indremedisin og ytremedisin, men med samme mål. Hvis vi skal få andre til å bli oppmerksom på oss, er de beste markedsførerne av kommunen de som faktisk bor her. Det skulle også være en ny giv for kommunen som organisasjon, et ledd i synliggjøring av kommunen både internt og eksternt»

Intervjuer: «Når du sier internt og bruker uttrykk som indremedisin, snakker du da om kommunens ansatte eller om befolkningen som helhet?»

Informanten: «Jeg snakker egentlig om begge deler»

Intervjuer: «Dette er interessant. Kommunalt ansatte følges nøye av interessenter og deres arbeid blir kanskje lett objekt for mye kritikk. Tror du det vil være riktig å si at kommunalt ansatte i mindre grad enn andre arbeidstakere har vanskelig for å oppnå følelse av mestring i arbeidet sitt fordi de ikke har slike mål som man kanskje lettere kan få til i andre typer av bedrifter?»

Informanten: «Mhmm, ja. Det tror jeg er en riktig observasjon.»

Intervjuer: «Ok. Da forstår jeg deg slik at det har vært en bevisst del av problemstillinga for dere at dere også vil ehm.. gi de ansatte en klapp på skuldra i mangel på et bedre uttrykk.. eller... å synliggjøre kommunens eller de ansattes arbeid?»

Informanten: «Hmmm, ja. Altså nå vet jeg ikke hva jeg foregriper med å gi det svaret jeg gjør, men det har vært **min** hensikt. Men nå tror jeg ikke at jeg har lyktes godt nok med å få forankret det i kommunens ledelse. (...) Så selv om jeg hadde fullvelsignelse for å sette i gang det arbeidet, så tror jeg ikke at forståelsen for hva man kunne bruke det til fra starten... mmm... man forstod ikke hva man kunne bruke det til.»

For det første ser jeg at spørsmålsstillingen kanskje kan bære preg av å være ledende. Men samtidig kom intervjuobjektet inn på det med indremedisin selv, og hadde allerede knyttet en del «holdningsrelaterte» begreper opp mot begrunnelsen for omdømmearbeid. Jeg ønsket derfor å få avklart om min forståelse var i samsvar med den objektet hadde.

Det er uansett en mulig forklaring at slike holdningsbaserte argumenter simpelthen er et uttrykk for (mellom)menneskelige aspekter som i seg selv best kan forklares med lignende ord og uttrykk. De kan stå som et bilde av følelsesmessig engasjement og/eller leses som et «bevis» for at mennesker identifiserer seg med jobben sin og er opptatt av anerkjennelse samt å få begrunnet valgene som blir gjort og derigjennom konsekvensene av sitt arbeid.

Hvis man ser dette i forhold til konseptualiseringen av «Tjenesteutvikling» i kapitlet over, kan man kanskje skimte en sammenheng. Det danner et bilde av at informantene ser den relasjonen mellom praktisk utøvelse av kommunens tjenester og interessentenes forventninger som vi har sett beskrevet i teorien. Det sterke fokuset på holdninger kan være et uttrykk for at de kommunalt ansatte må være imøtekommende og bevisste på hvordan de oppfattes i sitt virke. Men det kan også beskrive et ønske om at interessentene i større grad kunne se helheten og rammebetingelsene det jobbes under. Det å styrke kvaliteten på tjenestene er dermed ikke i seg selv nok; det er også viktig å sørge for at det oppfattes av interessentene.

Vi snakker dermed om en form for skjebnefellesskap eller symbiose, som har et følelsesmessig og mellommenneskelig aspekt. Det dannes, kanskje spesielt i mindre kommuner hvor det er stor sosial transparens, en sosial kontrakt mellom den kommunalt ansatte og interessentene. Dette peker mot en institusjonalistisk dimensjon som vi ikke har berørt i teoridelen, der vi ikke bare kan ta hensyn til de formelle institusjonene som kommunen, lovverk, økonomiske rammebetingelser etc., men også kanskje må inkludere en mer uformell dimensjon som styrer menneskers interaksjon. Selve idèen om en felles identitet og ikke minst et felles mål må forventes å rekontekstualiseres i møtet mellom de ulike interessentene og i de sosiale og kulturelle kontekster mennesker opererer i.

Dette danner grunnlaget for noe jeg vanskelig klarer å beskrive som noe annet enn en «ideologisk drakamp», hvor interessentene tolker omdømmearbeidets formuleringer og mål inn i en kulturell kontekst hvor eventuelle motsetninger lett vil kunne komme til uttrykk gjennom følelser og derigjennom et fokus på hvilke holdningsendringer som behøves for å oppnå en omforent forståelse for arbeidet. Dette er ikke et ukjent fenomen i ordinær forretningsvirksomhet. På 90-tallet ble det stadig vanligere for selskap å operere med tre bunnlinjer (triple bottom line) for å skille mellom økonomiske, miljømessige og *sosiale* inntekter/kostnader (Elkington, J. i Henriques and Richardson, 2004). Man kan hevde at forholdet mellom kommuner, deres virkeområde og deres interesser i kanskje enda større

grad enn ordinære bedrifter er påvirket av uformelle institusjoner. Forholdet er tross alt ikke diktert av frivillighet, og kommuner betjener også funksjoner som griper direkte inn i vår livskvalitet, så som eldreomsorg og andre helsetjenester eller samferdsel. Hvis dette medfører riktighet, vil en nærliggende slutning være at omdømmearbeid kan tilføre ytterligere kompleksitet og polarisering til slike institusjoner, og at dette vil kunne forklare en del av det sterke holdningsfokuset jeg mener å ha observert i mine data.

4.1.2.4. Samhandling

Det var også en rekke indikatorer som beveget seg i grenseland mellom holdninger/følelser og mer «materielle» målsettinger. Disse har jeg valgt å konseptualisere som «Samhandling». Dette var kanskje den konseptualiseringen som det var vanskeligst å komme frem til. Hvis man ser på indikatorene som utgjør konseptet (ordsky, figur 4.5), vil man se at de har et sosiologisk aspekt ved seg. Det peker gjerne mot menneskelig samhandling; å dra lasset sammen. Men samtidig er de ikke ensidig fundert på følelsesmessige betraktninger, her er det ikke snakk om «indremedisin» men snarere praktiske handlinger som kan sees som produktet av et vellykket forankringsarbeid.



Figur 4.5. Ordsky som viser hvilke indikatorer som utgjør konseptet «Samhandling», samt vektningen i hyppighet mellom disse.

En kritikk som kan rettes mot denne konseptualiseringen er at den helt isolert neppe kan tilskrives stor forklaringskraft. Men den beskriver en form for parallellitet som jeg også har kommet borti både i svarskjemaene jeg har studert såvel som i intervjuene. Hvor man,

forøvrig helt i tråd med teorien vi har sett på, understreker behovet for forankring av målene i det brede lag av interessenter for å lykkes med å påvirke omdømmet. Da gjerne formulert som en slags filosofisk betraktning:

«det som er bra for deg er bra for meg» eller «innbyggerne er våre beste ambassadører».

Jeg vil derfor heller ikke bruke stor tid på den som frittstående entitet i analysebiten. Den må heller sees i sammenheng med både de holdningsbaserte indikatorene i kapittelet over, og ikke minst som en utdypende faktor i den neste og siste konseptualiseringen, som ikke overraskende er demografisk forankret. Jeg mener like fullt at den fortjener å synliggjøres gjennom en egen plass i prosessen med å utarbeide konsepter og kategoriseringer, ettersom den i antall forekomster var det nest største konseptet etter «Holdninger» (se figur 4.1, side 43).

4.1.2.5. Demografi (befolkningsutvikling)

Den siste konseptualiseringen er også en forventet faktor i arbeidet. Den kan sees i sammenheng med min 3. hypotese; at det vil være negativ utvikling på en eller flere felt som oppfattes som kritiske, og at befolkningsutvikling vil være den viktigste enkeltfaktoren. Mye kan tyde på at dette stemmer. Termen «befolkningsutvikling» var den enkeltfaktoren med klart høyest hyppighet i svarmaterialet (se ordsky, figur 4.6, neste side). Om lag ¾ av respondentene hadde brukt det eller beslektede uttrykk og begge intervjuobjektene trakk det også frem som et av de primære målene med sine prosjekter, hvilket indikerer at det også ha hatt betydelig tyngde i valget om å jobbe med omdømme.

Konseptet består forøvrig av relativt få indikatorer. Konteksten indikatorene ble observert i tilsa at det i svært mange tilfeller forelå en negativ befolkningsutvikling. Nærmere studier viste at 71% av de observerte kommunene hadde negativ befolkningsutvikling i perioden 2000-2010, mens 29% hadde positiv utvikling (SSB, 2012). To kommuner oppgav forøvrig demografiske utfordringer begrunnet med befolkningsvekst. Disse hadde henholdsvis 15,6% og 20,7% vekst i befolkningen i tidsrommet 2000-2010. Kommunene med synkende befolkningstall hadde i snitt ca. 6% reduksjon i folketallet for perioden, mens kommunene som opplevde vekst i snitt hadde ca. 9% økning. I begge tilfeller må det kunne omtales som tildels dramatiske endringer. Det gir oss et bilde av at både kraftig vekst og kraftig fall i

folketallet medfører utfordringer for kommunene det gjelder. Og videre at disse utfordringene er noe som kommunene mener de kan imøtekomme med omdømmearbeid.



Figur 4.6. Ordsky som viser hvilke indikatorer som utgjør konseptet «Samhandling», samt vektningen i hyppighet mellom disse

Bakgrunnen for fokuset på befolkningsutvikling kan imidlertid variere noe; for en rekke kommuner er det altså som et direkte svar på en negativ utvikling i folketall, for andre igjen er det først og fremst et ønske om vekst. Atter andre begrunner det med et behov for å styrke rekrutteringsgrunnlaget for næringslivet i byen. I sistnevnte tilfelle er det en mulig sammenheng med hvilken næringsstruktur man har i kommunen; ett av intervjuobjektene viste f.eks til en næringsstruktur som er preget av høyteknologibedrifter og kompetansearbeidsplasser. Dette er et trangt arbeidsmarked, og jobbsøkerne har i større grad frihet til å velge sted de vil jobbe. Det ledet til en antagelse fra disse næringene om at omdømmet til stedet hadde direkte påvirkning på bedriftenes konkurransekraft i arbeidsmarkedet.

Dette kjenner vi også godt igjen fra teoridelen. Men det peker også mot en problemstilling som jeg i liten grad har sett omtalt i den teorien jeg har vært gjennom; at enkelte steder kan ha større nytteverdi av omdømmearbeid enn andre. Det virker plausibelt i settingen over at omdømmet er en viktig medvirkende faktor når folk skal velge seg et sted å arbeide og å bo. Men det er ikke like åpenbart at et sted med en mer ordinær næringsstruktur vil kunne hente ut tilsvarende gevinster. I mange tilfeller er det derfor kanskje ikke nok å få evaluert stedets

omdømme, det kan også være behov for å se på hva en realistisk gevinst av et bedret omdømme vil være slik at man i større grad kan utføre en kostnads- og nyttevurdering av å investere ressurser i omdømmearbeid. Så vidt meg bekjent er det ikke utviklet verktøy eller en teoretisk base for å gjøre en slik vurdering, og det er også grunn til å tro at det vil være en krevende øvelse siden det berører en kompleks materie og i stor grad vil måtte basere seg på antagelser og/eller kontrafaktiske forhold.

4.2. Oppsummering og Teoridannelse

I dette kapittelet vil jeg forsøke å gi et samlet bilde av mine funn og om det er gjort observasjoner som kan danne grunnlag for å utforme egen teori. Til sist vil jeg hente frem hypotesene som ble fremsatt innledningsvis og se på hvordan teori og observasjoner forholder seg til disse.

Jeg har rent narrativt valgt en induktiv tilnærming, og teoridannelsen er utført gjennom aksial koding gjennom et kodingparadigme. Paradigmet har utgangspunkt i et teoretisk rammeverk utarbeidet av Strauss og Corbin (1998).

Den observante leser vil kanskje ha oppdaget at jeg i metodedelen lovet å gjennomføre ytterligere en abstrahering av den konseptualiseringen som ledet meg frem til de fem konseptene som er gjengitt over. Siden jeg har pålagt meg selv å bestrebe transparens vil jeg derfor fortelle litt om prosessen rundt dette, og hvilken løsning jeg endte opp med. Jeg føler det gir leseren et innblikk i både de metodiske utfordringer jeg har stått overfor, så vel som et innblikk i hvilke resonnement som danner bakteppet for teoridannelsen nedenfor.

Jeg gikk, som planlagt videre med den konseptualiseringen som forelå med mål om å abstrahere dem ytterligere ned til tre kategorier. Prosessen ledet til følgende kategorisering:

- Følelsesbaserte konsepter
- Demografiske konsepter
- Tjenesteutvikling

Følelsesbaserte konsepter representerte en utfordring. Innledningsvis bestod den av de to konseptene «holdninger» og «samhandling». Begrunnelsen var at jeg som utgangspunkt mente at samhandling var en konkretisering av de holdningsmessige indikatorene. I diskusjon

med andre ble jeg imidlertid i tvil om hvorvidt dette var en riktig fortolkning. Indikatorene under samhandling, og ikke minst konteksten de var brukt i, kunne også sees i direkte sammenheng med de mer demografiske indikatorene. De var presentert som faktorer som kunne *fremme* bolyst og blilyst, men også som et *produkt av* holdninger. De hadde dermed form av en mellomliggende betingelse i forholdet mellom holdninger og demografi, men uansett hvilken kategori jeg plasserte dem i ville det bidra til å gi et mindre nyansert bilde av årsakssammenhenger:

- Å kategorisere holdninger under en demografisk kategori ville bety en forflatning av årsakssammenhengen mellom holdninger og demografiske indikatorer.
- Å kategorisere det under følelsesbaserte konsepter ville gjøre det samme, i tillegg til argumentene nevnt ovenfor. Det ville dessuten tegne et bilde der følelsesbaserte indikatorer ble tillagt en uforholdsmessig stor forklaringskraft i forhold til hvordan jeg oppfattet styrkeforholdet i de faktiske besvarelsene der indikatorene var hentet.

Valget ble derfor å la konseptet holdninger stå som en egen kategori.

Kategorien for tjenesteutvikling følte jeg hele veien at stod best på egenhånd. Den kastet lys på noe jeg mente var interessant og viktig; at mange kommuner så på omdømmearbeid som en vei å gå for å oppnå et mål om å utvikle seg selv og sine tjenester. Min forutinntatte antagelse var i korte trekk det motsatte: at kommunene ville forsøke å fremstille det eksisterende tilbudet i et best mulig lys.

Siste grep var en sammenslåing av konseptene som relaterte seg til demografi og de som relaterte seg til næringsutvikling som en «utvidet» demografi-kategori. De står i sterk relasjon til hverandre, men jeg opplevde ikke at det gav økt forklaringskraft å slå dem sammen. Det faktum at at 70% de observerte kommunen hadde negativ utvikling i befolkningen, forhindret ikke at utgangspunktet for de resterende 30% var diametralt motsatt. Da ble min konklusjon at det var risiko for at en ytterligere generalisering av demografi-kategorien medførte en risiko for å bevege seg for langt inn i det generelle.

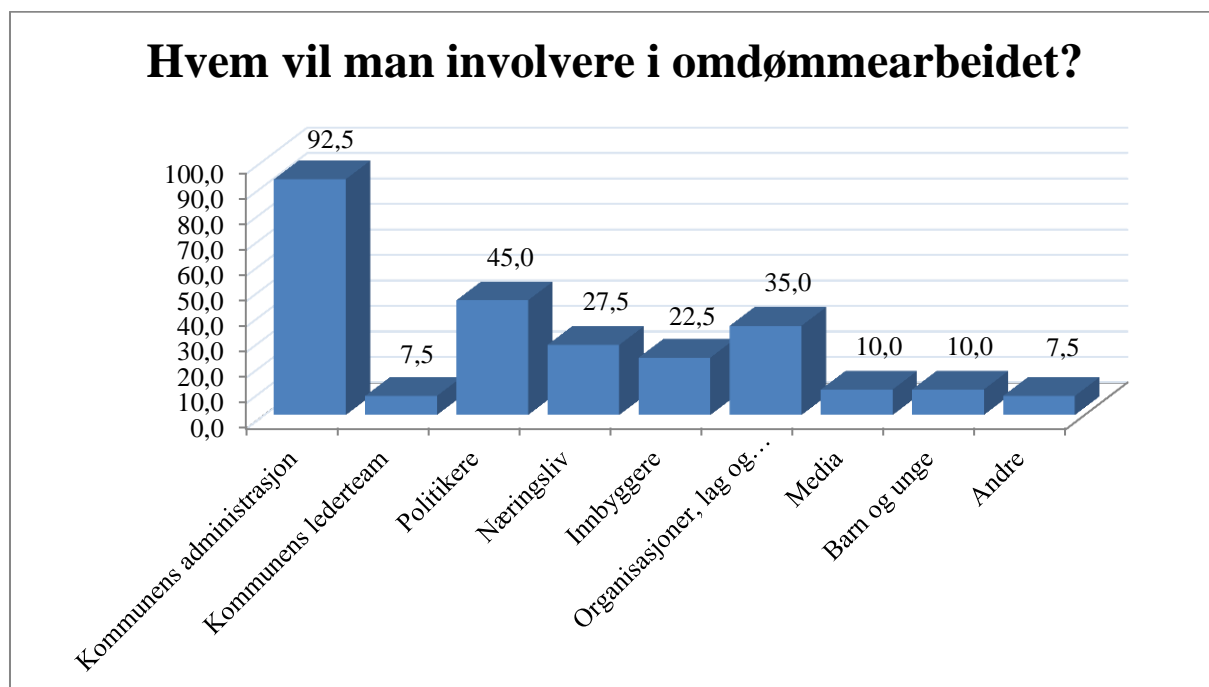
Det var først når jeg forsøkte å bevege meg inn i teoriutformingene nedenfor at jeg ble betrygget om de opprinnelige konseptene var selvstendige nok til å danne grunnlag for teori. Faktisk ble det langt vanskeligere å bygge troverdige relasjoner med utgangspunkt i tre

kategorier, og i tråd med metodens mål om å ikke overstige det teoretiske metningspunktet, valgte jeg derfor tilnærmingen under.

4.2.1. Rammebetingelsen - Sentralisering

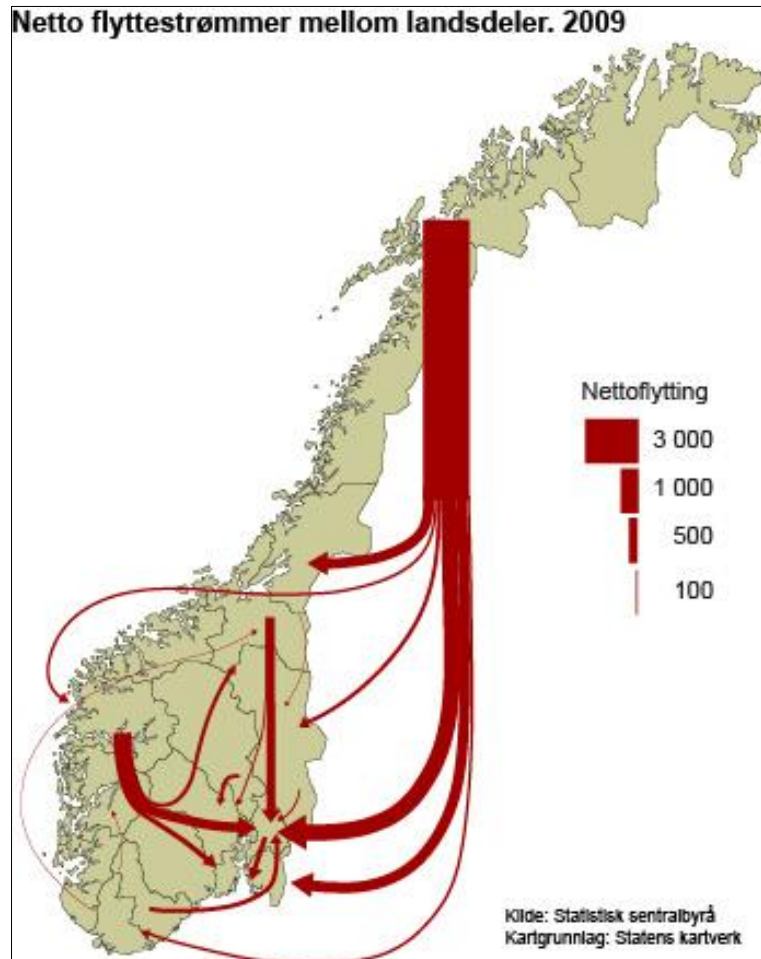
En tendens var klar uansett hvilken vei jeg gikk med konseptualiseringen. De mest tilbakevendende og tyngst vektlagte indikatorene i både målformuleringer og direkte begrunnelser for omdømmefokuset var henholdsvis demografi (befolkningsutvikling) og næringsutvikling. Sistnevnte forekom vel og merke mindre hyppig enn ventet, men på den annen side var det både i intervjuer og i en del av materialet fra Distriktsenteret tydelig at omdømmefokuset hadde sitt utpring i eller var drevet frem i samarbeid med næringslivet.

Over ¼ av kommunene planla å involvere næringslivet direkte i omdømmearbeidet (se figur 4.7). Det vil nok være delte meninger om hvorvidt dette er et høyt tall eller ikke, spesielt siden teorien understreker så tydelig at alle interessenter må involveres i et vellykket omdømmeprojekt, men det må tas hensyn til at dette er **før** deltagerne er skolert i omdømmearbeide og -teori. Det er i alle tilfelle et tall av en slik størrelse at det må regnes som signifikant i forhold til hvor man føler at det er rom for forbedring.



Figur 4.7. Involverte eller planlagt involverte i omdømmeprojektene hentet fra prosjektenes strategi- og målformuleringer. I prosent.

For å forstå dette bedre, er man nødt til å gjøre seg opp en mening om hva som er de utløsende faktorene for det som, med utgangspunkt i de undersøkelsene som er gjort av befolkningsutvikling, må kunne beskrives som kritiske endringer. Hvis man ser på SSBs tall for befolkningsutviklingen i nasjonal kontekst er det en tendens som synes å oppsummere det godt: Sentralisering (se figur 4.6.)



Figur 4.8. Grafikk som viser netto flyttestrømmer i Norge, 2009. Kilde:(SSB, 2010)

Nær alle de demografiske utfordringene som er beskrevet i materialet kan forklares av grafikken over. Både de over 70% som opplevde tildels dramatisk nedgang i folketall så vel som deres motpart som opplevde utfordringer i forbindelse med like dramatisk vekst, befinner seg midt i denne utfordrende omfordelingen av humankapital mellom distrikter og sentrale strøk. Næringsutviklingen må nødvendigvis sees i sammenheng med dette, selv om man nok kan diskutere forholdet mellom årsak og virkning. Der det finnes humankapital, oppstår det næringsinitiativ, og steder med et rikt arbeidsmarked tiltrekker seg folk.

Årsaksforholdet er da også underordnet i denne sammenheng; det viktige å ta med seg er at sentralisering er realiteten kommunene må forholde seg til, og at både utviklingen i befolkningstall og næringsstruktur står i sterk relasjon til dette.

4.2.2. Fenomener – Kritiske endringer, interkommunal konkurranse og incentiver

Sentraliseringen kan dermed stå som den sentrale rammebetingelsen for en rekke av de fenomenene vi har konseptualisert og diskutert. De kritiske endringer i befolknings- og næringsstrukturen er det åpenbare fenomenet som er avledet av sentraliseringen, men den utløser også andre fenomener som jeg mener kan tillegges betydning i et forsøk på å utarbeide en teori som kan forklare tilfanget av omdømmeprosjekter.

For det første avleder den sentralpolitiske mottrekk. Prosjekter og programmer vi har nevnt i regi av KRD, Innovasjon Norge og andre helt eller delvis sentralstyrte organer har klart formulerte målsettinger om å bremse denne utviklingen. Virkemidlene er brede, vi finner igjen distriktspolitiske og demografiske begrunnelser i alt fra vekting av stemmer ved valg (f.eks. i arealfaktoren i forholdet mellom fylkenes antall seter på Stortinget, utjevningsmandater og stemmevekting), uttalt politikk (f.eks Stortingsmelding nr. 25 – Lokal vekstkraft og framtidstru), til mer konkrete tiltak som Bolyst-programmet og Innovasjon Norges regionale programmer. Alt dette munner ut i en rekke økonomiske (og politiske) incentiver som spesielt kommer de kommunene som er negativt rammet tilgode.

I forlengelsen av tildels kritiske endringer i befolknings- og næringsstruktur, eskalerer den interkommunale konkurransen om de menneskelige ressursene. Kommuner må kunne sies å versatile i sin natur, i den forstand at både deres økonomiske handlerom og deres tjenestefunksjoner henger tett sammen med befolkningsstrukturen. Antallet eldre, antallet arbeidsledige, pendlerstruktur osv. har direkte og betydelig innvirkning på både etterspurte tjenester og rammeoverføringer blant mange andre faktorer. «Kampen» om og stabilisering av humanressursene må følgelig antas å bli stadig viktigere i et samfunn som preges av økende mobilitet (SSB, 2011) og sentralisering.

Oppsummert danner dette det jeg har valgt å beskrive som et «skjebnefellesskap». Det kan både beskrive det formelle forholdet mellom stat og kommune, felles interesser på tvers av andre sosiale eller geografiske skillelinjer, så vel som forholdet mellom kommunen og sine interresenter.

4.2.3. Kontekst – Økende omdømmefokus

Innledningsvis har vi lært hvordan teorien rundt omdømmebygging, både i akademisk og kommersiell form, i stor grad baserer seg på markedsføringsteori. Både begrepsapparatet og teoriene lener seg på dette fagfeltet, og jeg tror ikke man går for langt hvis man sier at omdømmebygging er en ny gren på markedsføringstreet. Vi har sett hvordan stadig flere aktører måler omdømme i en eller annen form, og lanserer «rangeringer» som danner en ny «bunnlinje» i organisatorisk sammenheng. Fenomenet er godt forankret i næringslivet, men er en relativt ny sfære for kommuner og andre offentlige organer, som i stor grad har vært skjermet for resultatfokus i kraft av å ikke ha et profittkrav i ordinær forstand. Omdømme som «valuta» er derimot en størrelse kommunene i høyeste grad kan måles etter.

Vi har også sett hvordan det definitivt har vokst frem et sterkere omdømmefokus både i media og i sentralstyrte organer. Bruken av omdømmebegrepet har eskalert i offentlige publikasjoner som stortingsproposisjoner, stortingsmeldinger og programformuleringer. Parallellt kan man også spore en stor økning i bruken av begrepet i media. Publiseringen av de overnevnte rankingene er for eksempel gjengitt i media, og kan sies å danne en ny form for forbrukerjournalistikk hvor også offentlige tjenester blir objekt for tabloide fremstillinger og målinger i langt større omfang enn før.

I prosessen med å skrive dette delte jeg noen betraktninger og spørsmål med andre gjennom sosiale medier. En av de spørsmålene jeg delte var hvorvidt omdømmebygging var noe reelt nytt eller bare en relansering av et gammelt produkt. Nils Apeland (assosiert partner i First House m.m.) svarte på denne ved å si at begrepet så vidt ham bekjent gjorde sitt inntog rundt 2004. Mer interessant var kanskje at en First House-partner, Bjørn Richard Johansen, da tok ordet og resolutt fastslo følgende:

«Etableringen av omdømmefokuset var kommunikasjonsbransjens seier over reklamebransjen.»

Uttalelsen har nok en del substans. Gjennom omdømmebegrepet har man utvidet kommunens selvpresentasjon til å bli langt mer enn en visuell profil. Med en slik formulering som bakteppe er det likevel fristende å spørre seg hva «slaget» som kommunikasjonsbransjen vant egentlig stod om. Som jeg har berørt tidligere, mener jeg at omdømmefokuset i praksis har åpnet et nytt marked. Erkjennelsen av at man har et omdømme følges av påstanden om at det

kan påvirkes. Kommunenes valg er da å forholde seg passiv eller aktiv til det, og begge veivalg kan potensielt avlede kritikk.

Som nevnt over er det etablert en rekke ordninger og programmer som premierer omdømmearbeid. Svært mange av kommunene jeg har sett mottok f.eks Bolyst-midler. Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA samarbeider om flere tiltak rettet mot pilotprosjekter som arbeider for å styrke stedsidentitet og attraktivitet, bl.a. gjennom kulturbasert næringsutvikling (Distriktssenteret, 2011). Er det kampen om disse midlene kommunikasjonsbransjen har vunnet? Jeg er, med fare for mageplask, villig til å strekke det enda lengre. Selve tilblivelsen av disse midlene kan sies å ha sitt utspring i kommersialiseringen av omdømme som salgsvare.

Spesielt i en fase preget av stor omstillinger demografisk, økonomisk eller i næringsstruktur er det nærliggende å tro at veien til kommunikasjonsrådgiveren er ganske kort. Kommuner, i motsetning til annet næringsliv, lever ikke av sitt omdømme. Men at det påvirker deres konkurransekraft i konkurransen med hverandre er det altså vanskelig å argumentere mot. Og det er uansett en høyst menneskelig reaksjon at man i en presset situasjon søker å «demokratisere» de rammebetingelsene man opererer under for å øke forståelsen hos interessentene. ***Summen av disse faktorene; offentlige finansieringsordninger, lanseringen av omdømme som salgbart produkt samt opplevde kritiske faser i kommunenes virke, har kraft i seg til å gjøre omdømmearbeid til lett omsettbar strategi.***

4.2.4. Andre mellomliggende betingelser

Omdømmeteorien og de prosjektene jeg har sett på har unektelig en stor grad av «ansvarsforskyvning» ved seg. Gjennom å skape felles mål, felles identitet og inkluderende prosesser, håper man å nå en omforent holdning til kommunens virke. En slik forklaring stemmer i hvert fall godt overens med det store holdningsfokuset som var å spore i det materialet jeg har studert. En interessant bieffekt av dette nødvendigvis også medfører en overdragelse av ansvar fra de formelle til mer uformelle institusjoner. Mer spesifikt: hvis man lykkes i å etablere en slik omforent holdning til kommunen, har ikke da alle interessentene tatt på seg et delansvar for hvilken vei pilene peker? Både psykologer og sosiologer vil nok kunne tilføre substans til denne observasjonen, jeg kan det desverre ikke. Likevel vil jeg, med fare for å trekke analogiene i lengste laget (jeg er tross alt nordlending), peke på at det har en slags

«fiskestim-mentalitet» ved seg. Når man står overfor en trussel, er det trygghet i å søke sammen.

Hvem er vi? Hvor skal vi? Hvordan kan vi gjøre hverandre bedre? Dette er formuleringer som gjentas hyppig både i omdømmelitteraturen og i de observasjoner jeg har gjort.

Målformuleringene kan være klare, men som indikert tidligere innebærer det også etablering av mer uformelle institusjoner som også kan knyttes opp mot holdningsfokusene jeg har avdekket. Definisjonsmakten blir da et viktig middel i en form for ideologisk tautrekking rundt disse problemstillingene. Maktfordelingen er initielt definitivt i interessentenes favør, da deres oppfatning, omtale og holdninger til kommunene i følge teorien i liten grad kan påvirkes gjennom ordinær markedsføring. Omdømmearbeid kan synes å ha en annen tilnærming til dette. Gjennom å inkludere interessentene, vil kritikk av kommunen kunne slå tilbake på interessentene selv, jf. idèen om et skjebnefellesskap. Kanskje investerer da kommunene også i en større mulighet for å påvirke sitt eget omdømme gjennom en slik tilnærming, flankert av kommunikasjonsekspertene som må forventes å tjene målene til dem som betaler dem? Kommunene har uansett en strategi bak sitt omdømmearbeid, noe annet ville ikke gi mening.

Og selv om målene over er spissformulert, er det en svært åpen holdning både i teorien og i de kommunene jeg har observert til at man gjennom omdømmearbeidet ønsker å påvirke, eller i det minste gjenspeile, rådende identitet og holdninger. Grunnen til at jeg bruker termen «påvirke» er at jeg har vondt for å se at det ikke i de fleste tilfeller vil innebære et styrket fokus på positive aspekter og en nedtoning av negative. Dette baserer jeg både på teorien og på et enkelt logisk resonnement: -hvis formålet med omdømmearbeidet var å gjenspeile «status quo» nøyaktig som det var, ville det vel i praksis miste store deler av sin verdi? Et eksempel: en rekke kommuner markedsfører seg med gratis tomter for innflyttere og/eller full barnehagedekning. Det virker lite sannsynlig at de bruker like mye ressurser på å kommunisere den bakenforliggende årsaken, som antageligvis er at kommunen sliter med befolkningsutviklingen.

En siste faktor som jeg vil legge til i denne sammenheng er kommunal økonomi. Kritiske faktorer som beskrevet over har som sagt direkte innvirkning på kommunens økonomi. Og en faktor jeg mener kan kategoriseres som mellomliggende i den sammenheng, er jakten på friske midler inn i kommuneøkonomien.

I intervjuene ledet jeg derfor informantene inn på spørsmålet om hvor viktig ekstern finansiering var for gjennomføringen av prosjektene. Svaret var i begge tilfeller at det var av helt sentral betydning, og det var også inntrykket jeg fikk av materialet fra Distriktssenteret; rundt 40% oppgav at omdømmeprojektet var del av et større prosjekt eller program. Det heller neppe tilfeldig at uttrykket «bolyst» er såpass hyppig brukt.

En av informantene gikk langt i å antyde at det var en sentralstyrt utvikling. Vedkommende formulerte det slik:

«I kommunen er det hele tiden kampen om midler. Vi er hele tiden våken etter om det er noe vi kan søke om midler til. Kan vi sette i gang noen prosjekt? (...) Selvsagt skal vi se at det gavner oss, men det skaper aktivitet, du får flere folk inn i organisasjonen. Du er hele tiden på utkikk etter dette.

Så har man altså Distriktssenteret som starter opp den skolen som man blir invitert inn på. Det er klart at dette er en ønsket utvikling.(...) Du skal være klar over at Distriktssenteret er Liv Signe Navarsete sin baby. Det er hennes kongstanke.(...)Så at dette er en styrt utvikling? Det er det.(...) Det var vel ca. et halvt år vi gikk på denne omdømmeskolen med samlinger. Og det var utrolig interessant, for det er jo utrolig lærerikt.Og det er klart; det skal noe til for å så ha magemuskler til å si «Nei, dette her vil vi ikke være med på.» (...) Men man skal vite hva man gjør, det kan gå skikkelig galt!»

Utsagnet trenger vel ikke noen bredere utdyping. I dette tilfellet var omdømmefokuset en direkte konsekvens av jakten på og tilgangen til midler. Og like interessant er kanskje det vedkommende sier om at det er et ønske om å styrke organisasjonen, som peker på ønsket om å levere bedre tjenester til sine innbyggere som et ektefølt ønske.

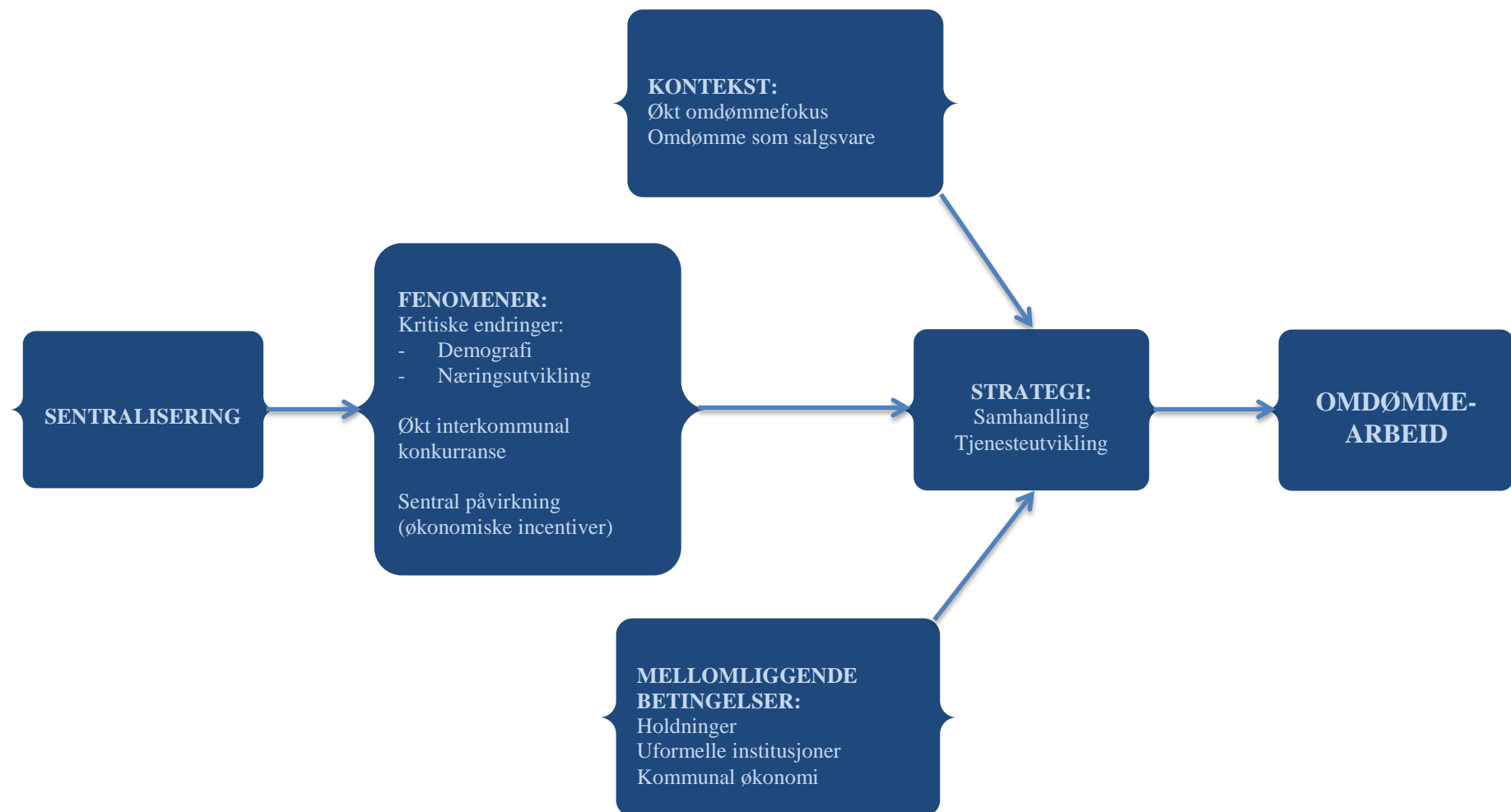
Jeg bet meg også merke i uttalelsen om at det er vanskelig å trekke seg ut. Det indikerer i hvert fall at omdømmefokuset har oppstått i et klima det foregår både økonomiske transaksjoner, men også at det foreligger mer uformelle transaksjoner som kanskje heller reflekterer det holdningsbaserte og de uformelle institusjonene som er nevnt over.

Disse faktorene; holdninger og uformelle institusjoner, ønsket om å utvikle organisasjonen og tjenestene, samt kommunal økonomi, er alle faktorer jeg har valgt å kategorisere som

«mellomliggende betingelser». Noen av dem er i grenseland over til det kontekstuelle, men siden det er en del variasjon mellom kommunene og sikkert flere aspekter ved dette som ikke er fanget opp i mitt arbeid, har jeg valgt å legge dem dit.

Til sammen danner dette grunnlaget for et forsøk på å danne en teori som kan forklare eller i det minste kaste lys på mulige årsaker til fremveksten av omdømmeprosjekter. På neste side har jeg forsøkt å sammenfatte teoridannelsen over i et paradigme som forsøker å favne rundt og vise sammenhenger mellom de konseptene jeg har funnet i mine data og kategoriseringen av disse på en visuell måte.

4.2.5. Sammenfattet teoriparadigme – fra sentralisering til omdømme



4.2.6. Avslutning - Forholdet til fremsatte hypoteser

Her vil det følge en kort gjennomgang av hypotesene og hva jeg mener oppgaven eventuelt kan fortelle om dem. Kjerneproduktet av oppgaven er teorien som er fremsatt over, men det kan tjene som en god oppsummering av veien leseren har reist sammen med meg og hva vi eventuelt har fått med oss på ferden at vi går tilbake til de opprinnelige hypotesene.

Hypotese 1:

«Det vil være en sammenheng mellom fremveksten av «Place Branding» som akademisk og kommersielt felt og tilfanget av initierte prosjekter som søker å påvirke oppfatningen av et sted.»

Det er ikke grunnlag i mine data for å hevde at dette er tilfelle. Men hypotesen er blitt styrket gjennom teorien, hvor vi har sett hvordan det er en form for parallelitet mellom tidslinjene for omdømme som kommersielt produkt og tilfanget av begrepet i både media samt politiske dokumenter og programmer.

Hypotese 2:

«Det vil være en påvisbar sammenheng mellom sentralstyrt politikk samt finansierings- og kompetanseordninger og fremveksten av omdømmeprosjekter i kommunal sektor.»

Både teori og funn jeg har gjort styrker denne hypotesen. Intervjuobjektene har gått langt i å hevde at det er en sammenheng, og vi ser også at tilfanget av finansieringsordninger og programmer har økt de senere år, tilsynelatende parallelt med omfanget av prosjekter.

Min teori hevder da også at distrikspolitikken er utløst av sentralisering som en motreaksjon, og da følger det implisitt at man involverer i kommunene i dette arbeidet.

Hypotese 3:

«Hovedbegrunnelsen for de fleste omdømmeprojektene vil være en utvikling som er svakt negativ eller dårligere innenfor ett eller flere felt som oppfattes som kritiske for

stedet, med befolkningsutvikling som viktigste enkeltfaktor. Det vil være relativt liten variasjon i oppgitt begrunnelse mellom prosjektene.»

Denne (flerdelte) hypotesen er delvis sannsynliggjort og delvis falsifisert. 70 prosent av de studerte objektene hadde en negativ utvikling, mens de resterende 30 prosentene hadde en tildels svært positiv utvikling i befolkningsutvikling. Det virker mer korrekt å si at kritiske endringer både i positiv og negativ retning kan utløse problematikker som kommunene søker å løse gjennom omdømmearbeid. Det var også langt større variasjon i begrunnelsene enn hva jeg hadde regnet med, selv om det i utgangspunktet er en svak målestokk seom er fremsatt i hypotesen.

Hypotese 3:

«Omdømmeprosjektenes rammebetingelser vil i stor grad være diktert av politiske sykluser og rammebetingelser, og dette vil medføre problemer.»

For det første er også denne litt for løst formulert. Alt som skjer i en kommune er i prinsippet diktert av politiske rammebetingelser og sykluser. Hvis jeg skal være grei med meg selv har vi imidlertid funnet dekning i både teori og datagrunnlag/intervjuer som s indikerer en potensiell konflikt mellom omdømmearbeidets foretrukne lange perspektiv og de politiske syklusene. Politiske skifter utløser dessuten et ønske om skifte som også står i kontrast til langsiktig identitetsbygging.

4.2.7. Takk for meg

Det alltid vanskelig å avslutte et arbeid som dette på en fiks måte. Jeg kommer derfor ikke til å forsøke en gang. Det har vært en interessant ferd med noen prøvelser og omtrent tilsvarende mange eureka-øyeblikker.

Jeg takker for oppmerksomheten, og håper leseren føler det har vært verdt innsatsen.

Stefan Langfors,

Notodden, 1/5 - 2012

5.0. Referanser

ANHOLT, S. 2007. Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions, New York, Palgrave Macmillan.

ANHOLT, S. 2010. Places: identity, image and reputation, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

APELAND, N. M. 2008. Gi kommunen magnetisk kraft! Available:

<http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Kampanjer/ry/Apeland.pdf>.

BJØRNÅ, H. 2011. Kommunenes omdømmebygging - egenart til besvær? In: WÆRAAS, A., BYRKJEFLOT, H. & ANGELL, S. I. (eds.) Distriktssentrets work-shop 05.09.2011. Kompetansesenter for Distriktsutvikling.

BRØNN, P. S., IHLEN, Ø. & SJØBU, A. 2009. Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner, Oslo, Gyldendal akademisk.

CSABA, F. F., SCHULTZ, M. & ANTORINI, Y. M. 2005. Corporate branding: purpose, people, process : towards the second wave of corporate branding, [København], Copenhagen Business School Press.

DISTRIKTSSENTERET. 2011. Kulturbasert nærings- og stedsutvikling [Online]. Available: <http://www.distriktssenteret.no/programmer/kulturbasert-steds-og-naeringsutvikling> [Accessed 17.04.2012].

HENRIQUES, A. & RICHARDSON, J. A. 2004. The triple bottom line, does it all add up? : assessing the sustainability of business and CSR, London, Earthscan.

HULT, S. R. 2011. Omdømme og merkevare, to sider av samme sak? Available:

<http://www.tns-gallup.no/?aid=9082293>.

IVERSEN, N. M., NORGES HANDELSHØYSKOLE, I. F. S. O. L. & HEM, L. E. 2008. Provenance associations as core values of place umbrella brands - A framework of characteristics

European Journal of Marketing. 42, 603 - 626.

KELLER, K. L. 2008. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, Upper Saddle River, N.J., Pearson/Prentice Hall.

KOTLER, P. 1999. Marketing places Europe: how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe, Harlow, Financial Times/Prentice Hall.

MEHMETOGLU, M. 2004. Kvalitativ metode for merkantile fag, Bergen, Fagbokforl.

MOILANEN, T. & RAINISTO, S. K. 2009. How to brand nations, cities and destinations: a planning book for place branding, Basingstoke [England], Palgrave Macmillan.

REGIONALDEPARTEMENTET, K.-O. 2006. Invitasjon til kvalitetskommunesamarbeidet. In: REGIONALDEPARTEMENTET, K.-O. (ed.).
<http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Kampanjer/kvalitetskommuner/Invitasjonsdokumenter%20til%20kommunene/201206.pdf>.

REGIONALDEPARTEMENTET, K.-O. 2010. Saman om ein betre kommune. In: REGIONALDEPARTEMENTET, K.-O. (ed.). Webpage.

SSB. 2010. Netto flyttestrømmer i Norge, 2009.

SSB. 2011. Nordmenn på flyttetopp. Available:
http://www.ssb.no/vis/magasinet/norge_verden/art-2002-01-03-01.html [Accessed 18.04.2012].

SSB 2012. Folkemengde, kommunenivå. www.ssb.no; Statistisk Sentralbyrå.

STRAUSS, A. L. & CORBIN, J. M. 1998. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory, Thousand Oaks, Calif., Sage.

VEGGELAND, N. 2010. Den nye reguleringsstaten: idébrytninger og styringskonflikter, Oslo, Gyldendal akademisk.

WÆRAAS, A. 2004. Den karismatiske offentlige organisasjon: konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere. Institutt for statsvitenskap, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø.

WÆRAAS, A., BYRKJEFLOT, H. & ANGELL, S. I. 2011. Substans og framtrede: omdømmehåndtering i offentlig sektor, Oslo, Universitetsforl.

6.0. Vedlegg

Vedlegg 1:

Intervjuguide, omdømmestrategi - v.1.1

1. Beskriv kort din rolle i prosjektet.
2. Hvem tok initiativ til prosjektet?
3. Hva vil du kategorisere som utløsende faktor for prosjektet?
4. Er det konkrete problemstillinger prosjektet skal bøte på?
5. Hva er prosjektets hovedfokus?
6. Hvilke mål er formulert for prosjektet?
 - a. Er de målbare?
 - b. Anser du dem som realistiske?
 - c. Hvilken betydning har måloppnåelsen for de involverte?
7. Hvordan er prosjektet organisert?
 - a. Hvem deltar?
8. Benyttes det noen form for ekstern kompetanse?
 - a. Hvis ja, hvilken?
 - b. Har prosjektet deltatt på omdømmeskolen?
9. Hvem er tillagt ansvaret for «driften» av prosjektet?
10. Har kommunen hatt et forhold til omdømmet sitt tidligere? ²²
 - a. Hvis ja, hvordan?
 - b. Hvordan skiller dagens tilnærming seg fra denne?
11. Hvordan er prosjektet finansiert?
12. Har finansieringsmulighetene hatt betydning ift. prosjektets omfang?
13. Hvilke tidsrammer er satt for omdømmearbeidet?
14. Er det sikret finansiering for hele prosjektperioden?
15. Er prosjektet robust overfor politiske utskiftinger?
16. Har prosjektet bred støtte?
 - a. Politisk?
 - b. I befolkningen?
 - c. I administrasjonen?
 - d. I næringslivet?