



MASTEROPPGAVE

Mastergrad i organisasjon og leding

Kommunegrå eller fargerik og frampå?

En studie av omdømme i kommunal sektor

av

Bent Andreassen

Juni 2014

Boks 133, 6851 SOGNDAL, 57 67 60 00, fax: 57 67 61 00 – post@hisf.no – www.hisf.no

Masteroppgave i: **organisasjon og leiing –helse- og velferdsleiing og utdanningsleiing**

Tittel: **Kommunegrå eller fargerik og frampå?
En studie av omdømme i kommunal sektor**

Engelsk tittel:

**Boring bureaucracy or colourful innovatively ?
A study of reputation in the municipal sector.**

Forfatter: **Berit Andreassen**

Emnekode og emnenavn:
MR690 – Masteroppgave I organisasjon og leiing – helse og
velferdsleiing og utdanningsleiing

Kandidatnummer: 22

Publisering i institusjonelt arkiv, HiSF Biblioteket (sett kryss):
Jeg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane tillatelse til å
publisere oppgaven i Brage hvis karakteren A eller B er oppnådd.

Jeg garanterer at jeg er opphavsperson til oppgaven, sammen
med eventuelle medforfattere. Opphavsrettslig beskyttet
materiale er brukt med skriftlig tillatelse.

Jeg garanterer at oppgaven ikke inneholder materiale som kan
stride mot gjeldende norsk rett

JA_X Nei__

Dato for innlevering:
13.06.14

Eventuell prosjekttilknytning ved HiSF

Emneord (minst fire):
Omdømme, Kommunal sektor, Tjenester til
utviklingshemmede, Organisasjonsidentitet,
lederroller, ledelse

Tittel og sammendrag:

**Kommunegrå eller fargerik og frampå?
Et studium om omdømme i kommunal sektor**

Denne studien har som formål å se på sammenhengen mellom organisasjon, ledelse og omdømme innen offentlig sektor. Min problemstilling er: Hvordan arbeides det med omdømme innenfor tjenester til utviklingshemmede? Jeg har benyttet kvalitativ tilnærming og gjennomført delvis strukturert intervju med ni enkeltinformanter. Jeg har foretatt et strategisk utvalg av fire mellomledere og fire resultatenhetsledere. Utvalget ble foretatt etter anbefalinger av informanter fra nærmeste leder ut fra kriterier. I tillegg har jeg intervjuet Etatsleder slik at jeg fikk informanter fra tre ledernivå i etaten. I analysen er det benyttet temasentrert tilnærming. Funnene viser at lederne er godt motivert og ser det som viktig å jobbe med omdømme i egen etat. Det er Etatsleder som har valgt omdømme som fokusområde i egen etat ut fra sin overbevisning, og motivert lederne gjennom sin anførerrolle. Dette har skjedd uavhengig av at HR-seksjonen har omdømme som et av sine fokusområder. Informantene fremhever oppgaver knyttet til kommunikasjon, informasjon, tydelige kommunikasjons- og ansvarslinjer, forventningsavklaring og forutsigbare tjenester som viktig arbeid i forhold til å skape et godt omdømme. De ser mellomlederne som nøkkelpersoner i arbeidet med å jobbe med personalet nærmest bruker, mens resultatenhetslederne har vendt blikket mer oppover i organisasjonen og ser det helhetlige bilde. Alle informantene knytter omdømme til omgivelsenes inntrykk av organisasjonen og er opptatt av hvordan organisasjonens uttrykker blir oppfattet av omgivelsene. Informantene viser til at en bedre samarbeidsstruktur i organisasjonen vil sikre en mer samordnet tjeneste og et bedre samarbeid på tvers av tjenestene. Det er et mål for at tjenesten skal fremstå som en mer samlet og helhetlig tjeneste, ikke en fraksjonert tjeneste slik flere av informantene omtaler den som i dag. Mange av de eksterne aktørene ser kommunens tjenester under ett, dette fører til at etatens omdømme påvirkes av det bilde aktørene har av andre kommunale tjenester eller kommunen som helhet.

Title and Abstract:

**Boring bureaucracy or colourful innovatively ?
A study of reputation in the municipal sector.**

This study aims to see the connection between organization, management and public reputation within the public sector. My approach is: How is public reputation being handled within services for the developmentally disabled? I have used a qualitative approach and performed partially structured interviews with nine single informants. I have conducted a strategic selection of four middle managers and four result unit managers. The selection was made from recommendations of informants made by the closest leader from different criteria. Additionally, I have interviewed the Department Manager so that I had informants from three different management levels within the department. The analysis utilizes a theme centered approach. The findings show that the managers are well motivated, and see public reputation as an important area one has to work with within their own department. It is the Department Manager who has chosen public reputation as an area of focus within the sector from his own conviction, and who has motivated the managers through his head role as a leader. This has happened independently alongside HR also choosing to focus on public reputation as a special area of focus. The informants highlights tasks related to communication, information, clear lines of communication and information, clarification of expectations and predictable services as important work in order to create a good public reputation. The see the middle managers as key figures in the job of working with the staff closest to the user, whilst the result unit managers have shifted their focus upwards in the organization to see the full picture. All informants link public reputation to the surroundings impression of the organization, and care about how the organizations statements are perceived by the surroundings. The informants refers to that a better cooperation structure would secure a more concerted service, and better coordination across different services. It is a goal in order to make the service appear as a more comprehensive and holistic service, not a fractioned service, as several informants think of it today. Many of the external observers see the municipal services as one, which leads the sector's public reputation to be affected by the picture the observers have of other municipal services, or the municipality as a whole.

Masteroppgave, juni 2014

«Kommunegrå eller fargerik og frampå?»



**En studie av omdømme
i kommunal sektor**

av

Berit Andreassen

Forord

En masteroppgave har tatt form innen organisasjon og ledelse på Høgskolen i Sogn og Fjordane og studiet har tatt slutt. Det har vært en lærerik periode gjennom gjentatte problemformuleringer, prosjektbeskrivelser, oppgaver og presentasjoner etter hvert som studiet har skreddet fram. Hvert steg har bydd på utfordringer, fortvilelse, læring og mestringsopplevelser. Jeg har utviklet meg som leder og person og jeg har mye å takke studie for.

En stor takk til engasjerte lærere ved Høgskolen i Sogn og Fjordane som har kommet til Bergen i all slags vær og vind, for å holde forelesninger eller vurdere studentfremlegg. Dere er alltid like tilstede og engasjert. Studiet har vært tilrettelagt på en god måte fra Høgskolens side og delmål underveis har vært positivt og gitt god læring hele veien.

Jeg vil også rette en stor takk til min engasjerte veileder, Bodil Ravneberg som har hatt tro på meg og oppgaven min. Hun har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger og innspill, alltid like smilende og blid. Hun har vært en god motivator i arbeidet.

Min arbeidsgiver og mine medarbeidere har også bidratt positivt til at det har vært mulig for meg å gjennomføre dette studiet. Takk til dere alle for positiv støtte og tilrettelegging for at dette har latt seg gjennomføre i tillegg til jobb.

Tusen takk til alle mine ni informanter som stilte opp til intervju. Positive tilbakemeldinger på henvendelsene gjorde arbeidet lystbetont. Dere har gitt meg mye god informasjon og denne delen av arbeidet vil jeg fremheve som svært interessant.

Kjære Irene, min gode studiekollega. Det har vært trygt og godt å «gå veien» sammen med deg. Gode diskusjoner og hyggelige studieturer har vært nyttig og positivt i arbeidet. Nå er vi i mål!

Sist, men ikke minst må jeg takk familien min for positiv støtte og tålmodighet i hele denne prosessen. Jeg vet at de ser frem til at vi er samlet igjen som familie og dette er gjensidig.

Bergen, 12.6.14

Berit Andreassen

Innhold

1. Innledning.....	0
1.1. Introduksjon	0
1.1.1. Etat for tjenester til utviklingshemmede og omdømmesatsing	2
1.2. Bakgrunn for tema	4
1.2.1. Omdømmeforskning og kunnskapsstatus.....	8
1.3. Tjenester for utviklingshemmede før og nå.....	9
1.3.1. Tjenester til utviklingshemmede i lys av New Public Management	10
1.4. Problemstilling	12
2. Metode.....	13
2.1. Vitenskapelig ståsted	13
2.2. Valg av metode.....	14
2.3. Utvalg og gjennomføring av intervjuene.....	16
2.3.1. Kriterier og metode for utvalg av informanter	16
2.3.2. Presentasjon av informantene	20
2.3.3. Intervjusituasjonene.....	21
2.4. Etikk og forskning	24
2.4.1. Etske sider ved å forske i eget miljø.....	25
2.5. Temasentrert analytisk tilnærming.....	27
2.6. Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.....	27
2.6.1. Reliabilitet	28
2.6.2. Validitet og generaliserbarhet.....	29
2.7. Oppsummering.....	30
3. Teori	31
3.1. Identitet, kultur og omdømme	31
3.1.1. Identitet og omdømme	32
3.1.2. Organisasjonskultur.....	36
3.1.3. Ledelse og påvirkning av organisasjonskultur.....	37
3.1.4. Presentasjon av modellen som knytter identitet, kultur og omdømme sammen.....	38
3.2. Omdømmebegrep og innhold.....	40
3.2.1 Omdømmebegrep	40
3.3. Omdømme og transparens	43

3.4. Ledelse.....	45
3.4.1. Lederroller	46
3.5. Oppsummering av teoridelen	49
4. Ledernes tanker og erfaringer om innhold og arbeid med omdømme	51
4.1. Ledernes oppfatning av omdømme og omdømmebegrepene	51
4.1.1. Ledernes oppfatning av omdømme knyttet til omgivelsene	55
4.1.2. Ledernes motivasjon til å jobbe med omdømme i egen etat	59
4.2. Ledernes roller og oppgaver internt i organisasjonen knyttet til arbeid med omdømme	62
4.2.1. Løftebasert ledelse som tiltak i arbeid med omdømme	62
4.2.2. Personalet nærmest bruker står sentralt i arbeidet med omdømme	64
4.2.3. Omdømmearbeid internt for å bedre samarbeidet med pårørende.....	68
4.2.4. Ledernes oppfatning av sammenheng mellom etikkarbeid og omdømme	70
4.3. Ledernes syn på struktur i organisasjonen i arbeidet med omdømme	73
4.3.1. Forhold utenfor Etaten som påvirker arbeidet med omdømme	73
4.4. Oppsummering av funnene.....	77
5. Drøfting	79
5.1. Organisasjonsidentitet og omdømme.....	80
5.2. Refleksjonsprosesser internt i organisasjonen	86
5.2.1 Innføring av løftebasert ledelse i Etaten	89
5.3. Ledelse og omdømme	92
5.3.1. De interpersonelle rollene	93
5.3.2. Informasjonsrollene	95
5.3.3. Beslutningsrollene.....	96
5.4. Ledelse, organisasjon og omdømme.....	97
5.5. Oppsummering.....	99
6. Avslutning og konklusjon	101
6.1. Veien videre	103
Litteraturliste/ Referanser:	105
Vedlegg.....	107

Figur 1 Modell Hatch og Schultz	s. 39 og 80
Figur 2 Lederroller og modellen til Hatch og Schultz	s. 98
Tabell 1 Omdømmebegrep	s. 53

1. Innledning

1.1. Introduksjon

Denne oppgaven handler om arbeid med omdømme i kommunal sektor. Utgangspunktet mitt er at jeg er mellomleder innen Etat for tjenester til utviklingshemmede og arbeid med omdømme er et prioritert fokusområde i kommunens felles HR-strategi. (HR står for Human Resources – de menneskelige ressursene). Høsten 2012 valgte Etat for tjenester til utviklingshemmede omdømme som sitt fokusområde.

Kommunens formål med en felles HR-strategi er å tydeliggjøre nødvendige og prioriterte satsingsområder og handlinger over en fire års periode. En helhetlig og fremoverskuende HR-strategi vil ha stor betydning for at kommunen skal nå sine mål og klare å fylle sine ulike roller som velferdsprodusent, offentlig forvaltning, samfunnsutvikler og lokaldemokrati. Fokusområdene er valgt på bakgrunn av forventet utvikling av demokratiske, teknologiske og samfunnsmessig forhold.

HR-strategien bygger på et sett av overordnede verdier som må sees i sammenheng med fokusområdene i HR-strategien. Verdier sier noe om hva som er godt og ønskelig og noe som man er opptatt av skal verdsettes (Schein i Jacobsen og Thorsvik, 2007, s.125). Når en organisasjon har et offisielt verdigrunnlag er det for at verdiene skal bidra til å realisere en bestemt adferd eller tilstand. Et felles verdigrunnlag kan tenkes blir brukt for å gi retning og til å være styrende for adferden på en bestemt måte (Kvåle og Wæraas, 2006). Fellesverdiene er kompetent, åpen, pålitelig og samfunnsengasjert. HR-strategien har satsingsperiode ut 2013 og de tre prioriterte fokusområdene er:

1. Rekruttere og beholde,
2. Ledelse
3. Omdømme

(Byrådssak 441/09, SARK -08-200800628-73, Dato: 10.10.09).

Mål for omdømmearbeidet i min kommune er at kommunen vil kjennetegnes ved at de ansatte omtaler sin arbeidsplass godt, tjenester med kvalitet, høy etisk standard, utviklingsorientert

organisasjon, tydelighet og vennlighet samt tydelige og gode resultater (Byrådssak 441/09, SARK -08-200800628-73, Dato: 10.10.09).

Kommunens oppgavespekter er stort og sammensatt og utfordringene er mange. HR-strategien skal ha til hensikt å avklare, samordne og koordinere fokusområder på tvers av fagavdelinger og kommunale foretak, og sikre konsernoverbyggende tiltak og samarbeid. Slik kommunen er organisert med en sterk sektororganisering og flere kommunale foretak som en del av sin organisasjon, er det behov for samordning og felles standard (Byrådssak 441/09, HR-strategier for Bergen kommune, SARK-08-200800628-73).

Fokus på omdømme er et relativt nytt, men svært gjennomtrengende fenomen og begynte opprinnelig i næringslivet. Denne økende populariteten knyttet til omdømme, også innen offentlig sektor, har generelt ført til en større bevissthet om virksomhetens eget omdømme, at det kan påvirkes av virksomheten selv og må håndteres og skjøttes på en god og strategisk måte (Wæraas, 2011).

Før jeg går nærmere inn på bakgrunn for temaet og aktualisering av arbeid med omdømme innen offentlig sektor, velger jeg å presentere etaten jeg har valgt å forske i og deres omdømmefokus.

1.1.1. Etat for tjenester til utviklingshemmede og omdømmesatsing

Jeg velger å begrense omfanget av undersøkelsen min til å gjelde Etat for tjenester til utviklingshemmede og vil her presentere etaten for å gi et bilde av konteksten jeg fortar mine undersøkelser i. Jeg vil også si litt om etatens omdømmesatsing. Etat for tjenester til utviklingshemmede er en av seks etater underlagt Byrådsavdeling for Helse og omsorg. Jeg vil videre i oppgaven benevne Etat for tjenester til utviklingshemmede som Etaten. Etaten er totalleverandør av kommunale omsorgstjenester til utviklingshemmede og tjenesteomfanget kan variere fra å yte ett par timer støttekontakt pr. uke til heldøgnstjenester for mennesker med utviklingshemming. Etaten har oppfølgingsansvar ovenfor private leverandører som gir tjenester til mennesker med utviklingshemming på oppdrag fra kommunen. Totalt gir etaten tjenester til vel 1200 tjenestemottakere. Det er forventet en vekst i tjenestene fremover, særlig til personer som får tjenester utenfor bofellesskapene (Kompetanseplan, 2014).

En egen etat for Tjenester til utviklingshemmede ble etablert i kommunen i 2010. Det ble da innført et eget Etatsledernivå med Etatsleder og stab bestående av rådgivere knyttet til fag, personal og økonomi, totalt 4,6 årsverk (Kompetanseplanen, 2014). Kommunen er organisert etter to-nivås modellen og har i tillegg innført et Etatsledernivået.

Etaten er en av seks etater underlagt Byrådsavdeling for Helse- og omsorg. Etaten består av fjorten resultatenheter. Disse er organisert som ti resultatenheter for botjenester, en resultatenheter for dagsentertjeneste, en resultatenheter for avlastningstjeneste og to kompetanseenheter. Hver resultatenheter blir ledet av en resultatenhetsleder, totalt fjorten ledere. Hver enhet består av flere tjenestesteder, totalt er det 107 tjenestesteder i Etaten som ledes av mellomledere. Utviklingen i Etaten går i retning av at en mellomleder har ansvar for to tjenestesteder, avhengig av kontrollspenn. Kommunen har organisert tjenestene ut fra en bestiller-utfører modell der tjenester til utviklingshemmede er utførerleddet. Modellen bygger på at det besluttede og det iverksettende nivået skilles fra hverandre. Det opprettes resultatenheter som skal drives etter bedriftsmessige prinsipper og i full konkurranse med hverandre, eventuelt med tilbydere av tjenestene (Høst, 2005).

Fra 1991 fikk kommunene det fulle ansvaret for alminnelige tjenester til utviklingshemmede som følge av ansvarsreformen og avviklingen av Helsevern for mennesker med psykisk utviklingshemming (St.melding 67 (1986-87)). Senere i kapittelet vil jeg presentere litt mer om utviklingen av tjenester for utviklingshemmede.

Tjenesten har ca. 1400 årsverk fordelt på 2200 ansatte. Ca. 45 % av de ansatte har høyskoleutdanning, mens 17 % er ufaglærte (Årsplan, 2013). Innen etaten er den største andel av ansatte knyttet til den operative tjeneste, dvs. at de utfører tjenester rettet direkte mot brukerne. Dette utgjør etatens operative kjerne (Høst, 2005). Mellomlederne har ansvar for å føre tilsyn med og formidle informasjon fra toppen og ned til den operative kjerne, samt koordinere produksjon og formidle fra den operative kjerne oppover i systemet.

Resultatenhetslederne utgjør første ledernivået i mellom etatsleder og mellomlederne.

Høsten 2012 ble omdømme valgt ut som et fokusområde i etaten. Omdømmebygging var begrepet som i stor grad ble benyttet om fokusområdet. Omdømmebygging er knyttet til arbeid med omdømme i et nybyggingsprosjekt eller knyttet til en reform og viser til bruk av omdømmeoppskrifter (Wæraas, 2011).

Omdømme som temaet har vært oppe på ledersamlinger for resultatenhetsledere og mellomledere og interne og eksterne foredragsholdere har hatt innlegg om temaet. I internt

nyhetsbrev (oktober 2012) fra etaten har omdømme vært omtalt og blitt beskrevet med at det handler om de enkle ting, som hvordan man er med hverandre og hvordan ansatte omtaler sin arbeidsplass og arbeidsgiver.

Resultatenhetslederne skulle sette egne mål for sitt arbeid med omdømme, som skulle følges opp av etatsleder.

Byrådsavdeling for helse- og omsorg har vært en del av Kommunenes sentralforbund sitt etikkprosjekt som gikk fra 2008-2010. I den forbindelse ble det utdannet to etikkveiledere i hver resultatenhet, det ble arrangert kurs og samlinger og utarbeidet verktøykasse til bruk for etisk refleksjon i grupper. Erfaringene fra prosjektet var så gode at etaten har valgt å videreføre arbeidet med etikkarbeidet ute på tjenestestedene og følge opp etikkveilederne gjennom fellessamlinger. Etaten vil ha etikk som satsingsområde videre. Etikk-kompetanse blir sett på som en ferdighet en må øve opp gjennom dialog og samtale med andre mennesker, knyttet til etiske dilemma. (Kompetanseplan, 2014).

I neste punkt vil jeg se på omdømmets økende fokus i samfunnet og i offentlig sektor, og jeg ser på dette som bakgrunn for valg av tema.

1.2. Bakgrunn for tema

Jeg vil her vise til bakgrunn for valg av tema. Som jeg har vist til innledningsvis er det en økende interesse for omdømme også innen offentlig sektor. En av årsakene til denne økende interessen er at kommune opplever at innbyggernes og omgivelsenes oppfatninger av kommunen ikke stemmer overens med det kommunen selv oppfatter. Målet med denne satsingen er å minske gapet mellom oppfattelsen utenfra og det virksomheten ønsker å vise seg frem som (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011).

Det er et stort press på virksomheter i offentlig sektor om økt effektivitet, stramme økonomiske rammer, å levere bedre tjenester og oppfylle høyere forventninger. Offentlig tjenesteytende virksomheter har som hovedoppgave å yte tjenester til innbyggerne uavhengig av bakgrunn, sivil status, samfunnsklasser, religion, bosted eller inntekt. Tjenestene skal være allmenn tilgjengelig og skal være av høy kvalitet. Heintzmann og Mason (2005) fastslår at en av de mest aktuelle temaene i dagens debatter er innbyggernes tillit til virksomheter i offentlig sektor (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011).

Offentlig sektor er avhengig av folks tillit og oppslutning. Dersom dette skulle svikte vil det få konsekvenser for virksomheten i forhold til å bli nedlagt, få mindre bevilgninger, flyttes, samorganiseres med andre virksomheter eller moderniseres på andre måter. Å ha folks tillit er kanskje den viktigste årsaken til at arbeid med omdømme også blir prioritert i den offentlige sektor.

Et positivt omdømme vil kunne trekke til seg velkvalifisert arbeidskraft, opparbeide kundelojalitet, styrke arbeidsstokkens moral og lojalitet og ha tillit og økt støtte i omgivelsene og få positiv mediedekning. Et godt omdømme vil føre til at virksomheten opprettholder sin legitimitet. Fordeler med å ha et godt omdømme kan spesielt gjøre seg gjeldene i krisetider. En virksomhet som har opparbeidet seg et godt omdømme vil lettere tåle skandaler og «riper i lakken» og vil lettere kunne vinne tilbake tilliten, enn en virksomhet med et dårlig omdømme (Brønn og Ihlen, 2009, s.17).

For å imøtekomme behov for effektivisering og bedre tjenesteproduksjon har offentlig sektor fra 1990-årene innført nyere organisasjons- og styringsreformer hentet fra New Public Management (NPM). Dette har ført til økende praksis av styringsredskaper i det offentlige som målstyring, ansvarsdeligering og resultatrapportering. Det har også blitt lagt større vekt på ledelse, økt lederkompetanse og ledernes rolle. Til grunn for NPM ligger markedsmessige prinsipper hentet fra privat sektor der man legger vekt på lederens målsetting og resultatansvar og systemer for kvantitative resultatindikatorer og effektivitetsmål.

Konkurransetsetting og kjøp av tjenester fra det private er også en del av NPM og skal bidra til økt standard/ tjenestekvalitet og reduserte kostnader (Bukve, 2012).

Mange offentlige organisasjoner er store og har en kompleks struktur. Kommunen skal ivareta mange hensyn og verdier som kan være både motstridende og uklare. Den skal også sikre medbestemmelse for de ansatte, forutsigbarhet, likebehandling, rettssikkerhet og kostnadseffektivitet. Dette gjør at det å drive omdømmebygging i offentlig sektor byr på andre utfordringer enn en støter på i privat sektor, selv om forskjellen mellom offentlig og private organisasjoner er blitt mer lik nå enn tidligere. Grunnleggende ulikheter mellom offentlig og privat sektor handler om forventninger, politisk ansvarlighet, klare mål og prioriteringer, forholdet mellom behov, etterspørsel, tilbud og inntekter, beslutningstaking og profesjonelt selvstyre (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011, s.37).

I skillet mellom offentlige og private organisasjoner viser en ofte til at de offentlige organisasjonene «eies» av det offentlige og formelt styres av politikerne. De kan i større grad enn private stilles krav om å være multifunksjonelle og skal ta hensyn til flere og gjerne motstridende hensyn.

Det finnes også likheter mellom privat og offentlig sektor sett i forhold til arbeid med omdømme, spesielt kan jeg vise til forholdet til kundene. I offentlige virksomheter kan innbyggerne sees på som kunder og det å oppnå gode relasjoner til innbyggerne kan være av stor betydning for omdømmet (Brønn og Ihlen, 2009).

Det er mange reformer som offentlige organisasjoner har vært gjennom de siste 20 årene som har ført til større likhet mellom offentlig og private organisasjoner. Et økende formalisert samarbeid mellom offentlige og private organisasjoner er med på å viske ut det store skillet mellom dem (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Begrepet organisasjon og virksomheter blir brukt om hverandre her i oppgaven. Med organisasjon tenker jeg på et målrettet samarbeid mellom mennesker der samarbeidet er organisert og formalisert (Kvåle og Wæraas, 2006).

Aktiviteter knyttet til arbeid med omdømme har fått et omfattende omfang på ulike nivå i det offentlige hierarki, bl.a. i form av omdømmeprosjekter, utvikling av kommunikasjonsstrategier, omdømmeskoler, kursing og det brukes store summer på slike tiltak (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011).

Det er mange definisjon av begrepet omdømme. Jeg vil benytte meg av definisjonen omdømmeforskeren Fombrun benytter som sier at omdømme dreier seg om omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid. (Fombrun, 1996 i Brønn og Ihlen, 2009, s.14). Image er et begrep som ofte dukker opp i tilknytning til omdømme og blir lett forvekslet. Image er det umiddelbare inntrykket omgivelsene får av organisasjonen og er med på å danne grunnlaget for omdømme (Brønn og Ihlen, 2009, s.80).

Hva som gjør en kommune eller en sektor i kommunen unik, handler om å klargjøre og få fram positive egenskaper, klargjøre hvem man er som organisasjon, hva man gjør og hvilke verdier man står for. Dette kommuniseres så til omgivelsene gjennom ord, handlinger og produkter eller tjenester og ut fra et ideal om at organisasjonens verdigrunnlag skal gjennomsyre alt den sier og gjør, internt og eksternt. Like viktig som å fortelle omgivelsen om

hvem en er, er å rope det ut, påkalle oppmerksomhet og skape interesse og fortelle hvor flink vi er. Det er den ekspressive kommunikasjonen som vektlegges i arbeidet med omdømme (Wæraas, 2006).

Det er identifisert fem tunge trender for organisasjonsutforming like etter tusenårsskifte, deriblant omdømmehåndtering. En trend blir her sett på som en særlig tung idestrømning, dvs en som setter sitt klare preg på diskurser og andre aktiviteter på ulike arena som i organisasjoner, medier, i konsulentselskaper osv. (Røvik, 2009, s.216).

Omdømmehåndtering defineres som

tiltak rettet inn mot bevisste, planmessig presentasjon av en organisasjon ovenfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke oppfatningene av og tilliten til organisasjonen (Rørvik, 2009).

Innen organisasjons- og ledelsestenkning kommer omdømmehåndtering som en tunge idestrøm til uttrykk i en sterk interesse for organisasjonens omdømme og hvordan man kan skaffe seg tillit hos ulike grupper av interessenter i omgivelsene. Hovedtrenden kommer til uttrykk i et utvalg nokså forskjellige ideer, bl.a. om merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier, organisasjoners samfunnsansvar, design av visuelle symboler med mer. Fellesnevner for begrepene som inngår her, er det tydelige ekspressive aspekt, som handler om ideer og grep for å drive aktiv og bevisst selvpresentasjon utad, med mål om å oppnå og kontinuerlig fornye tillit og legitimitet i så brede lag av interessenter som mulig. Dette gir også grunnlaget for å omtale det som en tung samtidstrend. Med et fellesbegrep kaller vi dem her ideer, oppskrifter og reformgrep for organisatorisk omdømmehåndtering (Røvik, 2009, s.195).

Omdømmesamfunnet er en betegnelse Rørvik bruker og viser til at alle virksomheter, ikke minst offentlig sektor, eksponeres massivt om å passe på sitt omdømme og rykte, dette har ført til økende vekst i kommunikasjons- og informasjonsavdelinger i organisasjoner (Røvik, 2009).

Tittelen på oppgaven min er «Kommunegrå eller fargerik og frempå?». Kommunegrå er en betegnelse på folkemunne som vi kjenner til er brukt om kommunal sektor. Begrepet har en negativ klang og jeg forbinder det med noe som er fargeløst, gammel og utdatert, tregt og byråkratisk. Wæraas og Bjørnå sin karakteristikk av begrepet er «tungt, anonym, kjedelig, byråkratisk og overadministrert.

De utdyper det også med at det er en karakteristikk på personer som har mistet gløden og fremdriften (Wæraas m.fl., 2011). Det er denne siste karakteristikken jeg legger vekt på, når jeg har denne tittelen med meg videre i oppgaven.

I neste punkt vil jeg kort presentere aktuell omdømmeforskning og litt om kunnskapsstatus.

1.2.1. Omdømmeforskning og kunnskapsstatus

Den store interessen for omdømme gjenspeiles også i den voksende forskningsinteressen og omfattende mengde litteratur om temaet. Fra 1999 til 2010 økte bruken av ordet «omdømme» i mediene med over 200 % (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011, s. 20).

Det meste av forskningslitteraturen er knyttet til privat sektor, mens boken «Substans og framturen» ønsket å fange opp utvikling av omdømmes inntog i hele offentlig sektor og står sentralt for meg i studie av omdømme innen kommunal sektor (Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011).

Fombrun og van Riel er ledende omdømmeforskerne og har skrevet flere bøker som det vises til i nyere forskning. Sentrale forfattere er også Peggy Simicic Brønn og Øyvind Ihlen som har utarbeidet aktuelle bøker med omdømmebygging og beskriver omdømmeoppskrifter i flertrinnsprosesser (Brønn og Ihlen, 2009).

To premissleverandører for omdømmebygging i Norge er kommunikasjonsrådgiver Børre Berglund og Nils M. Apeland. Berglund har hatt det faglige ansvaret for innholdet på Distriktssentrene Omdømmeskole som har opplæring for kommuneledere om omdømmebygging i kommunene. Omdømmeforskningen i kommunene har hatt ulike vinklinger og har vært viktig både for kommunene som sted, for kommunene som organisasjon og for livsopplevelsene til innbyggerne. Apeland har gjort flere omdømmeundersøkelser for mange kommuner og er forfatteren av boken «Omdømmebygging» (Elgvin, 2013).

Kunnskapsgrunnlaget om omdømmebygging i kommune-Norge er fortsatt lite og omdømmetiltakene er relativt ferske (Elgvin, 2013).

Videre vil jeg presentere tjenestetilbudet til utviklingshemmede ettersom det er arbeid i denne tjenesten jeg velger å rette fokuset mot.

1.3. Tjenester for utviklingshemmede før og nå.

Jeg vil her gi litt bakgrunn for tjenestetilbudet til utviklingshemmede frem til i dag. Etter andre verdenskrig startet den store oppbygging av institusjonsbasert omsorg for utviklingshemmede der ideologien var å gi dem et hjem og bedre livsvilkårene. Det var ikke uvanlig at psykisk utviklingshemmede var «usynlige» i samfunnet og uten opplæring og sysselsetting. Fra begynnelsen av 1950-tallet og frem til midten av 1960-tallet var det jevn vekst i institusjonsplasser og ved utgangen av 1969 var det 109 institusjoner med til sammen 5500 plasser (NOU 2001:22). Mangel på faglig kvalifisert personale og til dels mangel på personale i det hele tatt, var sterkt medvirkende årsak til at utviklingen i institusjonene ikke gikk som planlagt (Ekeberg, 1995, s. 12). Det er knapt noen andre arbeidsfelt i Norge som har vært så avhengig av å ta i bruk ufaglært arbeidskraft som innen omsorgen for utviklingshemmede (NOU 2001:22).

I media kom det frem kritikkverdige forhold på institusjonene for utviklingshemmede (Ekeberg, 1995). I 1982 ble det nedsatt et offentlig utvalg, som foreslo nedlegging av institusjonene drevet av Helsevern for psykisk utviklingshemmede (HVPU). I 1988 fulgte et enstemmig Storting opp og vedtok iverksetting av «Ansvarsreformen» fra 1991 og kommunene fikk det samlede ansvaret for tjenester til utviklingshemmede (Tøssebro, 2014). Reformen for utviklingshemmede innebar en omlegging av omsorgssystemet med målsettinger knyttet til levekår og livssituasjon. Her var normalisering og integrering viktige målsettinger og målestokken var hvordan andre mennesker i samfunnet levde. Utjevning av forskjeller i det norske samfunnet var begrunnelsen for lovforslaget om avvikling av HVPU (Ot.prp.nr.49 (1987-88), s.23). I Stortingsmelding som omhandler gjennomføring av reformen (St.meld.nr. 47(1989-1990)) definerer normalisering som

levkår slik vi ellers ønsker å ha for våre borgere (St.meld.nr. 47 (1989-1990), s.4)

og at

vi skal legge til grunn samme krav til bostandard som for andre mennesker
(St.meld.nr. 47 (1989-1990) s.14).

Målsettingene i reformens dokumenter blir formulert på en slik måte som gjør det rimelig å si at reformen skulle være en utvidelse av velferdsstaten til også å omfatte utviklingshemmede, og begrepet velferdsstat skal da forstås i forhold til sitt prinsipielle formål:

Et offentlig ansvar for å sikre alle innbyggerne levekår som anses som anstendige eller akseptable (Tøssebro, 2014, s. 54).

Reformen skulle ikke bare være et engangsløft, men starten på en ny og bedre utvikling som ville øke i takt med andres levekår. Begrunnelsen for at kommune skulle få det fulle og hele ansvaret var LEON-prinsippet (Lavest-Effektive-Omsorgs-Nivå) som handler om å yte tjenester på et så lavt nivå i forvaltningen som praktisk mulig (Tøssebro i Ellingsen, 2014). Et annet prinsipp som reformen var begrunnet med, var sektoransvarsprinsippet. Dette innebærer at alle sektorer har ansvar for alle innenfor sitt felt. Utdanningsetaten skal f.eks. ha ansvar for skole for alle og boligkontoret ansvar for bolig til alle. Det var i strid med sektorprinsippet at alle tjenester til utviklingshemmede ble ytt av helsetjenesten (Tøssebro i Ellingsen, 2014). Argumentene for kommunalt ansvar for tjenester til utviklingshemmede er at kommunene har en bedre evne til å se lokale behov og å tilpasse tjenester til lokale forhold. Det er 23 år siden Ansvarsreformen ble innført i kommune og i neste punkt vil jeg vise til endringer som har skjedd i kommunene i tiden som har gått siden det.

1.3.1. Tjenester til utviklingshemmede i lys av New Public Management

I perioden etter reformen for utviklingshemmede (fra 1991) har det vært store endringer av kommunens og offentlige styringsformer. New public management som trendene benevnes under er inspirert av det private næringsliv og en økt bruk av markedslignende mekanismer, der det blir markert et skille mellom bestiller og utfører. Vi ser også et økt skille mellom politikerne og den administrative toppledelsen. Endringene er gjerne fremstilt under overskriftene; ledelse, indirekte kontroll og brukerne som konsumenter (Tøssebro, 2014). Politikerne skal som følge av dette operere på et mer strategisk nivå og overlate detaljer til den administrative ledelsen, mens administrasjonen på sin side er forpliktet til sterkere økonomisk ansvarlighet. Interessen for sektordeling har fått mindre legitim plass og yrkesutøvernes rolle blir endret fra en profesjonell rolle til å bli en mer tradisjonell arbeidstaker. Dette til forskjell fra årene etter reformen da mange ansatte fremstod som drivkraft og lokale vaktbikkjer for reformens idealer (Andersen, 1996 i Tøssebro, 2014) I mange kretser ble også normalisering en visjon for det profesjonelle arbeidet (Askheim, 2003 i Tøssebro, 2014). Forhold som kan være med på å hemme eller vanskeliggjøre profesjoners rolle innen tjenester til utviklingshemmede kan sees i sammenheng med NPM (Tøssebro, 2014).

Det ene forholdet er at de faglige ideologier har endret seg og normalisering har fått mindre vekt. Begreper som selvbestemmelse og deltakelse har nå fått større betydning i dagens tjenester for utviklingshemmede. Dette får betydning for viktige strukturelementer i tjenesten og gir mindre føringer i forhold til levekår (Tøssebro, 2014).

Det andre forholdet er at sektorinteresser og gruppeinteresser er mindre legitimt innenfor en kommune som legger prinsippene for NPM til grunn. Dette forsterkes av det tredje forholdet der profesjonsutøveren skal te seg som arbeidstakere og med samme lojalitetsplikt som andre arbeidstakere ovenfor sin arbeidsgiver (Tøssebro, 2014).

Ved innføringen av skillet mellom bestiller og utfører blir bestiller flyttet bort fra de fagfolkene som kjenner den enkelte tjenestemottaker og over til personer som er spesialisert i vurdering av tjenestebehov for en rekke ulike grupper (Tøssebro, 2014). Samlet sett blir dette sett på som en utvikling som setter profesjonene i andre roller enn tidligere.

Brukernes rolle blir fremhevet sterkere og det skjer en formalisering. Ved tildeling av tjenester blir det mer vanlig med enkeltvedtak, det gjennomføres undersøkelser knyttet til brukertilfredshet og fokus på brukerens muligheter til å velge. Brukermedvirkning og brukernes valgmuligheter er klart forsterket de siste tjue årene. Likevel er brukermedvirkning gitt en slik form og «timing» som gjør at innflytelsen på kommunens tilbud av tjenester er liten og i praksis redusert til et valg mellom eksisterende muligheter. Det å flytte beslutningene nærmere brukerne, til kommunene, har ført til at beslutningene blir fattet der brukernes organiserte interesser har mindre innflytelse (Tøssebro, 2014).

I neste punkt vil jeg presentere problemstillingen min.

1.4. Problemstilling

Jeg har valgt en problemstilling knyttet til omdømme og kommunens Etat for tjenester til utviklingshemmede. En etat som jeg regner som min, det er der jeg jobber og har en identitet til.

Jeg har fokus på ledere på tre ulike ledernivå i forhold til deres arbeid med omdømme. Det har vært økende fokus på arbeid med omdømme innad i denne Etaten, noe som gjenspeiler seg med at omdømme er valgt som et fokusområde fra høsten 2012.

Min hovedproblemstilling er:

Hvordan arbeides det med omdømme innenfor tjenester til utviklingshemmede?

En studie av omdømmearbeid innen kommunal sektor.

Gjennom dette arbeidet vil jeg ha fokus på omdømme, ledelse og organisasjon og belyse disse temaene i sammenheng og se de opp mot hverandre.

2. Metode

Jeg har tatt utgangspunkt i min problemstilling når jeg har valgt metodisk tilnærming for denne oppgaven. Jeg vil i dette kapitlet gjøre rede for de valg og vurderinger som er gjort, og de utfordringene dette har ført med seg. Jeg er opptatt av sammenhengen mellom omdømme, organisasjon og ledelse og hvordan disse forhold påvirker hverandre. Jeg ønsker å vite mer om hvordan ledere i min organisasjon ser på dette og hvilke erfaringer de har i denne sammenhengen.

Jeg vil starte med å presentere mitt vitenskapelige ståsted. Så vil jeg presentere metoden og bakgrunn for valget mitt. Jeg har benyttet meg av et strategisk utvalg og gjennomført ni enkeltintervjuer med ledere på tre ulike ledernivå. Dette vil bli presentert før jeg ser på de etiske sidene ved å forske i eget miljø og hvordan dataene er fremskaffet i forhold til validitet og reliabilitet.

2.1. Vitenskapelig ståsted

Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer (Thagaard 2011, s.38)

Fenomenologien bygger på en underliggende antagelse om at realiteten er slik personen oppfatter at den er og blir gjerne fremstilt som læren om det som kommer til syne og viser seg (Thagaard, 2011). På denne måten kommer den ytre verden i bakgrunn og fokuset blir på fenomenverden slik informanten opplever den.

I min undersøkelse har jeg hatt fokus på omdømme og vært opptatt av ledernes forhold til dette. Som mellomleder innen Etaten som har hatt omdømme som fokusområde, har jeg måtte forhold meg til ulike omdømmebegrep og omdømmearbeid. Jeg har til tider opplevd at det har vært uklare begrep som ikke har gitt meg en klar retning for oppgaver og satsing. Jeg tenker at det er viktig å være åpen og prøve å forstå ledernes tanker og opplevelser slik de forstår dem, og benytte dette som utgangspunkt i videre arbeid.

Hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart er innlysende. Den vektlegger at det ikke

finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan tolkes på flere nivåer. Hermeneutikken bygger på det prinsippet at om at mening bare kan forstås i lys av den sammenhengen det vi studerer er en del av og forstår delene i lys av helheten (Thagaard, 2011, s. 39).

Etter at intervjuene er blitt omformet og skriftliggjort har jeg gjennom tolkning av intervjutekstene hatt fokus på den mening tekstene formidler. Denne meningen er viktig å se i lys av den sammenhengen informanten er en del av. På samme måte må vi se delene i lys av helheten. Denne vekslingen mellom helhet og deler fører til at en stadig vekk tilfører nye momenter som gir ny kunnskap. Denne prosessen kalles for den hermeneutiske sirkel (Kvale og Brinkmann, 2009). Min yrkes- og livserfaring vil prege hvordan jeg tolker et fenomen, slik vil det også være i studiet her.

På bakgrunn av mine refleksjoner knyttet til fenomenologi og hermeneutikk vil jeg plassere min forskning til dette vitenskapsteoretiske ståsted.

2.2. Valg av metode

Jeg vil her presentere mine vurderinger og valg av metode. Kvantitative og kvalitative metoder er i prinsippet basert på ulike forskningslogikker. Mens kvalitative metoder er basert på nærhet mellom forsker og informant og et begrenset antall informanter, baserer kvantitative metoder seg mer på distanse og et kvantitativt større antall informanter, der det ikke er noen direkte kontakt mellom forsker og deltakerne. En felles utfordring for tilnærmingene er forskerens egenskaper til å kunne påvirke forskningsprosessen og dermed også resultatene av forskningen. Informant er et mye brukt begrep om den som gir fra seg informasjon (Thagaard, 2011) og er også det begrepet jeg vil benytte om mine deltakere.

Jeg har valgt å benytte kvalitativ tilnærming for innsamling av data til denne oppgaven.

Bakgrunn for valg av metode er mine vurderinger av hvordan jeg kan nå målet med å få best mulig svar på spørsmålene jeg har. Kvalitativ viser til kvalitetene, det vil si de egenskapene eller karaktertrekkene ved de sosiale fenomenene som studeres. Intervju og observasjon er de mest brukte metodene innenfor kvalitative fremgangsmåter (Kvale og Brinkmann, 2009).

Jeg vil benytte meg av intervju som metode og det karakteriseres av at forskeren etablerer direkte kontakten med personen som studeres. Forskeren bruker seg selv som et middel for å få informasjon og den relasjon som utvikles mellom partene er viktig for kvaliteten på det materialet forskeren får (Thagaard, 2011, s.13). Jeg ønsker å gå i dybden og få frem prosesser

og meninger som ikke kan måles i kvantitet eller frekvens, mens intervju gir et særlig godt grunnlag for å få innsikt i dette. Slik jeg vurderer valg av metode er det intervju som vil være den beste metoden for å kunne gi meg utfyllende og mer dyptgående svar på mine forskningsspørsmål. Jeg har også erfart at kvantitative undersøkelser som har vært gjennomført i min etat, har lav svarprosent. Dette var også medvirkende for valg av metode. Jeg ønsket personlig å ta utfordringen med å intervju andre ledere i mitt forskningsprosjekt og på den måten være direkte involvert i alle deler av arbeidsprosessen.

Innlevelse i den sosiale situasjonen som dem jeg studerte inngår i, er viktig for å oppnå forståelse for informantens situasjon (Thagaard, 2011). Dette krevde at jeg som forsker er åpen og mottakelig for inntrykk som kan gi informasjon i intervjusituasjonen. Innlevelse er knyttet til situasjoner der jeg som forsker møter mine informanter ansikt til ansikt, i motsetning til studier av tekster som innebærer større distanse. Min erfaring som leder innen samme etat vil prege min forståelse av forskjellige tema, noe jeg vil gå nærmere inn i, senere i den etiske refleksjonen over å forske i egen organisasjon.

Jeg har valgt å benytte delvis strukturert intervju og i litteraturen vises det til at det er denne formen for intervju som er mest benyttet (Ringdal, 2007). Til forskjell fra et helt strukturert intervju er denne metoden noe løsere i formen og tillater større fleksibilitet. Jeg har utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 1) på bakgrunn av problemstillingen min. Temaene er fastlagt på forhånd og er inndelt i fem hovedområder etter en fast rekkefølge. Det er formulert spørsmål under hvert hovedområde. Underveis i intervjuet har rekkefølgen og utformingen av spørsmålene variert noe av hensyn til informasjonen som kom frem og i forhold til hvilken retning samtalen tok. Jeg har stilt oppfølgingsspørsmål som «kan du si litt mer om dette» eller «kan du gi meg noen eksempler». På denne måten har jeg fulgt informantens fortellinger og fått utfyllende og beskrivende informasjon.

Jeg har valgt å basere mitt forskningsarbeid på et fenomenologisk og hermeneutisk vitenskapsteoretisk ståsted og vil gjennom kvantitativ tilnærming benytte meg av delvis strukturert intervju. Videre vil jeg presentere metode for utvalg og beskrive planlegging og gjennomføring av intervjuene.

2.3. Utvalg og gjennomføring av intervjuene

Jeg har valgt å foreta mine undersøkelser innen Etat for tjenester til utviklingshemmede og vil her presentere hvordan jeg har kommet frem til mine informanter og hvordan gjennomføringen av intervjuene er planlagt og gjennomført. Utgangspunktet er at jeg er mellomleder innen Etaten og ønsker å få mer kjennskap og kunnskap om omdømmearbeidet som jeg vet pågår der. Det har ikke vært gjennomført noen lignende undersøkelser i forhold til dette tidligere. Jeg ønsker på denne måten å bidra med ny kunnskap til organisasjonen i form av leder- og organisasjonsutvikling.

For å få tilgang til forskningsfeltet startet jeg med å søke Etatsleder (Vedlegg 2). Det var avklart på forhånd at det var Etatsleder som kunne ta slike avgjørelser og at jeg ikke trengte å søke til Kommunaldirektør for Helse- og omsorgstjenester. I søknaden redegjorde jeg for prosjektet mitt der jeg bl.a. skisserte forskningsdesignet, som jeg visste etatsleder var opptatt av.

En design eller et forskningsopplegg er forskerens plan eller skisse for en undersøkelse (Ringdal 2007, s. 93).

I oktober 2013 hadde jeg en 20 minutters Power Point-presentasjon med prosjektplan for etatsleder og en av rådgiverne i Etaten. Jeg mottok deretter et positivt svar fra etatsleder pr mail om at undersøkelsen kunne gjennomføres i Etaten slik jeg hadde planlagt det. (Vedlegg 3).

Jeg har foretatt et strategisk utvalg og dette vil jeg gjøre rede for i neste punkt.

2.3.1. Kriterier og metode for utvalg av informanter

Jeg har foretatt et strategisk utvalg som jeg her vil presentere nærmere. Et strategisk utvalg vil si at vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiv (Thagaard 2011, s. 55). Mitt strategiske utvalg er lederne som har utmerket seg eller vist spesiell interesse for arbeid med omdømme. Dette har jeg valgt fordi jeg tenker de er nøkkelinformanter og kan gi meg både ideer, tanker, erfaringer, refleksjoner, problemstillinger mm. som jeg ønsker å samle og dele videre gjennom denne oppgaven. Med nøkkelinformanter tenker en på informanter som er spesielt viktige fordi de er kunnskapsrike eller spesielt reflekterte i forhold til det forskeren studerer (Ringdal, 2009). Jeg vurderte også at min utvelgelse hadde en positiv innfallsvinkel

til å gjennomføre undersøkelser i egen etat. Et annet kriterium var at informantene skulle ha jobbet minst to år i samme stilling og være yrkesaktiv når undersøkelsen pågår. Dette valgte jeg fordi jeg ønsket at informantene skulle ha jobbet i Etaten i den perioden omdømme ble valgt som fokusområde. Det viste seg under det ene intervjuet at den ene informanten bare hadde jobbet i 1,5 år i inneværende stilling. Jeg valgte likevel å inkludere dette intervjuet i datamaterialet mitt da jeg anså det som et lite avvik fra kriteriene.

Som alternativ til et strategisk utvalg kunne jeg valgt et tilfeldig utvalg der jeg f.eks. foretok loddtrekning av mine informanter. Det er vanskelig å kunne si hva som hadde skilt datamateriale på bakgrunn av utvalgsmetodene. Jeg er fristet til å tenke at jeg nærmest kunne kommet frem til de samme hovedtrekkene i arbeidet med omdømme. Jeg ville gjerne sett forskjell på deres motivasjon ettersom det å vise spesiell interesse for arbeid med omdømme var et kriterium. Dette kan jeg si på bakgrunn av at mine informanter i stor grad var opptatt av de samme forholdene og oppgavene og fortalte at temaene de tok opp i intervjuet, også var tema på ledermøter og i personalgruppene. Kriteriene som ble satt opp var heller ikke knyttet til krav om en spesiell kompetanse eller måloppnåelse.

Jeg lyktes med å få informanter som var spredd på ulike geografiske områder og som representerer ulike deler av tjenesten.

Jeg har valgt å gjennomføre ni enkeltintervjuer med ledere på tre ulike ledelsesnivå innen Etat for tjenester for utviklingshemmede. Av disse har jeg intervjuet fire mellomledere som jobber nærmest den operative kjerne, og er det litteraturen omtaler som førstelinjeledere (Strand, 2012 og Høst, 2005). Jeg har også intervjuet fire resultatenhetsledere som alle er ledere for egne enheter innen Etaten. Etatsledernivået ble innført i tjenesten i juni 2010 og jeg har også valgt å intervju Etatsleder for å kunne se helheten og bredden i arbeidet. I ettertid ser jeg at dette har innfridd mine forventninger og har vært et godt valg. Jeg har valgt å intervju ledere fordi de har en sentral rolle i organisasjonen og til arbeid med omdømme (Wæraas, 2011).

Utvalgets størrelse ble vurdert i forhold til «metningspunktet» (Ringdal, 2009) og hva som er praktisk gjennomførbart for meg som student både med tanke på å gjennomføre intervjuene, men også å håndtere og bearbeide et stort materiale.

I forhold til utvelgelse av informanter vurderte jeg å bruke «snøballmetoden» (Thagaard, 2011, s. 56). Den innebærer at du starter med å velge en eller flere informanter, deretter spør du om de kan anbefale flere informanter. Ulempen med denne metoden er at du kan ende opp med informanter fra samme miljøet eller nettverket. Jeg gikk bort i fra denne metoden fordi

jeg ville sikre meg informanter fra ulike deler av tjenesten innen Etaten. Dermed endte jeg opp med at jeg ville be lederne foreslå informanter på nivået under for meg. Jeg så at de utvalgte informantene smilte og likte å høre at de var anbefalt av sine ledere da jeg introduserte prosjektet mitt innledningsvis i intervjuet. Jeg opplevde at dette gav dem en status og trygghet i situasjonen.

For å komme i kontakt med informanter tok jeg først kontakt med Etatsleder pr mail og spurte om han kunne anbefale meg seks resultatenhetsledere som passet til kriteriene mine. Av de foreslåtte navnene valgte jeg fire tilfeldige på listen og sendte en mail med informasjon og en «Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt» (Vedlegg 4). Jeg fikk raskt svar pr mail fra alle fire resultatsenhetslederne om at de ønsket å delta. Møtetid og sted ble avtalt og intervjuene ble gjennomført enkeltvis som planlagt på deres kontor i desember 2013, fordelt over tre dager. Jeg hadde beregnet at intervjuene varte fra 1 til 1,5 time. I snitt varte intervjuene i 1 time og 20 min. Intervjuene ble tatt opp på diktafon og overført og lagret på data før transkribering.

I neste runde valgte jeg ut mellomledere som informanter. Jeg hadde satt opp de samme kriteriene for dem som for resultatenhetslederne. For å komme i kontakt med mellomlederne sendte jeg en mail med informasjon om prosjektet til alle resultatenhetslederne, totalt 13 personer. Der i blant var de fire resultatenhetslederne som jeg hadde intervjuet. Jeg ba resultatenhetslederne gi meg tilbakemelding om mellomledere de hadde i sin enhet, som de mente tilfredsstilte kriteriene.

Jeg fikk svar fra fire av resultatenhetslederne innen syv dager. De gav meg navn på til sammen ti mellomledere som de mente tilfredsstilte kriteriene mine i undersøkelsen. Etersom svarene kom fra tre av de resultatenhetslederne jeg allerede hadde intervjuet, valgte jeg å sende ut en ny forespørsel, for å få et bredere utvalg av mine respondenter. Etter forespørsel nummer to fikk jeg svar fra ytterligere fire resultatenhetsledere. En av resultatenhetslederne meldte fra om at det ikke var noen aktuelle informanter i den enheten. De tre andre resultatenhetslederne bidro med til sammen seks nye navn på aktuelle mellomledere. Jeg hadde da seksten navn på anbefalte mellomledere. Fem resultatenhetsledere svarte aldri på forespørselen. Jeg valgte ut mine informanter på bakgrunn av ulike miljø og for å få så stor representasjon av tjenestene som mulig og av hensyn til geografisk spredning.

Jeg sendte mail til fire av mellomlederne på listen der jeg sendte informasjon og forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet mitt. To av informantene svarte i løpet av en dag og var

positiv til å delta. Jeg fikk gjort avtaler med de to informantene og intervjuene ble gjennomført i løpet av to uker. De to andre mellomlederne svarte ikke i løpet av en uke. Jeg valgte da å sende en ny mail der jeg skrev at de ennå hadde mulighet til å delta, og jeg presiserte samtidig at det var lov å takke nei uten at de skulle ha dårlig samvittighet eller føle seg presset. Disse mailene ble ubesvarte.

Jeg gjorde et nytt utvalg på listen min og sendte ut nye henvendelser til to mellomledere. Begge disse mellomlederne svarte innen en dag og var positive og imøtekommende. Innen fem uker var intervjuene med mellomlederne gjennomført.

Jeg opplevde at de som ble spurt om å delta i undersøkelsen og som takket ja, opplevde det som positivt å bli spurt. Dette vurderer jeg på bakgrunn av svarene på mail. Her er noen av svarene:

Hei, jeg stiller meg villig til å være informant og håper jeg kan gi relevant info (2).

Spennende oppgave! Jeg stiller gjerne opp! Spennende med slike prosjekter – og lærerikt for min del også (1)

Dette høres spennende ut. Jeg stiller 😊 (7)

Flere av svarene tydet på at undersøkelsen ble sett på som interessant også for mine informanter og ikke bare for meg. Andre svar var direkte svar på spørsmålet, slik som dette:

Jeg kan delta (3).

Totalt var det fem resultatenhetsledere som ikke svarte på min henvendelse om å foreslå mellomledere. En resultatenhetsleder svarte at dette ikke var aktuelt for noen i den enheten. Tid er alltid en viktig faktor når det gjelder å svare, men det kan også være flere grunner til dette. Jeg har vurdert om kriteriene mine var for vage i forhold til hva en legger i «å ha utmerket seg eller viser spesiell interesse for arbeid med omdømme». Jeg har også tenkt i ettertid at jeg kunne ha ringt til dem for å presisere formålet med intervjuet og hva informantene kunne bidratt med.

I forhold til mellomlederne som ikke svarte på mine henvendelser har jeg vurdert om grunnene til det kan være at de følte at de ikke hadde nok informasjon eller følte seg usikker med tanke på intervjusituasjonen. Mens de informantene som svarte positivt har hatt en annen opplevelse av dette.

Jeg ønsket også å intervju Etatsleder og han ble kontaktet pr mail. Det har vært en åpen dialog mellom oss i forhold til forskningsprosjektet og han har vært svært positiv fra første henvendelse. Utfordringen her var bare å finne en ledig dag, og det ordnet seg fint.

Videre vil jeg presentere informantene mine.

2.3.2. Presentasjon av informantene

Her kommer en presentasjon av mine informanter som alle jobber innen Etat for tjenester til utviklingshemmede, innen ulike deler av tjenesten. Etaten består av totalt 13 resultatenhetsledere og ca. 80 mellomledere totalt.

Mine informanter er fire mellomledere, fire resultatenhetsledere og etatsjefen. I presentasjonen av mine funn i oppgaven, er intervjuene referert med tall fra en til ni. Dette er for å anonymisere informantene. Deltakerne er i alderen 36 til 63 år og en tredjedel av dem er menn. Alle informantene er utdannet vernepleier foruten en som har en annen 3-årig høyskoleutdanning innen helsefag. Det er mellom 14 og 38 år siden de avsluttet sin grunnutdanning og det er kun en av informantene som ikke har videreutdanning. Av videreutdanninger nevnes miljøterapi, psykiatri, faglig ledelse gjennom egen kommune, lederutdanning fra BI, Helse- og sosialadministrasjon fra Høgskolen i Sogn og Fjordane, ulike ledelsesfag fra NHH, BI, Distriktshøgskolen og Coaching.

Alle informantene jobber 100 % stilling og har vært i nåværende stilling mellom 1,5 år til 10 år blant mellomlederne, mens resultatenhetslederne hadde vært mellom 3 til 8 år i stillingen. Resultatenhetsstillingene ble opprettet i 2006 i kommunen og tre av resultatenhetsledere som jeg intervjuet har vært i stillingen siden den ble opprettet. Etatsleder har vært i stillingen siden den ble opprettet i juni 2010. Mellomlederne hadde fra 2 til 13 års ledererfaring i kommunen, mens resultatenhetslederne hadde fra 13,5 til 27 års erfaring som ledere på ulike nivå i kommunen. Kontrollspennet for mellomlederne er fra 8,7 til 20 årsverk. En av mellomlederne var leder for to tjenestesteder med til sammen 12 tjenestemottakere. En annen mellomleder hadde i tillegg til sitt tjenestested, en tjenestemottaker boende utenfor tjenestestedet. Informantene representerer ulike tjenesteområder som botjenester, dagsenter, avlastning og en av kompetanseenheter.

Resultatenhetslederne har fra fem til ni ledere i sin ledergruppe. Som ansvarlig for sin resultatenhet har de fra 36-400 tjenestemottakere innen sin enhet og fra syv til ni tjenestesteder tilhørende enheten.

Videre vil jeg presentere intervjusituasjonene med mine ni informanter.

2.3.3. Intervjusituasjonene

Jeg planla og gjennomførte ni enkeltintervjuer som dere her skal få nærmere kjennskap til. Intervjuet har en sentral plass i vår kultur og vi ser det blir presentert daglig i media, ofte i forbindelse med nyheter, men også i underholdningsbransjen. Intervju som forskningsmetode gjenspeiler den betydning intervjuet har i vår kultur og er den dominerende metoden innenfor kvalitativ forskning (Kvale og Brinkmann, 2009).

Det mest vanlige er intervju med enkeltpersoner (Thagaard, 2011). Konteksten for interaksjon mellom forsker og informant er i stor grad preget av asymmetri ved at forskeren styrer og har definert situasjonen, presenterer samtaletemaet, leder intervjuet og bestemmer hvilke spørsmål som skal stilles. Det er også et annet asymmetrisk forhold i intervjusituasjoner der fortrolighet er ensidig i den forstand at det er informanten som i hovedsak er åpen og fortrolig. Åpenhet fra forskerens side om sine reaksjoner og synspunkt kan bidra til større fortrolighet i intervjusituasjonen (Thagaard, 2011). Et delvis strukturert intervju bærer større preg av å være en samtale enn et strukturert intervju. Dette fikk jeg erfare og opplevde da at intervjuguiden var til god hjelp med å styre samtalen inn «på sporet» igjen. Et strukturert intervju gir forskeren muligheter til å sammenligne informantene med at de har fått de samme spørsmålene. Jeg ser i mitt materiale at spørsmål er stilt ulikt og ikke alle har svart på de samme spørsmålene. Dette har jeg kunnet tillate meg fordi det ikke har vært et mål å sammenligne.

Jeg var opptatt av at informantene skulle få velge hvor intervjuene skulle gjennomføres, både for at det skulle være et trygt sted for dem, men også for at det skulle være praktisk mulig for dem. Mitt krav var at vi måtte være et sted der vi kunne sitte uforstyrret. Åtte av informantene ønsket at jeg skulle komme på deres arbeidsplass og vi gjennomførte intervjuene der. Alle resultatenslederne hadde eget kontor der vi satt uforstyrret. Ingen av mellomlederne hadde eget kontor, men de hadde alle reservert et rom der vi satt uforstyrret under intervjuet. Ett par av disse stedene var det så lytt at vi hørte aktiviteten utenfor, men dette var ikke til sjenanse for oss eller opptaket. Å komme ut på informantenes arbeidssted gav også informasjon og inntrykk med tanke på å forstå den konteksten de var i. Et av intervjuene ble gjennomført i et møterom på Rådhuset, ettersom det var en god løsning for å få til et intervju innen den ønskelige tidsperioden. Da jeg kom til avtalt tid for intervjuene var lederne klar og jeg var

ventet. Jeg ble tilbudt kaffe hos alle og hele situasjonen bidro til at jeg følte meg veldig velkommen.

Det ble innhentet skriftlig samtykke før alle intervjuene startet og jeg informerte innledningsvis om bakgrunn og formål med prosjektet mitt. Det var viktig å poengtere min rolle som student i denne situasjonen og ikke som en representant for kommunen. Noen av informantene hadde funnet frem blyant og papir som de sa de ville notere spørsmål på som de eventuelt ikke kunne svare på direkte på, men måtte notere seg. Det var ingen av informantene som noterte noe underveis.

En anbefalt start på et intervju er å spørre om informantens bakgrunn, utdanning og yrkeserfaring (Thagaard, 2011, s. 100). Jeg benyttet meg av dette rådet og opplevde en avslappet og god stemning under intervjuene allerede fra starten av. Situasjonene vekslet fort mellom stunder med smil, høy latter og vittige kommentarer til situasjoner der informantene pratet sammenhengende og konsentrert om en viktig sak de var opptatt av. I flere situasjoner var det fortellinger de «brente for» å fortelle og disse historiene/ temaene ble gjerne vist til flere ganger under intervjuet.

Forut for intervjuene hadde jeg gjennomført et prøveintervju med en kollega som er mellomleder. Jeg valgte å endre en del på intervjuguiden etter å ha gjennomført prøveintervjuet. Dette intervjuet ble også tatt opp på diktafon og det gav meg nyttig erfaring med å høre hvordan jeg selv stilte spørsmål og hvilke tilbakemeldinger jeg gav til informanten. Prøveintervjuet er ikke med i datamaterialet mitt.

Som mellomleder med personalansvar har jeg god erfaring fra ulike samtalsituasjoner med personalet, medarbeidersamtaler, møteledelse og intervjuer i forbindelse med ansettelse. Jeg opplevde likevel at jeg var litt spent og nervøs før intervjusituasjonene, men samtidig fikk dette meg til å være konsentrert og skjerpet. Alle informantene gav samtykke til at jeg kunne ta opp intervjuene på diktafon og det virket som de etter en liten stund glemte at jeg tok lydopptak og dette ble ikke viet noen oppmerksomhet underveis. Da jeg ikke trengte å notere ned all informasjon, gav dette meg gode muligheter til å følge informantenes fortellinger og til å være aktiv lyttende og konsentrert om svarene. Det er også en stor fordel med opptakene at all informasjon som kom frem, er bevart (Malterud, 2011).

Som uerfaren intervjuer er det en fare med å bli for opptatt av neste spørsmål slik at en ikke er nok konsentrert om det som informanten forteller. På denne måten retter intervjuer oppmerksomheten mot seg selv og ikke mot informanten (Thagaard, 2011). Jeg kan i et par

situasjoner kjenne meg igjen i dette. Jeg kunne også være opptatt av at vi skulle komme gjennom alle temaene, uten å gå ut over tiden. Jeg ble tryggere i intervjusituasjonen etter hvert og fikk tilbakemeldinger fra flere av informanter at de hadde opplevd det som en god og trygg situasjon.

Jeg opplevde informantene som ærlige og åpne og svært villige til å dele informasjon om sin situasjon og erfaringer. Noen ganger opplevde jeg at informantene tok seg tenkepauser eller snakket høyt med seg selv «*ja, hva skal jeg si til det?*» eller de gjentok spørsmålet for seg selv.

Intervjuene varte i alt fra 54 minutter til 1,5 time. Det var ulikt hvor ordrike og utfyllende informantene svarte. Jeg opplevde at intervjuene som varte i 1,5 time var vesentlig mer krevende enn de som varte i 1 time. Dette vil jeg ta med meg som en nyttig erfaring. Hver informant fikk en gavepakke med hånddyppede lys som er laget på et av dagsentrene innen tjenesten, som takk for hjelpen.

Oppsummerende kan jeg si at jeg har benyttet meg av kvalitativ tilnærming og et strategisk utvalg der mine informanter ble anbefalt av sin leder. De skulle ha utmerket seg eller vist spesiell interesse for arbeid med omdømme og skal ha jobbet i samme stilling i min. 2 år. Jeg har gjennomført ni enkeltintervju med ledere fordelt på tre ulike ledernivå og har benyttet meg av et delvis strukturert intervju. Intervjuguiden var bygget opp med fem hovedområder og hvert intervju varte i ca. 1,5 time. Intervjuene ble gjennomført som planlagt, de ble tatt opp «på bånd» og transkribert. I neste punkt vil jeg se på etiske sider knyttet til forskning.

2.4. Etikk og forskning

Jeg vil her trekke frem de etiske sidene ved mitt forskningsarbeid. All vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper som gjelder for både internt i forskningsmiljøet og eksternt i forhold til omgivelsene. Normer for vitenskapelig redelighet er definert og presisert i en innstilling fra De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH, 2006). Forskningsprosjekter som behandler personopplysninger, faller inn under personopplysningsloven fra 2001 og er meldepliktig til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Med personopplysninger definerer NESH

opplysninger som direkte eller indirekte kan knyttes til en enkeltperson(Thagaard 2011, s. 25).

På bakgrunn av dette sendte jeg søknad til NSD om å gjennomføre min undersøkelse. Den ble godkjent av Norges samfunnsvitenskapelige datatjeneste, november 2013 (Vedlegg 5).

De tre etiske grunnprinsipper som er sentrale når det snakkes om å gi en etiske forsvarlig forskningspraksis er: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter (Thagaard 2011, s. 26).

Forskningsprosjekt som inkluderer personer skal som hovedregel ikke settes i gang før deltakeren er informert om hva deltakelse i prosjektet innebærer. Deltakerne skal også samtykke uten ytre press og skal kunne trekke seg fra deltakelsen, når som helst, uten at det får negative konsekvenser for personen.

Jeg innhentet skriftlig samtykke fra mine informanter før vi startet intervjuet. De hadde innledningsvis fått både skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet og det ble opplyst om at de kunne trekke seg når de ønsket. Det var ingen som ønsket å avslutte før intervjuet var fullført.

Prinsippet om konfidensialitet innebærer at all informasjon blir behandlet konfidensielt (Thagaard 2011, s.27). Anonymisering av forskningsmateriale vektlegges for at informasjon som fremkommer ikke skal skade enkeltpersoner det forskes på.

Dette har vært viktig for meg i mitt arbeid med informantene og datamaterialet å sikre anonymisering og konfidensialitet. Dette har jeg gjort ved å merke hvert enkelt intervju med et tall som jeg referer til i min undersøkelse. Listen med navn over informanter oppbevares på min private data sikret med passord. Når prosjektperioden er over vil skriftlige intervju og navnelisten bli destruert og det er ikke aktuelt med noe gjenbruk av mitt materiale.

Det tredje prinsippet om etisk forsvarlig forskningspraksis handler om konsekvenser ved å delta i forskningsprosjekter og fremhever en grunnleggende respekt for menneskeverdet. Dette innebærer at forskeren skal respektere deltakernes integritet, frihet og medbestemmelse og unngå at de som forskes på utsettes for skader eller alvorlige belastninger (Thagaard 2011). Det var viktig for meg å formidle til mine informanter at deres deltakelse i dette prosjektet ikke ville få noen konsekvenser for deres jobb i kommunen. Dette var en tilbakemelding jeg fikk på søknaden min fra NSD som jeg måtte inkludere i min presentasjon til informantene. Det er vanskelig å si hvilke konsekvenser det får for den enkelte å delta i forskningsprosjektet. Av respekt for mine informanter er det viktig at jeg presenterer mine funn slik at de ikke virker nedverdiggende eller negative. Temaene jeg har valgt for undersøkelsen går ikke på det veldig personlige plan og dette gjør at det er mindre inngripende på deltakernes integritet enn om temaene hadde vært mer personlig. Videre vil jeg se på etiske sider ved å forske i eget miljø.

2.4.1. Etiske sider ved å forske i eget miljø

Jeg vil her se på de etiske sidene ved å forske i egen Etat, eller i eget miljø. Når en er forsker i egen kultur er det lettere å ha en forforståelse for situasjonene der, enn i en fremmed kultur. Dette er fordi forskeren deler mange av de samme erfaringene som informantene. Likevel kan det by på utfordringer med å få innsikt i de sidene av kulturen som informanten så vel som forskeren tar for gitt (Thagaard, 2011, s. 79). Som forsker i eget miljø er det i følge Thagaard et hovedpoeng å oppnå et perspektiv hvor en kan se ens egen kultur med andres øyne.

I møte med mine informanter presiserte jeg at jeg var student og forsker i denne sammenhengen og ikke mellomleder i Etaten. Selv om dette ble sagt, kunne jeg ikke frigjøres fra mitt kjennskap til miljøet, arbeidsoppgavene og kulturen. Dette kunne bl.a. innebære at jeg spurte informantene om de kunne utdype noe de sa, selv om jeg visste en del om det fra tidligere. Jeg stilte også spørsmål til ting som de visste at jeg hadde kjennskap til i kraft av min stilling, men som jeg ville ha deres vurderinger og svar på. Jeg opplevde ett par ganger at informantene snakket om «vi» og inkluderte meg i sitt arbeid, men reagerte selv på det. Et eksempel fra en slik situasjon er:

nei, det stemmer, du er student her, nå glemte jeg meg (8).

Jeg opplevde at informantene brukte ulike interne begrep som styringskort og kvalitetssamtale. Dette er begrep som falt helt naturlig for meg, men som jeg gjerne ville hatt en forklaring på dersom jeg hadde kommet utenfra. At jeg var kjent i miljøet merker jeg også når informantene benevnte personer i miljøet uten å forklare deres posisjon og når de nevnte navn på tjenestesteder som de tydelig visste at jeg hadde kjennskap til.

Et svar fra en av mine informanter fikk meg virkelig til å tenke mer på hva jeg som arbeider innen Etaten tar for gitt. På spørsmål om hvilke spesielle utfordringer er det å jobbe med omdømme innen Etat for tjenester til utviklingshemmede svarer informanten:

Det er vel det at folk i gaten ikke vet hva det innebærer, de tenker; i himmelen for et pengesluk for en liten gruppe. Det var en stor omstilling for meg også når jeg kom fra helsevesenet (...) Dette er livene deres og det er slik de skal leve resten av livet, det er ikke en periode de er innom en institusjon, og det tenker jeg at det er ikke så mange ute som vet. De vet ikke hva kvalitet på tjenestene innebærer. De vet ikke om alle lovbestemmelsene, om selvbestemmelse, om tvangsparagrafer, så det tenker jeg er den største utfordringen at folk vet for lite hva vi holder på med og hvilke behov brukerne våre faktisk har (1).

Hadde jeg vært en forsker uten min kjennskap til tjenesten og uten min forforståelse, slik informanten min over refererer til, ville oppgaven vært annerledes utformet. Samtidig har jeg utfordret meg selv til å stille utdypende spørsmål for å få informanten til å beskrive sin situasjon og oppgaver med egne ord.

Etaten jeg har forsket i gir tjenester til 1200 brukere og der er ca. 1400 årsverk fordelt på 2200 personer. Størrelsen på denne Etaten tilsier at jeg bare har kjennskap til en liten del av den og det var et mål for meg å intervjuere ledere i miljø der jeg ikke var kjent. Dette lykkes jeg med og fikk møtt flere informanter jeg ikke hadde hilst på tidligere.

Jeg har benyttet meg av temasentrert tilnærming og vil ta det opp i neste punkt.

2.5. Temasentrert analytisk tilnærming

Jeg vil her presentere mitt valg i forhold til en temasentrert tilnærming der arbeid med omdømme står i fokus og vil være utgangspunktet for presentasjon av materialet. Analysen av dette materialet innebærer at vi sammenligner og sammenholder informasjon om hvert tema fra alle informantene og håper å få en dypere forståelse for hvert enkelt tema. Jeg har under bearbeidingen av materialet mitt sett etter mønstre innenfor de ulike temaene i intervjuguiden. Sammendragene som blir presentert i oppgaven er støttet av sitat fra informantene som vil bekrefte min forståelse av datamaterialet.

Jeg har benyttet meg av matriser for å få oversikt over dataene og studerer sammenhengen mellom de kategoriene som dataen er inndelt i. Jeg har laget beskrivende matriser der jeg har presentert svarene fra informantene i analysen vertikalt og beskrevet kategorien undersøkelsen fokuserer på horisontalt.

Et etisk dilemma knyttet til temasentrert tilnærming er at de enkelte tekstbitene løsrives fra sin opprinnelige sammenheng og sammenligningen mellom de ulike informantene står i fokus fremfor den enkelte informant (Thagaard, 2011). På denne måten kommer den enkelte informants selvforståelse i liten grad frem i analysen og tolkingen av materialet. Temaet som analysen er rettet mot, er det forskeren som definerer og preget av perspektivet til forskeren. Videre vil jeg rette fokus mot forskningens troverdighet og overførbarhet.

2.6. Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Jeg vil her trekke frem sentrale begrep som er knyttet til forskningens spørsmål om troverdighet, pålitelighet og overførbarhet. Kvale omtaler de tre begrepene reliabilitet, validitet og generalisering som vitenskapelig treenighet innen moderne samfunnsvitenskap (Kvale og Brinkmann, 2009).

2.6.1. Reliabilitet

Reliabilitet har med forskningsresultatets konsistens, pålitelighet og troverdighet å gjøre (Kvale og Brinkmann, 2009). Reliabilitet refererer til om hvorvidt svarene informantene gir, kan reproduseres ved et annet tidspunkt, av en annen forsker som bruker den samme metoden. Reliabilitet knyttes i denne sammenheng til repliserbarhet. Det er samtidig et spørsmål om repliserbarhet er et relevant kriterium i kvalitativ forskning der mennesker forholder seg til hverandre. Prinsippet om at forsker oppfattes som uavhengig i forhold til informantene er ikke holdbart i prosesser der kvalitative data utvikles i samarbeid mellom forsker og personer i feltet (Thagaard, 2011).

Forskerne må redegjøre for verdien av resultatene ved å redegjøre for hvordan dataene er utviklet gjennom forskningsprosessen. En måte å tydeliggjøre dette på er å skille mellom referat fra intervjusamtaler og det som er forskerens vurderinger og kommentarer. Lydopptak fra intervjuene gir grunnlag for å utvikle data som i utgangspunktet er mer uavhengig av forskerens oppfatning enn notat.

Jeg har transkribert intervjuene selv og gjort det kort tid etter at intervjuene var gjennomført. Jeg har vært opptatt av at transkriberingen skal være så ordrett som mulig. Å transkribere betyr å transformere og er oversettelser fra talespråk til skriftspråk (Kvale og Brinkmann, 2009). For å gjengi dette så levende som mulig har jeg i avskriftene i tillegg kommentert; tenkepauser, latter, stillingsforandringer på stolen, merket meg ord som ble fremhevet osv. Når jeg hørte opptakene igjen var det som om jeg var tilbake i situasjonen og kunne se rommet, informanten, koppen de drakk av og fornemme stemningen. Parallelt med transkriberingen arbeidet jeg med analyse og bearbeiding av dataene og opplevde å fange ulike momenter etter hvert som arbeidet skred fremover.

De virkelige rådata er den faktiske hendelsen. I intervjusituasjonen mellom forsker og informant konstrueres en avgrenset versjon av virkeligheten for et bestemt formål. Dette innebærer at teksten fra en transkripsjon ikke er mer enn et avgrenset bilde av det vi skal studere og må ikke forveksles med virkeligheten. I prosessen med oversettelse vil det alltid forekomme ulike former for filtrering der mening går tapt eller forvrenges (Malterud, 2011). Ved at jeg har gjennomført alle intervjuene og transkriberingen selv, har jeg tilstrebet å

ivareta prosessen på en pålitelig og gyldig måte. Jeg har også vært klar over at situasjonen den enkelte informant har vært i har påvirket intervjusituasjonen og de funn jeg har.

Spørsmål om konsistens i ulike undersøkelsessituasjoner er ikke relevant i kvalitativ forskning ettersom det ikke er menneskelig at forskeren opptrer likt hver gang og får det samme resultat hver gang (Thagaard, 2011). I neste punkt vil jeg redegjøre for forskningens på validitet og muligheter for overførbarhet.

2.6.2. Validitet og generaliserbarhet

Validitet handler om gyldighet og hva forskeren egentlig har funnet noe ut om. En kan si at validitet handler om i hvilken grad forskningen gir svar på det den gir seg ut for å ha forsket på og knyttes til intern validitet (Malterud, 2011). Ingen kunnskap er allmenngyldig i den forstand at den gjelder under alle omstendigheter og for ethvert formål. Generaliserbarhet er et problematisk begrep, uansett forskerens ambisjoner om overførbarhet. Feltet og konteksten der kunnskapen er innhentet vil alltid ha betydning for kunnskapens rekkevidde (Thagaard, 2011).

For å belyse validiteten i mitt studium er det relevant å spørre hva jeg har fått svar på.

Likeledes om jeg har benyttet relevante begrep og metoder for å undersøke det fenomenet jeg mente å undersøke.

Jeg har fra starten av studiet hatt fokus på å gjennomføre et forskningsarbeid med høy grad av validitet og reliabilitet, gjennom et systematisk og nøyaktig arbeid. Jeg har prøvd så godt som mulig å dokumentere arbeidet i de ulike fasene og dette har gitt meg anledninger til refleksjoner over arbeidet og videre valg. Jeg brukte mye tid på å utarbeide intervjuguiden og reflektere over formuleringer på spørsmålsstillinger. Jeg har sett det som viktig ikke å stille ledende spørsmål eller spørsmål som fører til bestemte svar. Veilederen min har vært en viktig diskusjonspart i arbeidet med å vurdere og å reflektere rundt fremgangsmåter og presentasjoner i oppgaven. Jeg har på bakgrunn av en helhetsvurdering vurdert at kvalitativ tilnærming og bruk av enkeltintervjuer er relevant for mitt formål og vil kunne løfte frem mine forskningsspørsmål.

Jeg har også reflektert over de etiske sidene ved å forske i eget miljø og hvordan min rolle som forsker kan påvirke intervjusituasjonen og den informasjonen som lederne velger å gi.

Det at forskeren har nær kjennskap til det miljøet han studerer har flere sider (Thagaard, 2011). Dette utdyper jeg mer i punkt 2.3. Ethiske refleksjoner.

Det er aktuelt å stille spørsmålet om hvordan den kunnskapen som kommer frem i studiet, også har gyldighet ut over den konteksten den er kartlagt i. Dette knytter Malterud til ekstern validitet (Malterud, 2011, s. 22). Overførbarhet av funn fra kvalitative studier er ofte knyttet til utvalg. Det er også aktuelt å knytte det til relevansspørsmålet; på hvilken måte kan disse resultatene bidra til å opplyse en lignende problemstilling i en annen sammenheng?

Jeg har benyttet meg av et strategisk utvalg der jeg har gjort et bestemt utvalg av informanter knyttet til egenskaper og kompetanse. Dette er ikke et representativt utvalg som ofte brukes for i større grad å sikre overførbarhet (Malterud, 2011). Jeg kan ikke trekke konklusjoner med at mitt studium kan generaliseres, men ser likevel at mine funn kan ha verdi for andre som belyser arbeidet med omdømme innen helse og omsorg, i kommunal sektor.

2.7. Oppsummering

Min forskning tar utgangspunkt i et fenomenologisk og hermeneutisk vitenskapsteoretisk ståsted. Jeg har valgt en kvantitativ tilnærming og benyttet meg av delvis strukturert intervju som metode. Jeg har gjennomført ni enkeltintervju med ledere innen Etat for tjenester for utviklingshemmede, valgt på bakgrunn av et strategisk utvalg. Kriteriene mine var at informantene skulle ha utmerket seg eller vist spesiell interesse for arbeid med omdømme. De skulle samtidig ha jobbet i samme stilling i minimum to år. Jeg har valgt å rette min henvendelse til lederne som har anbefalt meg informanter på ledernivået under. Jeg har intervjuet fire resultatenhetsledere, fire mellomledere og etatsleder. Intervjuene er tatt opp på diktafon og transkribert og jeg har hatt stort fokus på å jobbe i tråd med forskningsetiske prinsipper som skal gjenspeile seg i et troverdig og pålitelig arbeid.

I neste kapittel vil jeg presentere teorier jeg ser som sentrale i forhold til temaene omdømme, ledelse og organisasjon som jeg bygger mitt forskningsarbeid på.

3. Teori

I teoridelen vil jeg presentere teorier som jeg senere vil belyse i forhold til mine funn. Jeg har fokus på omdømme, ledelse og organisasjon og ser det som naturlig å starte med teorien som Hatch og Schultz har utviklet der de knytter sammen begrepene identitet, kultur og image (Hatch og Schultz, 2002). Jeg vil så se nærmere på omdømmebegrepens innhold og omdømmebølgens innmarsj i kommunal sektor. Neste del vil omhandle ledelse og ledelsesroller der jeg velger Mintzbergs analyse av de ti lederrollene.

3.1. Identitet, kultur og omdømme

Jeg vil starte med å presentere modellen til Hatch og Schultz som viser samspillet mellom organisasjonens identitet, kultur og omdømme (Hatch og Schultz, 2002). Jeg har valgt å bytte ut begrepet image med omdømme siden det er det begrepet som går igjen i min oppgave. Disse begrepene utgjør en forskjell ettersom image er det umiddelbare inntrykket en får av en organisasjon, mens omdømme er et mer varig bilde av en organisasjon over tid (Brønn og Ihlen, 2009). Et viktig poeng å få frem med denne teorien er hvordan identitet, omdømme og kultur henger sammen og virker på hverandre og dette vil bli ivaretatt til tross for bytte av begreper.

Mary Jo Hatch er professor i ledelse ved University of Virginia og gjesteforeleser ved flere universitet og høyskoler, bl.a. ved Handelshøgskolen i København der Majken Schultz er professor i organisasjonsteori. De har begge gjennomført omfattende forskningsarbeid, bl.a. med fokus på kultur, identitet og image og har skrevet mange vitenskapelige artikler i fagtidsskrifter (Hatch og Schultz, 2000). Jeg har hentet deres modell fra artikkelen «The dynamics of organizational identity» som ble publisert i tidsskriftet Human Relations i 2002 (Hatch og Schultz, 2002). De er også redaktører av boken «The Expressive Organization» der de skiver om samme tema, som jeg også vil referere til (Hatch og Schultz, 2000).

Jeg vil først ta for meg de ulike begrepene i modellen og se på hva som ligger i disse og starter med å se på identitet og omdømme. Jeg vil så se på organisasjonskultur før jeg forklarer modellen til Hatch og Schultz som viser de ulike prosessene og dynamikken med å

forme organisasjonsidentiteten. Avslutningsvis her vil jeg se på ledelse og dens betydning og påvirkning av organisasjonskulturen.

3.1.1. Identitet og omdømme

Jeg vil starte med å se på hva som ligger i begrepet identitet og knytte det til organisasjonsidentitet. Jeg vil så se hvordan omdømme og identitet henger sammen. Økt fokus på tema om organisasjonsidentitet har i likhet med tema om omdømme fått en dramatisk stor oppblomstring de senere årene (Kvåle og Wæraas, 2006). Det er også gjennomgående at begrepene organisasjonsidentitet og omdømme blir omtalt i samme tema og at de er nært koblet, uten å bety det samme. Som eksempel blir det i omdømmeoppskrifter anbefalt at enhver organisasjon som skal jobbe med sitt omdømme starter med å definere sin egen identitet (Brønn og Ihlen, 2009 og Apeland, 2010).

Når jeg her snakker om en organisasjon er det et målrettet samarbeid mellom mennesker, der samarbeidet er formalisert i form av regler og retningslinjer. Det samme gjelder fordeling av arbeidsoppgaver og ansvar som blir styrt, ledet og koordinert (Kvåle og Wæraas, 2006, s. 12). Identitet er svaret på hvem vi er. Begrepet identitet stammer fra det latinske ordet *idem* som betyr «det samme» og *identidem* som betyr «det som ikke varierer» eller «det som er det samme hver gang» (Kvåle og Wæraas, 2006, s.13). Når identitet blir knyttet til en aktør er det personens karakterer, uavhengig av sted og tid som blir trukket frem og som personen bærer med seg. Dette blir ofte knyttet til de varige, stabile og særegne egenskapene som skiller en person fra en annen.

Det blir også i litteraturen stilt spørsmål om en organisasjon har identitet ettersom identitet er noe som blir knyttet til personlige egenskaper (Hatch og Schultz, 2002). Ett av svarene er at en organisasjon blir i stor grad betraktet som en aktør med det rasjonelle individet som modell og metafor og kan derfor ses med menneskelige egenskaper (Kvåle og Wæraas, 2006).

Med organisasjonsidentitet tenker en på det sentrale, varige og særegne med organisasjonen. Kjennetegn som f.eks. størrelse, plassering, bransje, varer og tjenester og om virksomheten er privat, offentlig eller frivillig kan være med på å gi identitet (Kvåle og Wæraas, 2006). Meninger og inntrykk, håp, forventninger og følelser er bl.a. med på å definere organisasjonsidentitet (Hatch og Schultz, 2002). Det er organisasjonens identitet og egenskaper som bl.a. er med på å skille organisasjoner fra hverandre og gjøre de unike.

Hatch og Schultz har definert organisasjonsidentitet som hva menneske oppfatter, tenker og føler om sin organisasjon. Det de opplever er fellesnevner av organisasjonens egenart, verdier og karakteristika (Hatch og Schultz, 2002).

Det blir forventet at virksomheter står for noe som er gjenkjennelig og kontinuerlig, men også at de reflekterer og endrer dette i tråd med utviklingen. Det er ikke det samme hva en organisasjon står for. I samtiden er det egenskaper som innovativ, kreativ, fleksibel, pålitelig og visjonær som blir sett på som positive og attraktive blant eksterne aktører og kunder (Albert og Wetten, 1985 i Kvåle og Wæraas, 2006).

Like viktig som å svare på spørsmålet om hvem virksomhetens identitet er, er å rope ut, vise seg frem og bli husket for sine særegne og karakteristiske trekk. Dette kan gjøres i ulike former og Hatch og Schultz viser til at det på den ene siden kan gjøres via publikasjoner, nettsider, informasjonsmateriell eller gjennom media. Toppledelsen står for den offisielle uttrykte organisasjonsidentiteten som går likt ut til alle interessenter, den er gjerne skriftlig og planmessig. På den andre siden blir organisasjonens identitet også uttrykt gjennom medlemmenes handlinger og holdninger, tradisjoner, målsettinger, visjoner og det som kommer til uttrykk gjennom organisasjonens kultur og verdier (Hatch og Schultz, 2002). Albert og Whetten, som har vist stor interesse for forskning innen organisasjonsidentiteten, viser til at hvordan organisasjonsidentiteten blir oppfattet i omgivelsene og de tilbakemeldingene organisasjonen får, påvirker hvordan de ansatte tolker hendelser og hvordan de handler i forhold til disse hendelsene (Hatch og Schultz, 2002).

Uttrykksformene fra organisasjonen til omgivelsene er ulike og kommer fra ulike nivå i organisasjonen. Hatch og Schultz viser til at organisasjonsidentiteten som kommer til uttrykk gjennom daglige aktiviteter i organisasjonen, er direkte og kommer fra ansatte i organisasjonen gjennom direkte samhandling med f.eks. pårørende eller interessenter som har en direkte tilknytning til organisasjonen. Her uttrykkes gjerne sider ved organisasjonsidentitet som er taus, ubevisst og gjerne «tatt for gitt» av de ansatte. På den andre siden kan organisasjonsidentiteten bli uttrykt gjennom planlagte møter med interessenter der det er et klart formål med det en ønsker å formidle.

Kommunikasjon og synliggjøring av organisasjonens identitet har fått et stort fokus i nyere organisatorisk dagsorden. Virksomheter som skiller seg ut, blir lettere kjent igjen og kan lettere bygge andre verdier rundt sin identitet. For å skape et godt omdømme handler det om å

bli lagt merke til og bli oppfattet av omgivelsene som positiv og viktig i en sosial sammenheng (Kvåle og Wæraas, 2006).

Det finnes tre nivåer for hvordan bearbeiding av informasjon som kan påvirke folks oppfatning av en organisasjon. Bromley (2000) baserer det første nivået på den personlige erfaringen en person får. Dette er det som gir størst påvirkning. Det andre nivået baserer seg på det som blir formidlet av venner, familie og andre kjente. Det tredje nivået baserer seg på det som blir fremstilt i media. Det er andre og tredje nivå som er størst informasjonskilde, men også den minst innflytelsesrike (Brønn og Ihlen, 2009, s.174). De sistnevnte nivåene gir en umiddelbar virkning på imaget (det umiddelbare inntrykket), men har mindre effekt på omdømmet(omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid).

Det er i samarbeid og i sammenligning med andre at identiteten blir formet og manifesterer seg. Her tar Kvåle og Wæraas utgangspunkt i Meads` teori om utvikling av personlig identitet. Meads identitetsteori går ut på en todelt identitetsoppbygning og opererer med et «meg» og et «jeg». «Meg-et» er bevisst, og er ens egen oppfatning av hvordan man tror omverdenen tenker om seg selv. «Jeg-et» er en mye dypereleggende, og i stor grad en ubevisst mekanisme, som bestemmer hvordan «meg-et» skal forholde seg til disse oppfatningene, og på denne måten skaper en egen identitet. I organisasjonsteorien har dette blitt knyttet til skillet mellom måten en organisasjon ser på seg selv og hvordan en handler på bakgrunn av det (Albert og Wetten, 1985 i Hatch og Schultz, 2002).

De ulike fagtilnærmingene og tradisjoner legger vekt på ulike sider med begrepet organisatorisk identitet. Jeg vil her gi en forenklet fremstilling av hovedskillet mellom to typer tilnærminger; den organisasjonsteoretiske og den bedriftsøkonomiske (Kvåle og Wæraas, 2006)

Den organisatoriske tilnærmingen har dype røtter i studiet av individuell identitet og har hentet inspirasjon fra universitetsfag som psykologi og sosialantropologi. Den har vært opptatt av at organisatorisk identitet har naturlig vokst frem over tid og gir organisasjonen et distinkt særpreg. En er her opptatt av det indre liv i organisasjonen som er nært knyttet til organisasjonskulturen, det man ikke kan ta eller kjenne på. Det som også står svært sentralt er hvordan identitet utvikles i sosiale kontekster og hvordan ansatte identifiserte seg organisasjonen (Kvåle og Wæraas, 2006).

Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen, som er den andre hovedtypen, har sitt utspring i økonomifag som akademisk disiplin og som har vært viktig på handelshøgskoler. Her forstår

en organisatorisk identitet som noe som kan skapes og styres. Identiteten blir sett på som et «ytre» trekk ved organisasjonen og som ledelsen kan utforme strategisk og signalisere særegenheter ved organisasjonen. I dette perspektivet er identitet nært knyttet opp til omdømmebegrep og er mye brukt i forhold til disipliner som markedsføring, merkevarebygging og kommunikasjons strategier (Kvåle og Wæraas, 2006).

Fremvekst av den multidisiplinære tilnærmingen viser at de ulike tilnærmingene lar seg kombinere og at bidrag innenfor de to hovedtilnærmingene har begynt å integrere innsikter fra hverandre (Kvåle og Wæraas, 2006). Modellen til Hatch og Schultz som belyser identitet, kultur og omdømme som en dynamisk prosess, har bidratt til en slik multidisiplinær forståelse (Hatch og Schultz, 2002).

Omdømme er en sosial konstruert størrelse som skapes gjennom meningsdannende prosesser der erfaringer med og oppfatninger av, formelle organisasjoner både deles, brynes mot hverandre og settes sammen over tid. Sluttsummen av dette er omdømme (Wæraas, m.fl., 2011). Definisjonen som jeg velger å bruke her i oppgaven er hentet fra Fombrun, 1996 og sier at en organisasjons omdømme er omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid (Fombrun 1996, i Røvik, 2009).

Kommunenes kjernekompetanse, som er den unike kompetanse virksomheten besitter og som er til nytte for brukerne, utgjør en stor del av organisasjonens identitet. Det er ikke uvanlig at de underliggende etatene i en kommune har sin egen identitet, mer eller mindre integrert med kommunens overordnede identitet. Medarbeiderne kan utvikle en subidentitet og vil kunne identifisere seg sterkere med resultatenheten de jobber i, enn med kommunen som helhet. En stor omdømmeutfordring i kommunen er å styrke kommunens helhetlige identitet og omdømme og inkludere de ulike resultatenheter som etater og avdelinger. Kommunene vil kunne fremstå med ulike identiteter og dette kan påvirke omgivelsenes oppfatning og gi ulike utfall for omdømmet (Hatch og Schultz, 2002).

En organisasjons omdømme vil være ulik hos de ulike interessenter ettersom de har ulike forventninger og behov knyttet til virksomheten og fordi de har en selektiv kontakt med virksomheten (Riise, 2010).

Som jeg har sett her innledningsvis har det vært en økende interesse i organisasjoner for organisasjonsidentitet og omdømme. Med organisasjonsidentitet tenker en på de sentrale, varige og særegne egenskapene ved en organisasjon. Hvordan dette kommer til uttrykk vil være avgjørende for hvilken oppfatning omgivelsen får av organisasjonen over tid, og det er

denne oppfatningen som defineres som organisasjons omdømme. Videre vil jeg se på den neste komponenten i modellen til Hatch og Schultz som er organisasjonskultur.

3.1.2. Organisasjonskultur

Hatch og Schultz fremhever organisasjonskulturen som en symbolsk kontekst der organisatorisk identitet blir formet, endret og etablert og blir i deres modell en viktig komponent sett i sammenheng med organisasjonsidentitet og omdømme (Hatch og Schultz, 2000).

Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang, 2011, s. 23).

Det er ingen entydig definisjon på begrepet organisasjonskultur, men i definisjonen over innlemmes de tre mest brukte kjerneelementene i litteraturen om organisasjonskultur; felles verdier, normer og virkelighetsoppfatning. Det er også viktig at samhandling både internt og eksternt virker inn på organisasjonskulturen. Hvordan ansatte i en organisasjon handler, definerer og oppfatter seg, blir sett med bakgrunn i kulturelle oppfatninger og verdier. Dette kan forklare noe av ulikhetene i en og samme organisasjon som består av høyst ulike subkulturer (Fivelsdal og Bakka, 1998).

Hatch og Schultz presenterer organisasjonskultur som tause kunnskap som kun eksisterer i underbevisstheden i enhver organisasjon, noe dyptliggende i organisasjonen som er kontekst for meningsdannelse og internt selvdefinering. Til sammenligning med organisasjonsidentitet er den i langt større grad uttrykt og enklere å få tak i og lar seg lettere påvirke (Hatch og Schultz, 2002).

3.1.3. Ledelse og påvirkning av organisasjonskultur

Ledere blir sett på som de viktigste kulturskapere i organisasjonen, da det er de som har mest makt til å prege organisasjonen med virkelighetsdefinisjoner (Schein, 1983 og 2010 i Bang 2011, s. 80).

Bang viser til seks kanaler der ledere spesielt påvirker organisasjonskulturen. Den første kanalen er knyttet til hvilke områder ledelsen retter oppmerksomheten mot, hva de måler og kontrollerer. Det viser seg at dette har betydning for utforming av kulturen. Lederne kommuniserer hva de tror på og hvilke verdier og antagelser de har og viser hvilke områder de er opptatt av. Dette vises gjennom hva de kontrollerer, måler og belønner eller vier oppmerksomhet på en annen måte. Hva lederne velger å ha fokus på, gir også signaler om hvilke områder de viser mindre oppmerksomhet og vil også bli oppfattet av medlemmene i organisasjonen.

Måten ledelsen reagerer på kritiske hendelser og kriser som oppstår i en organisasjonen er den andre kanalen der leder påvirker organisasjonskulturen. Håndtering av kriser vil være med på å skape nye normer, verdier og arbeidsprosedyrer som på sikt vil kunne nedfelle seg i organisasjonen. Slike hendelser vil ofte utløse sterke følelser hos mange av de ansatte og blir husket lenge og på den måten setter dypere spor enn mindre føleleseladde situasjoner.

Den tredje kanalen er hvordan lederen allokterer ressurser i organisasjonen. Hvordan budsjetter blir satt opp og hva man skjærer ned på i trange tider, gir et bilde av hva lederen tror på og verdsetter. Prioriteringer som gjentar seg som noe fast vil kunne feste seg som en grunnleggende antakelse i kulturen om at bedriften virkelig er opptatt av denne satsingen. Dette kan for eksempel være knyttet til opplæring og kursing og en antakelse om at kompetanse er viktig.

Den fjerde kanalen er hvordan en bevisst rollemodellering fra leders side viser seg i organisasjonen. Dette handler om hvordan leder kommuniserer med de ansatte, kommunikasjonsformen, hvordan leder omtaler sine kollegaer, medarbeidere, samarbeidspartnere og eksterne aktører. Dette er i det store og det hele hvordan de fremstår og måten de gjør det på.

Kriterier for fordeling av belønning og status er den femte kanalen for hvordan ledere kan påvirke organisasjonskulturen. Hva organisasjonen verdsetter og anerkjenner kommer frem i form av organisasjonens formelle og uformelle belønningssystemer og blir på denne måten

kjent for medlemmene. Lederne får kommunisert sine verdier, prioriteringer og knytter belønning til den adferden de ønsker å påvirke. Dette henger nært sammen med kriterier for hvordan rekruttering og seleksjon, forfremmelse og avskjedigelser skjer i en organisasjon. Gjennom slike prosesser kommer lederens verdier og antakelser frem og er den sjette kanalen for hvordan ledelse påvirker organisasjonskulturer (Bang, 2011, s. 80).

I bevisst arbeid med å påvirke organisasjonens omdømme vil det være sentralt for ledere å rette søkelyset mot å påvirke og utvikle identiteten og kulturen i organisasjonen. Dette kan være for å komme bort fra en uønsket identitet eller for å styrke en noe svak og utydelig identitet.

Hatch og Schultz vektlegger også lederens rolle og sentrale posisjon til å medvirke og påvirke de ulike prosessene i modellen (Hatch og Schultz, 2002). Jeg vil senere i teorikapittelet ha fokus på ledernes ulike roller, både internt og eksternt knyttet til arbeidet med omdømme. Jeg har nå sett på de ulike komponentene i modellene til Hatch og Schultz. Jeg vil videre se de i sammenheng inn i modellen.

3.1.4. Presentasjon av modellen som knytter identitet, kultur og omdømme sammen

Hatch og Schultz (2002) presenterer en modell hvor samspillet mellom organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og omdømme er fremhevet. Denne vil jeg presentere her. De forklarer gjennom modellen hvordan organisasjonsidentiteten blir formet. Organisasjonsidentiteten uttrykker kulturelle forståelser i organisasjonen på en side og gjenspeiler omgivelsenes oppfatning av organisasjonen på den andre side. Dette skjer gjennom fire prosesser som de kaller inntrykk, speiling, refleksjon og uttrykk og som er dynamiske prosesser.

Modellen under viser hvordan møte mellom interne og eksterne aktører definerer organisasjonsidentiteten og på den måten endrer, former og opprettholder den.

Organisasjonsidentiteten blir ifølge denne modellen et resultat av konversasjon mellom det

organisasjonens uttrykker gjennom kulturell forståelse og det omgivelsene speiler (Hatch og Schultz, 2002).

Organisasjonens uttrykte identitet påvirker eksterne interessenter gjennom «inntrykksprosessen». Som en reaksjon på dette speiler omgivelsene sin oppfatning av organisasjonsidentiteten tilbake til organisasjonen gjennom «speiling». Internt i organisasjonen vil organisasjonsidentiteten gjennom «refleksjon» bli formet videre i organisasjonskulturen og uttrykkes og forankres i organisasjonsidentiteten igjen. Samtidig er påvirkningen fra de eksterne interessentene gjensidig, og identiteten vil tilpasse seg eksterne oppfatninger av organisasjonen som helhet. Dette vil igjen påvirke kulturen, og slik ser vi at identiteten er en konstant endrende og dynamisk størrelse (Hatch og Schultz, 2002).

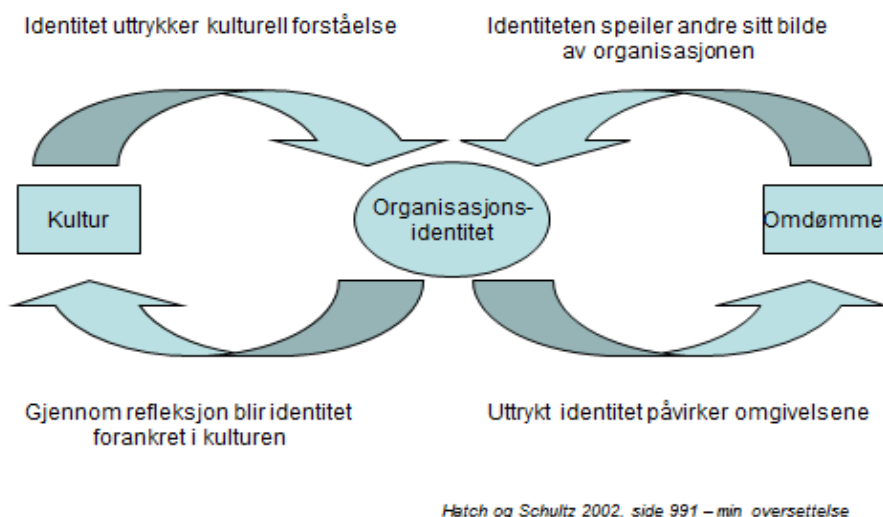


Fig. 1. (Hatch og Schultz, 2002)

Hatch og Schultz presenterer to fallgruver knyttet til modellen. Helt forenklet kan man si at dersom man ignorerer omdømmet i kommunikasjon med eksterne aktører, og utelukkende baserer seg på organisasjonens iboende identitet og kultur, kan man miste fotfestet i virkeligheten, og på sikt miste enhver troverdighet hos eksterne aktører. Dette er fallgraven Hatch og Schultz kaller organisasjons-narsissisme. Om man derimot forkaster organisasjonens kultur og verdier, og utelukkende forsøker å blidgjøre eksterne aktører, mister man substans i organisasjonen, og interne aktører kan føle at organisasjonen taper verdi og

mening. Dette er den andre fallgruven som Hatch og Schultz kaller hyper-adaptiv (Hatch og Schultz, 2002).

Jeg har her hatt fokus på modellen som Hatch og Schultz har utarbeidet der de viser samspillet mellom organisasjonsidentitet, omdømme og organisasjonskultur og hvordan disse komponentene påvirker hverandre. Videre vil jeg ha fokus på ulike omdømmebegrep.

3.2. Omdømmebegrep og innhold

Jeg vil i kapittelet om omdømme ha fokus på de ulike omdømmebegrepenes, deres innhold og anvendelse. Jeg har også valgt å belyse tema om omdømme og transparente organisasjoner da jeg ser at det er svært aktuelt og utfordrende i forhold til den tjenesten jeg har knyttet min undersøkelse til.

3.2.1 Omdømmebegrep

I tilknytning til fremveksten av omdømme følger der også med en rekke ulike begreper. Jeg vil her se på betydning av de ulike begreper og se på i hvilke sammenhenger de benyttes. Det fremkommer av litteraturen at dette ikke nødvendigvis er konsekvent, men at det gjelder i store trekk. I forskningslitteraturen finner vi ulike forståelser for begrepet omdømme. En undersøkelse fant for eksempel 49 ulike definisjoner om omdømme (Barnett m.fl. 2006, i Brønn og Ihlen, 2009, s.80). Forfattere har også vist at det finnes ulike omdømmeforståelser innen en rekke ulike akademiske disipliner (Fombrun 1996, van Riel og Fombrun, 2007 i Brønn og Ihlen, 2009).

Omdømmeforsker Charles Fombrun definerer en organisasjons omdømme som omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid (Fombrun, 1996 i Brønn og Ihlen, 2009). Det er denne forståelsen av begrepet omdømme jeg vil benytte meg av videre i oppgaven.

En annen definisjon av omdømme er: «Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatninger av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid» (Barnett m.fl. 2006 i Brønn og Ihlen, 2009, s.82)

Flere definisjoner vektlegger at omdømme er en størrelse som noen utenfor virksomheten fastsetter og at det dreier seg om en sosialt skapt størrelse. Folks meninger om virksomheten basert på egne erfaringer de har hatt med produkter, adferd, karakterer og lignende, hva de blir fortalt av andre, samt virksomhetens tidligere adferd vil påvirke virksomhetens

omdømme. Definisjonene legger også vekt på at omdømme har en tidsdimensjon. Et omdømme er noe som er forholdsvis varig. Et omdømme fester seg gjerne til en organisasjon og virker ofte selvforsterkende (Schultz, 2001 i Brønn og Ihlen, 2009).

Økningen av omdømmebegrepet har vært enorm. I perioden fra 1989 til 2010 økte forekomsten av omdømmebegrepet i Aftenposten, Dagbladet, VG, NTB og Dagens næringsliv med 200 % og økningen er særlig stor etter 2000. Det kan se ut som meningsinnholdet har endret seg i forhold til omdømmebegrepet. Da begrepet var i bruk i rettspleien før 1990 var det i betydning «dømmekraft» eller «vurderingsevne». Denne bruken av begrepet ser ut til å ha forsvunnet fra den norske språkbruk både i rettssystemet og i samfunnet ellers. I dag brukes omdømmebegrepet i betydning av «dom», «mening» eller «rykte» (Wæraas, 2011).

Det begrepet som innholdsmessig best kan sammenlignes med organisatorisk omdømme er organisatorisk legitimitet. Begge begrepene handler om graden av akseptasjon av organisasjonen og tillit som relevante aktører i omgivelsene har til den. Hvorvidt en organisasjon er i stand til å bygge inn og reflektere utad, de institusjonaliserte normer, verdier og øvrige forestillinger i omgivelsene som til en hver tid er gjeldende, er avgjørende for organisasjonens legitimitet. Jo bedre organisasjonens evne er til å ta høyde for institusjonaliserte mønstre, desto mer legitimitet i betydning av tillit og akseptasjon fra omgivelsene vil man kunne regne med å oppnå (Røvik, 2009).

Et annet begrep som er nært beslektet med omdømme er begrepet «image». Med image refererer en til det umiddelbare inntrykket eller bilde som raskt skapes av en organisasjon, for eksempel gjennom en kortvarig informasjon eller reklamekampanje. Image kan gi assosiasjoner til organisasjoner som vil pynte på sitt ytre (fasadepussing) for raskt å oppnå oppmerksomhet og gevinster. Omdømme er mer et resultat av den verdibedømming som skjer av en organisasjon over relativt lang tid. På bakgrunn av dette blir begrepet omdømme et mer positivt begrep enn «image» (Røvik, 2007). Image vil kunne være med å danne grunnlaget for omdømmet (Byrkjeflot i Wæraas, m.fl., 2011).

I omdømmelitteraturen skilles det mellom begrepene omdømmebygging og omdømmehåndtering (Røvik, 2009).

Omdømmehåndtering refererer til den aktive forvaltningen av omdømmet og defineres som

tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig prestasjon av en organisasjon ovenfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disse oppfatningene av og tillit til organisasjonen» (Røvik, 2009, s.196).

Omdømmehåndtering er et bredere og mer hverdagslig begrep og et mindre normativt begrep enn omdømmebygging. Omdømmehåndtering handler om strategi, men også om de mange dagligdagse kommunikasjonshandlingene som bidrar til å påvirke oppfatningen av organisasjonen på kortere og lengre sikt. Omdømmehåndtering innbefatter omdømmebygging, samt vedlikehold og forvaltning av omdømme. Forebygging av omdømmekriser er også en viktig del av omdømmehåndteringen.

Innen omdømmehåndtering er det merkevarebygging eller branding som er det mest kjente begrepet (og grepet) som får størst oppmerksomhet i samtiden. Merkevarebygging fremstår som et spesialisert felt og et «internasjonal branding community» (Kapferer 2004, s.3 i Røvik, 2009, s.197). Typisk for dette nye og raskt voksende managementfeltet etter hundreårsskiftet er at man i litteraturen generelt har blitt opptatt av å definere og redefinere fenomenet. De fleste definisjoner av merkevarebygging legger vekt på at det handler om å rendyrke og holde frem det unike ved et produkt eller en virksomhet med sikte på å oppnå konkurransemessige fortrinn (Røvik, 2007).

Organisatorisk omdømmehåndtering omfatter langt mer enn det tradisjonelle markedsføringsbegrepet, i betydning av at en organisasjon promoterer en tjeneste eller et bestemt produkt ovenfor potensielle kunder. Omdømmehåndtering skiller seg fra markedsføringsbegrepet ved at en organisasjons omdømme bestemmes av langt flere aktørgrupper i omgivelsene enn bare kunder og må håndteres i forhold til alle disse. Media, ulike myndigheter, eiere, interesseorganisasjoner og kreditorer er eksempler på andre aktørgrupper som er viktige for organisasjonens omdømme. Et annet skille er også at en organisasjons omdømme dannes av langt mer enn bare omgivelsenes reaksjon på pris og kvalitet av dens produkter og tjenester. I bedømmingen inngår også hvorvidt organisasjonen etterlever lover og regler. Likeledes om organisasjonen lever opp til samtidens normer for hvordan en tidsriktig, effektiv organisasjon skal se ut med tanke på for eksempel organisasjonsformer, prosedyrer og rutiner. Det har også stor betydning for omdømme hvordan man «ter seg» og hvordan man håndterer etiske problemstillinger, arbeidsgiveransvar, miljøspørsmål osv. (Røvik, 2007, s. 195).

Omdømmebygging er knyttet til arbeid med omdømme i et nybyggingsprosjekt eller i en reform jmf. Merkevarbygging, Dette begrepet er også knyttet til omdømmeoppskriftene og hvordan man skal anvende dem (Wæraas, m.fl., 2011). I omdømmelitteraturen finner en at Brønn og Ihlen benytter omdømmebygging om samme fenomen som beskrevet over om omdømmehåndtering.

Omdømme slik Hatch og Schultz ser på det knyttet til sin modell, er når identiteten speiler omgivelsenes sitt bilde av organisasjonen (Hatch og Schultz, 2002). Omgivelsene består av mange ulike interessenter og strekker seg ut over de som er direkte berørt av tjenestene (Røvik, 2009). Omgivelsens økende interesse for å foreta vurderinger og danne seg bilder av organisasjoner kan sees i sammenheng med omdømmesamfunnets utvikling, der mye av det som kommer opp og frem i lyset, vurderes gjennom et omdømmeblikk (Wæraas, m.fl. 2011).

I oppgaven videre er det begrepet omdømme jeg vil benytte meg av, selv om det ut fra definisjonene ville vært mer korrekt å knytte benevnelsene omdømmehåndtering og omdømmebygging. I neste punkt vil jeg se på hva det innebærer å være en transparent organisasjon og se det i relasjon til omdømme.

3.3. Omdømme og transparens

Jeg ønsker her å sette fokus på sammenhengen mellom omdømme og transparens i offentlig sektor ettersom det har stort fokus i omdømmelitteraturen og er relevant i forhold til tjenesteområdet jeg har fokus på.

Omdømmelitteraturen fremhever at omdømmehåndtering handler om å sikre en rimelig grad av transparens i organisasjonen. Skal man sikre seg et godt omdømme må man være transparent (Wæraas, s. 107, i Wæraas, Byrkjeflot og Angell, 2011). Logikken bak transparente organisasjoner er at lukkede forvaltningsapparater fører til skepsis og mistillit, mens åpne, reviderte, kontrollerte og målte forvaltninger gir tillit (Wæraas, 2011).

Fremtredende omdømmeforskere hevder at transparens i en organisasjon har ført til et bedre omdømme for organisasjoner og er et av seks kjennetegn for organisasjoner med det beste omdømme i verden (Fombrun og van Riel, 2004). I omdømmeoppskrifter handler omdømmebygging langt på vei om å utvikle transparens (Apeland, 2010 og Brønn og Ihlen, 2009). Er det av hensyn til omdømme at en kan forklare at offentlige etater går lengre enn de

strengt tatt er nødt til når det gjelder meroffentlighetsprinsippet og hvorfor den ekspressive biten av arbeidet med å bli en transparent etat har fått så stor betydning?

Jeg velger å trekke dette frem i forhold til Etaten jeg skal undersøke der mange av opplysningene er taushetsbelagt. Er det slik at enhver offentlig etat må tilstrebe transparens for å få et bedre omdømme? Finnes det grenser for at transparens kan virke mot sin hensikt, nemlig å skape tillit, dersom transparens fører til at taushetsbelagte opplysninger blir tilgjengelige for alle? Flere av disse spørsmålene stilles i omdømmelitteraturen (Wæraas, m.fl. 2011).

Taushetsplikten er en ufravikelig regel og har som hensikt å beskytte den enkeltes rettigheter i møte med forvaltningen. Dette bidrar til å øke befolkningens tillit til systemet. Er det slik at taushetsplikten kan sees på som en utfordring i arbeidet til min Etats arbeid med omdømme? Ideelt sett vil det kunne vært en fordel for etatens omdømme å kunne forsvare seg mot beskyldninger i media, men en opplever ofte at anklager mot Etaten blir stående ubesvart ettersom det vil være brudd på taushetsplikten da det gjerne vil innebære å utgi sensitiv informasjon om enkeltpersoner. Dette kan påvirke omgivelsens inntrykk og prege omdømmet til tjenesten (Wæraas, 2011). Diskusjonen i dette offentlige handler ikke bare om i hvilken grad man skal være transparent, men også om hvilken informasjon som skal være underlagt innsyn. Økt transparens fører til økt informasjonsmengde. Transparens i det offentlige bygger på den forutsetningen at folk er interessert i mer informasjon og at de er i stand til å forstå denne informasjonen. Det er ikke sikkert at disse forutsetningene er riktige (Wæraas, 2011). Jeg har her sett på sammenhengen mellom transparens og omdømme. Dette vil jeg ha fokus på videre i oppgaven og vil se på hva informantene tenker om informasjon til omgivelsene som faktor for arbeid med omdømme.

Videre vil jeg ha fokus på ledelse og ledelsesroller knyttet opp mot arbeid med omdømme.

3.4. Ledelse

I denne oppgaven setter jeg fokus på omdømme, organisasjon og ledelse. Ledelse kan beskrives ved roller og lederrollen kan forklare en leders adferd som en konsekvens av de forventninger og krav som stilles til lederen (Høst, 2005). Det er mange definisjoner av ledelse og rolle og en kan studere ulike aspekt ved temaet. Ledere og andre aktører i organisasjonen utøver roller. En rolle vil bli tolket utfra den konteksten en står i og utfra personlig kompetanse. Roller kan oppstå ved at de pålegges, inntas og skapes av lederen selv. Dette medfører at ledernes adferd er en balanse mellom formelle krav, andres forventninger og lederens egne valg og tolkninger (Strand, 2007).

Ledere handler ut fra instruksjer, egne analyser og vurderinger, vaner, press og reelle og innbilt forventninger. Ledere kommer stadig i situasjoner der de må ta avgjørelser som ikke er regulert av slike forhold. Det å fungere i problemsoner der det ikke er rutinebestemt eller klare prosedyrer for hva som er riktig, er en av de faktorene som skiller lederrollene fra andre roller (Strand, 2007). Ledelse handler om å sørge for at de viktigste oppgavene for en organisasjon blir utført og at forståelsen av dette vil variere etter organisasjonstype, kultur, sektor og situasjon. Ledelse har å gjøre med påvirkning av mennesker gjennom kommunikasjon i forskjellige situasjoner hvor hensikten er å nå spesielle mål (Høst, 2005, s. 58). Lederen har ansvar for at visse oppgaver blir utført til i rett tid, på bestemte måter og i rett omfang for å nå ønskede resultater.

Jeg vil først presentere Mintzberg analyse av 10 lederroller der han definerer lederens posisjon og rollene som «et organisatorisk sett av adferdsmønstre, som er knyttet til en identifiserbar stilling eller posisjon» (Høst, 2005, s 62). Jeg vil gjennom denne modellen ha fokus på lederens relasjonsperspektiv og ser at lederen i en sosial kontekst er avhengig av andre aktører og relasjoner for å nå mål. Lederen må ha evne til å kommunisere innover i egen organisasjon, oppover i systemet mot ledelsen og utadrettet mot eksterne aktører (Høst, 2005).

3.4.1. Lederroller

Mintzberg har gjort en analyse av ti ulike lederroller som jeg vil presentere her. Senere i oppgaven vil jeg knytte de til oppgavene og rollene lederne viser til i arbeidet med omdømmet i organisasjonen. Rollene kan sees på som rolleforventninger og ledere på ulike nivå kan inneha de samme rollene. rollene er inndelt i tre grupper: tre interpersonelle roller, tre informasjonsroller og fire beslutningsroller. Mintzberg har presentert rollemodellene sine i en artikkel i boken «Perspektiver på ledelse» som er en artikkelsamling av Ø.L. Martinsen (red) fra 2010.

De tre interpersonelle rollene:

Rollen som toppfigur er tradisjonelt sett den mest synlige delen av arbeidet der leder skal fremstå og representere sin avdeling/ organisasjon ved ulike anledninger. Aktiviteter som å holde tale når en ansatt slutter, presentere tjenestetilbudet for politikerne eller delta på pårørendemøte som representant for organisasjonen inngår i denne rollen. Innen etaten ser jeg det som naturlig at det er etatsleder som innehar denne rollen. Likeledes kan en mellomleder inneha rollen som toppfigur på sitt tjenestested eller som representant for sin enhet på et møte i regi av kommunen.

Anførerrollen knytter Mintzberg til hvordan leder påvirker sine underordnede gjennom ros og anerkjennelse, motivasjon og kritikk. Noen av handlingene innebærer direkte lederskap, mens i andre sammenhenger kan lederrollen utøves indirekte. Rollen inneholder oppgaver som ansettelse, opplæring, evaluering, avlønning, forfremmelse og avskjedigelser. En annen viktig side ved leders oppgave som anfører er å integrere individuelle mål og organisasjonens mål gjennom å tilrettelegge arbeidssituasjonen slik at medarbeiderne fremmer organisasjonens mål.

Rollen som forbindelsesledd er knyttet til de relasjoner og forbindelser leder knytter til individer og grupper utenfor selve enheten man leder. Det kan være viktig å knytte kontakter til personer og grupper som har innflytelse over organisasjonen, men også andre interne enheter som en ønsker å samarbeide med.

De tre informasjonsrollene:

I rollen som informasjonssamler får leder både formell og uformell informasjon som setter leder i stand til å forstå hva som skjer innad i egen organisasjonen og dens omgivelser. Hvilke kommunikasjonsnett ledere har vil være avgjørende for hvor informasjonen kommer fra og dets innholdet. Det er spesielt betydningen av den uformelle informasjonen som vektlegges her.

Som informasjonsspreder er det fokus på å bringe informasjonen utenfra og inn i egen organisasjon og mellom ansatte i organisasjonen. Mintzberg skiller mellom objektiv informasjon som formidler fakta og om verdiorientert informasjon som handler om etiske og kulturelle aspekter ved organisasjonen. Når leder informerer sine ansatte om nye rutiner vedrørende rapportering er leder informasjonsspreder. Rutinene om daglig rapportering på faste tiltak og selve prosedyrene inneholder objektiv informasjon, mens rapporteringens etiske sider med tanke på hva og hvordan man rapporterer hører innunder det verdibaserte aspekt av informasjon.

I rollen som talsmann er hensikten å kunne gi informasjonen ut av organisasjonen. I kraft av sin posisjon som leder blir en bedt om å uttale seg på vegne av eller å presentere sin organisasjon. Mintzberg skiller mottakerne av informasjonen i to grupper. Den ene gruppen er de i omgivelsene som har innflytelse på styringen av organisasjonen, f.eks. til politikerne. Den andre gruppen er de som er brukere eller publikum av organisasjonens tjenester eller produkter. De sistnevnte vil innen Tjenester for utviklingshemmede være når resultatenhetsleder og mellomleder for et av dagsentrene holder et informasjonsmøte for nye brukere og pårørende.

De fire beslutningsrollene:

I rollen som driftsherre er det leder selv som tar initiativ til forandringer i organisasjonen. Målet med forandringene kan være bedre ressursutnyttelse eller behov for å løse oppgavene på en annen måte. I rollen som kriseløser vil lederens innflytelse være større enn i rolige perioder. Håndtering av krisesituasjoner blir ofte høyt prioritert ettersom de kan oppstå plutselig og krever en snarlig handling, men også fordi det har negative ringvirkninger på arbeidsmiljøet og tjenesteutføring. Det skilles mellom tre ulike krisesituasjoner; Konflikter mellom medarbeidere, konflikter mellom organisasjonen og en annen organisasjon eller trussel om tap eller faktisk tap av ressurser.

I rollen som ressursfordeler innebærer det fordeling av de ressurser og goder som avdelingen eller enheten innehar. Dette gjelder både tid, penger, utstyr, arbeidskraft mm. I Mintzbergs undersøkelser fremkommer det tre essensielle elementer i ressursfordelingen: Det første er planlegging av tid der noen områder eller arbeidsoppgaver blir prioritert fremfor andre. Gjennom sine prioriteringer markerer leder viktige og mindre viktige områder og oppgaver. Det andre elementet er programmering av arbeid der leder bestemmer hvem som skal gjøre hva i organisasjonen og foretar justeringer underveis. Det tredje elementet er lederens godkjenning av beslutninger. På denne måten innehar leder kontrollen over ressursfordelingen ved å fastholde at alle viktige beslutninger skal godkjennes av leder før det blir gjennomført. Beslutninger om bruk av vikarer og omfanget av vikarer ved fravær i personalgruppen, er et eksempel på beslutninger som mellomleder er tillagt.

I rollen som forhandler blir lederens oppgave å forhandle med andre organisasjoner, enkeltpersoner eller ansattes organisasjoner. Dette kan være forhandlinger lederen gjør med de ansatte om ferieavvikling for personalet eller turnusordninger for sin virksomhet.

Jeg har i denne presentasjonen at noen av rollene vil være kontinuerlige, andre roller vil være knyttet til bestemte situasjoner eller handlinger, f.eks. som kriseløser. De ulike lederrollene vil ha ulikt fokus til ulike tider, avhengig av hva som til en hver tid er den aktuelle situasjonen og hva som er målet og tiltakene (Strand, 2007).

Det som kommer frem av modellen til Mintzberg er at lederne har en synlig og sentral rolle når det gjelder formidling av budskap til ulike aktører. Dette setter krav til lederne om å være bevisste og tydelige formidlere. Lederne innehar en viktig posisjon til å formidle hvem man er til for, hvilke oppgaver man har, hvordan oppgavene løses, hva man er god til og hvilke verdier og visjon man har. I tillegg til å uttrykke dette gjennom ord, vil det også kommuniseres via symboler, handlinger, holdninger, produkter og tjenester. Dette kan sees på som å formidle organisasjonens identitet, dens unike egenskaper og styrker og er kjernen i omdømmebyggingens formidling. Kommunikasjon og relasjon kan være et konkurransefortrinn i omdømmearbeidet, hevder Brønn (Brønn og Ihlen, 2009). Et av omdømmemålene er at kommunen skal kjennetegnes ved tydelighet og vennlighet som jeg her bl.a. ser kan knyttes til kommunikasjon og relasjon hos lederne.

3.5. Oppsummering av teoridelen

Jeg har valgt å dele teoridelen inn i tre hovedpunkt der hver del er knyttet til hovedtemaene i oppgaven min som er organisasjon, omdømme og ledelse.

I første del har jeg tatt utgangspunkt i modellen til Hatch og Schultz som vektlegger sammenhengen mellom kultur, organisasjonsidentitet og omdømme. Utgangspunktet er organisasjonsidentiteten som gjennom de fire prosessene; inntrykk, speiling, refleksjon og uttrykk blir formet og påvirker både kultur og omdømme gjennom indre og ytre påvirkning. Kultur og organisasjonsidentitet blir definert og nærmere gjennomgått i denne delen.

I neste del blir ulike omdømmebegrep definert og koblet til ulike innholdsforståelser. Omdømme er det begrepet som vil bli benyttet videre i oppgaven, knyttet til alle omdømmeaktiviteter. Jeg har valgt å benytte meg av Fombrun sin definisjon som sier at omdømme er omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid (Fombrun, 1996 i Brønn og Ihlen, 2009).

I siste del som omhandler ledelse har jeg valgt å ha fokus på Mintzbergs analyse av de ti lederrollene knyttet til interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller.

I neste kapittel vil jeg presentere mine funn som er ledernes tanker og erfaringer om innholdet og arbeidet med omdømme.

4. Ledernes tanker og erfaringer om innhold og arbeid med omdømme

I dette kapittelet vil jeg presentere lederne oppfatning av omdømme, hvilke begreper informantene bruker, deres motivasjon og oppgaver, hvordan de ser at omdømme formes både av arbeid internt og eksternt og hvordan ulike rolleforventninger hos leder fremstår. Jeg ser også på hvilke forhold i organisasjonen som lederne opplever påvirker deres arbeid og omdømme. Funnene baserer seg på intervju av ni ledere fordelt på tre ulike nivå innen Etat for tjenester til utviklingshemmede i en stor norsk kommune

Kap.4 er inndelt i ulike underkapitler. Kap 4.1. har fokus på lederne oppfatning av omdømme og begrepene knyttet til omdømme. Kap. 4.2. omhandler lederne roller og oppgaver internt i arbeidet med omdømme. Her vil flere tiltak og oppgaver bli presentert. Personalet nærmest bruker blir sett på som viktige i arbeidet med omdømme og blir løftet frem her. Kap. 4.3 tar for seg lederne syn på forhold utenfor Etaten som virker på deres arbeid og omdømme og dreier seg i stor grad om struktur i organisasjonen. I kap. 4.4. oppsummerer jeg funnene.

4.1. Ledernes oppfatning av omdømme og omdømmebegrepene

I denne første delen tar jeg for meg lederne forståelse av omdømme og ser nærmere på hvilke begrep de selv benytter i dette arbeidet. Omdømmelitteraturen er rik på ulike definisjoner av omdømme. En vanlig oppfatning av omdømme, som jeg også tar utgangspunkt i her er omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid (Fombrun, 1996 i Brønn og Ihlen, 2009). Jeg vil også se nærmere på lederne opplæring i forbindelse med omdømmearbeidet og hvilke planer de har for arbeidet.

På spørsmålet om hva lederne legger i begrepet omdømme svarer de at det er omgivelsenes tanker, inntrykk, syn på og oppfatning av tjenesten. Det er felles for alle informantene at det er omgivelsenes tilbakemeldinger til tjenesten det handler om.

En av informantene bruker begrepet rykte i sin beskrivelse av omdømmebegrepet og knytter det til hvilket rykte organisasjonen har i omgivelsene. I omdømmelitteraturen er begreper som

rykte, dom og mening også brukt som betegnelser på omdømmes innhold i nyere tid (Wæraas m.fl., 2011).

En informant mener at service er et nøkkelbegrep i denne sammenheng og uttrykker det på denne måten:

For meg handler omdømme mye om hvordan andre ser på oss. Hvilket bilde andre... da tenker jeg på de som ikke jobber i enheten. Da tenker jeg på brukere og pårørende, men også andre samarbeidspartnere og det kan være media og eksterne aktører, ja... Nært forbundet til det så tenker jeg omdømme som service som et nøkkelbegrep for meg. Hvordan første møte med oss er, hvordan vi svarer telefonen, at vi åpner døren når det ringer på. Ja, de tingene her (5).

Dette utsagnet er i tråd med slik Røvik beskriver hva omgivelsene er opptatt av og hva som legges til grunn (blant flere faktorer) for omgivelsenes inntrykk og det som former en organisasjons omdømme (Røvik, 2009).

Omdømmebegrepet skiller seg fra begrepet image som defineres som det umiddelbare inntrykket omgivelsene får av organisasjonen (Brønn og Ihlen, 2009).

Det er ingen av informantene som bevisst definerer inn tidsperspektiv i sin forståelse av begrepet omdømme. De bruker heller ikke begrepet image. Likevel er flere av informantene kritiske til at populistiske aktiviteter som «Kokkekamp» for brukerne og «Volleyballturnering» for personalet, har et for kortsiktig perspektiv til at det kan være med å forme et positivt omdømme til Etaten knyttet til tjenestene. En av informantene sier det slik:

I korte glimt, dette er et omdømme som er der veldig kort, men som forsvinner ut fordi det det handler om til syvende og sist er omdømme i det lange løp til brukerne våre(8).

I denne forbindelse er flere av informantene opptatt av at et omdømme skapes av hendelser eller opplevelser som skjer over tid og har mindre tro på engangsopplevelser. I sitt arbeid med omdømme har ingen av lederne en plan med arbeidet sitt.

Å løfte frem aktiviteter som «Kokkekamp» og «Volleyballturnering» kan i følge omdømmelitteraturen skape nysgjerrighet og interesse blant eksterne aktører (Wæraas m.fl., 2011). Det å gjøre organisasjonen kjent, blir sett på som en viktig side ved omdømmearbeidet og ikke bare knyttet opp til kvalitet og tjenester. Det å gjøre noe ut over det som strengt tatt blir forventet av Etaten, men som likevel er med å styrke tjenestene, kan gi et godt omdømme (Røvik, 2009). En av informantene fremhever at det er viktig å løfte frem positive hendelser i Etaten med tanke på positiv oppmerksomhet og de ringvirkninger dette kan ha, mens de andre

informantene stiller seg spørrende til verdien av dette og fremhever at det er kvaliteten på tjenestene som teller.

Begrepene omdømmebygging og omdømmehåndtering fokuserer begge på hvordan organisasjoner står frem, presenterer seg og kommuniserer med sine omgivelser (Sataøen, 2011). De færreste informantene har en klar mening om betydningen av, eller skiller mellom begrepene omdømmebygging og omdømmehåndtering. Alle definerer begrepene rent bokstavelig ut fra «å bygge et omdømme» og «håndtere et omdømme» og skiller i liten grad på innholdet i begrepene. Begrepene blir ikke knyttet til ulike prosesser eller faser i arbeidet og det kan virke som informantene er lite reflekterte over begrepene de bruker.

Omdømmebygging er i følge Byrkjeflot et spesifikt begrep og viser til bruk av omdømmeoppskrifter som sier noe om hvordan organisasjoner er anbefalt å påvirke sine omgivelser og er ofte knyttet til nybyggingsprosjekter eller reformer (Wæraas m.fl., 2011). Omdømmehåndtering handler om strategi og er et mer generelt og hverdagslig begrep. Det er ikke bare begrenset til omdømmebygging, men også vedlikehold, forsvar av omdømme og forebygging av omdømmekriser. Omdømmehåndtering handler også om de mange dagligdagse kommunikasjonshandlingene som bidrar til å påvirke oppfatninger i organisasjon og omgivelser på kort eller lengre sikt. (Wæraas m.fl., 2011).

I tabellen under kan dere se hvilke begrep som blir benyttet av informantene. Tallene viser hvem av informantene fra 1-9 som benytter de ulike begrepene. To av informantene benytter seg aktivt av to av begrepene, men innholdet i begrepene er tilsvarende like og de bruker de om hverandre.

Ulike begrep:	Omdømme	Omdømmebygging	Omdømmehåndtering	Holdningsskapende arbeid, ikke omdømme	Etikk og holdninger, ikke omdømme
Informanter	1, 2, 5, 6, 7, 8	1, 6, 9		3	4

Tabell 1. Omdømmebegrep.

To av informantene (3 og 4) sier at de svært sjeldent benytter seg av noen av omdømmebegrepene, men snakker om holdningsarbeid og arbeid med etikk som betegnelse for at de jobber med omdømme. Det er flere informanter som opplever at det er vanskelig å skille mellom arbeid med omdømme og f.eks. nærværarbeid og arbeidsmiljø og opplever at det kan gå over i hverandre.

Det kommer frem i mine funn at det mest brukte begrepet hos informantene er omdømme. Dette gjelder for alle omdømmeaktivitetene.

Omdømme er et begrep det har vært fokus på, så det bruker vi. I mindre grad de andre begrepene(2).

Oppsummeringen blir som en av informantene uttrykte det:

Jeg synes de går litt i hverandre, ja, de gjør det (3).

Informantene fremhever at omdømme som tema er relativt nytt og dette gjelder også begrepene.

For fire-fem år siden var det ikke så mye snakk om det, det var ikke det. Så at vi har fått det inn i vokabularet synes jeg er bra altså!(7)

Under intervjuet observerte jeg at en av informantene brukte begrepet varemerke en gang. Det er begrepene merkevarebygging eller branding, som er de mest kjente begrepene innenfor omdømmehåndtering (Røvik, 2009), men jeg har ikke valgt å ha fokus på disse.

Når det gjelder opplæring knyttet til arbeid med omdømme forteller informantene at Etaten har hatt omdømme som tema på flere ledersamlinger for mellomledere og resultatenhetsledere. Forelesere har vært internt fra kommunens informasjonsavdeling og ledere fra privat sektor som har presentert ulike sider ved omdømmearbeidet. Det har ikke vært noe systematisk opplæring for personalet, og skoleringen er i liten grad knyttet til hva arbeidet innebærer i praksis. Ut over dette er det tre av informantene som har søkt etter kunnskap om temaet på egenhånd. To av informantene har hatt undervisning om temaet på videreutdanningen.

Alle informantene har positive opplevelser med samlingene som har omhandlet arbeid med omdømme og har en økt oppfatning av hvor viktig det er å jobbe med omdømme for egen Etat.

Jeg har i denne delen sett på hva informantene oppfatter med ulike omdømmebegrep.

Oppsummerende kan vi si at omdømme er det mest brukte begrepet og omdømmebygging blir brukt av et par av informantene. Etikk og holdningsskapende arbeid er også begrep som blir knyttet til arbeid med omdømme. Ingen av informantene trekker bevisst inn tidsperspektivet i sin forståelse av omdømme, men belyser at engangsaktiviteter ikke har så stor betydning for omdømme til etaten på lang sikt. Etaten har hatt stort fokus på arbeid med omdømme og har hatt tema opp på flere ledersamlinger med både interne og eksterne forelesere. Informantene opplever at dette har skapt større bevissthet og forståelse for temaet,

uten at det har vært en systematisk opplæring eller teoriforståelse. Det er tydelig at lederne knytter omdømme til omgivelsene og dette vil jeg se nærmere på i neste punkt.

4.1.1. Ledernes oppfatning av omdømme knyttet til omgivelsene

Som det fremkom av informantenes oppfatning av begrepet omdømme skapes omdømme av omgivelsene og deres oppfatning speiles tilbake til organisasjonen. Jeg vil her se nærmere på ledernes oppfatning av omgivelsene og deres forhold til hvem de regner som interne og eksterne.

«Inntrykk» er en av de fire prosessene som Hatch og Schultz beskriver i sin modell. Det er omgivelsenes opplevelse av den uttrykte organisasjonsidentiteten som er med på å forme omdømme (Hatch og Schultz, 2002).

Informantene formidler at omgivelsene ikke er en ensartet gruppe av interessenter. Uavhengig av hvor de eksterne aktørene befinner seg, dannes det et omdømme som er et inntrykk av hva organisasjonen formidler. Dette skjer bevisst eller ubevisst og på ulike nivå i organisasjonen. En av informantene spesifiserer sin beskrivelse av omdømme og omgivelser slik:

Vi har et internt omdømme, vi har et i kommunen og vi har et i forhold til omgivelsene (9).

Informantene sier at de er åpen for tilbakemeldinger fra sine samarbeidspartnere og ønsker å kunne justere sin aktivitet etter dette. Samtidig blir det formidlet fra flere av informantene at det finnes en grense for hva man skal tilpasse og at det blir viktig å se dette i forhold til mål for tjenesten. Dette kan relateres til prosessen med «refleksjon» i organisasjonen som i følge Hatch og Schultz er en av de interne prosessene som er med på å forme organisasjonsidentiteten (Hatch og Schultz, 2002).

En av informantene er opptatt av fare for målforskyvning dersom man har for stort fokus på å oppnå et godt omdømme for enhver pris. Det er kun en informant som løfter frem dette perspektivet. Dersom organisasjonen utelukkende fokuserer på å oppnå et godt omdømme, vil en i følge Hatch og Schultz gå i fellen som de kaller «hyper-adapsjon». Faren er da at en tilpasser tjenestene utelukkende for å få et godt omdømme og ignorerer organisasjonens indre liv og virkelighet (Hatch og Schultz, 2002). Det som da blir formidlet ut til omgivelsene ikke vil være i samsvar med forholdene internt i organisasjonen, og det blir et legitimitetsgap, som det heter i omdømmelitteraturen (Wæraas m.fl., 2011, Brønn og Ihlen, 2009, Apeland, 2010).

Informantene er opptatt av at det er et virkelighetsbilde som blir gitt av tjenestene og i den anledning savner flere informanter tydeligere forventninger fra Etatsledelsen i forhold til hvilket nivå tjenestene skal ligge på. De formidler at økonomien er en faktor som gir store utfordringer og vanskelig å forene med tjenestens faglige mål.

Flere informanter trekker frem manglende samkjøring og felles policy innen Etaten som en utfordring i forhold til kommunikasjon til eksterne aktører. Som eksempel bruker en av informantene som er resultatenhetsleder, manglende policy i forhold til hjemmeboende brukere og deres rettigheter og kommunens praksis.

Det gjelder førsteinntrykket og vi vet hvor lenge førsteinntrykket sitter, hvis vi sier noe feil eller det er mangelfullt, så sitter det. Hvis du ikke kan svare pårørende første gang og heller ikke andre eller tredje gang, så gnager det veldig. Det merker jeg veldig! (...) Her synes jeg først og fremst at Etaten må ta tak, jeg klarer ikke å rydde opp i det (7).

Tilbakemeldinger fra omgivelsene viser prosessen i Hatch og Schultz modell som har benevnelsen «speiling». Dette skjer når omgivelsene speiler sitt inntrykk, dvs omdømme tilbake til organisasjonen. Hvordan de ansatte tolker og oppfatter speilingen fra omgivelsene vil i følge Hatch og Schultz være med på å påvirke deres organisasjonsidentitet. Eksempelet over beskriver hvordan informanten opplever seg som Etatens talsmann med usikre svar og beskriver Etatens utfordring med å kunne fremstå på en mer samlet måte med en forutsigbar tjeneste.

Funnene viser at informantene tror omgivelsene er mest opptatt av kvalitativt gode tjenester. Dette samsvarer med det alle informantene er mest opptatt av å vise utad, gode tjenester med utgangspunkt i brukernes behov. Informantene opplever at et positivt omdømme har stor påvirkning på kvaliteten av tjenestene. Dette beskriver flere informanter som en positiv spiral der gode tilbakemeldinger gir større motivasjon og engasjement i arbeidet. Hovedfokuset er hos brukerne og god kvalitet på tjenestene. En av informantene sier det slik:

Da tenker jeg generelt på hvordan omgivelsene oppfatter vår tjenesteyting, primært. Så kan omdømme gå på andre ting enn tjenesteyting, det kan gå på hvordan det er å jobbe hos oss, om det er en kjekk og grei arbeidsplass (9).

Det er gjennom utførelse av tjenestene og kontakt med pårørende og samarbeidspartnere informantene opplever at tjenestene i størst grad kommer til uttrykk. Noen av informantene opplever det som en stor utfordring å få spredd informasjon om tjenestene. En av informantene sier:

Vi er litt tilbakeholden, litt forsiktige, vi er lite flinke til å løfte tjenesten å fortelle om det flotte som skjer og kvaliteten på tjenestene generelt. Det er en kjempeutfordring å få dette ut. (...) Vi har liten tradisjon for å være stolt av produktet, tenker jeg(9).

Informantene opplever at negative historier som kommer i media, skaper et negativt omdømme og gir dermed et skjevt bilde av tjenesten. Brukerundersøkelser er tatt i bruk i langt større grad enn tidligere for å gi et bredere grunnlag for vurdering av tjenestene enn det enkelttoppslag i media fremstiller (Bukve, 2012). Dette viser også informantene til er praksis innen Etaten. Informantene opplever at de ikke får gitt det bildet av tjenesten som den fortjener og at taushetsplikten gir begrensninger i forhold til hva man kan gå ut med. Sett i lys av å være en transparent organisasjon blir taushetsplikten problematisert av flere av informantene.

Informasjonsavdelingen i kommunen er viktig i arbeidet for å få informasjon og kunnskap fra Etaten ut til omgivelsene. Gjennom min undersøkelse er det etatsleder som i størst grad har kontakt med denne avdelingen og formidler et positivt og aktivt samarbeid for å gjøre Etaten kjent gjennom «gladsaker». Etatsleder viser til et konkret samarbeid som resulterte i at kommunens egen avis omhandlet informasjon om tjenestene i Etaten i et eget nr. i juni 2012. Flere av informanter opplever at informasjonsavdelingen er lite tilgjengelig når de ønsker å fremme positive aktiviteter og stiller spørsmålet med hva som skal til for å være interessant nok.

Informantene forteller om et Åpent møte som ble arrangert av Etaten i 2012 med det formål å profilere seg. Etaten inviterte media, politikere, fagfolk og ulike bruker – og interesseorganisasjoner. Erfaringene fra møtet ble oppsummert fra en av informantene:

Det viste seg at vi fikk ikke den profileringen som vi ønsket. Fordi at de som opplevde dette som positivt var de som allerede hadde et positivt bilde av etaten fra tidligere. De som virkelig skulle vært der, kom ikke. Det er interessant i utgangspunktet,... men jeg tenker på politisk nivå og tilsluttende kommuner, så hadde de vært de viktigste å profilere oss til, men de var ikke der (8).

Dette viser til at det kan være en utfordring å rekke ut til de Etaten ønsker å nå med sin informasjon. Tøssebro viser til en utvikling der det er mindre interesse for dette fagfeltet nå enn tidligere og sier at Tjenester til utviklingshemmede står i sterk konkurranse med andre fagfelt som psykiatri, rusomsorg, eldreomsorg når det gjelder bl.a. oppmerksomhet, satsing, rekruttering av fagpersonalet, prioriteringer og økonomi (Ellingsen, 2014).

I forhold til informantenes oppfatning av internt og eksternt arbeid knyttet til omdømme ser jeg et skille mellom mellomlederne og resultatenhetslederne sine vurderinger. Mellomlederne definerer interne forhold til egen enhet, mens resultatenhetslederne og etatsleder definerer interne forhold til etatsnivået. Alt utenfor blir betraktet som eksternt. Dette skillet ser jeg også i flere funn der mellomlederne har stort fokus rettet mot den operative kjerne, mens resultatenhetslederne i større grad retter oppmerksomheten oppover i systemet, mot toppledelsen. Kan det være grunn til å tro at deres oppfatninger har sammenheng med deres posisjon og roller i organisasjonen og deres opplevelse av tilknytning til organisasjonen? Ser vi på ledernes oppfatning av hva som regnes som interne og eksterne forhold, vil det som sagt vært avhengig av konteksten dette belyses i. I modellen til Hatch og Schultz vil ledernes myndighetsnivå påvirke de ulike prosessene som modellen uttrykker (Hatch og Schultz, 2002).

Oppsummerende kan jeg si at alle informantene knytter omdømme til omgivelsenes inntrykk av organisasjonen, og viser til at omgivelsene består av ulike interne og eksterne interessenter. Hovedfokuset er hos bruker og god kvalitet på tjenestene. Mellomlederne opplever at egen enhet er intern, mens resultatenhetslederne regner med hele Staten når de omtaler interne forhold. Det er en utfordring for Staten å få løftet frem tjenestene og gjøre de kjent i omgivelsene. Videre vil jeg se på ledernes motivasjon til å jobbe med omdømme.

4.1.2. Ledernes motivasjon til å jobbe med omdømme i egen etat

Jeg vil her se på ledernes motivasjon for å jobbe med omdømme og hvilke rolleforventninger dette medfører for lederne.

Motivasjon kan defineres som

en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, og som gir retning for handling og opprettholder og forsterker handlingen (Weiner, 1992 i Jacobsen og Thorsvik, 1997, s. 193).

Rolleforventningen til leder om å motivere sine medarbeidere er knyttet til anførerrollen i Mintzberg analyse av de ti lederrollene. I anførerrollen retter leder oppmerksomheten mot sine underordnede der ros, anerkjennelse, opplæring og motivasjon inngår. Dette gjelder på alle nivå i organisasjonen. En viktig side ved anførerrollen er å integrere individuelle mål og organisasjonens mål gjennom å tilrettelegge arbeidssituasjonen slik at medarbeiderne fremmer organisasjonens mål (Martinsen, 2009).

Lederne forteller at de er godt motivert til å arbeide med omdømme i egen etat. Dette bekrefter flere av sitatene:

Jeg synes det er viktig. Jeg er godt motivert til å jobbe med omdømme og vi skal være best(1).

Jeg føler meg veldig motivert for det og at det er et riktig fokus(2).

Jo, jeg tenker at jeg er ganske motivert, men det går litt i bølger hvor mye jeg setter det på dagsorden og hvor mye jeg jobber med det helt konkret. Det er noe jeg følger opp med mine ledere, både på ledermøter, på ledersamtaler, jeg oppfordrer folk til å jobbe med det og selv har jeg noen definerte mål som jeg skal levere til Etatssjefen(6).

Jeg har valgt mine informanter på bakgrunn av et strategisk utvalg. Ett av kriteriene var at de skulle ha utmerket seg positivt i forhold til arbeid med omdømme, eller vist spesiell interesse for arbeid med omdømme. Disse funnene om stor motivasjon er som forventet. I mine funn finner jeg ikke noen forskjell på lederne på de ulike nivå knyttet til motivasjon for å jobbe med omdømme.

Det fremkommer av funnene at ledernes motivasjon kommer internt fra Etatens ledelse og flere av informantene knytter dette direkte til Etatsleder som setter omdømme på dagsorden på ulike samlinger og møter. Temaet viderefører lederne til personalgruppene ute på tjenestestedene i rollen som informasjonsspreder og anfører (Martinsen, 2009).

Til tross for høy motivasjon gir informantene uttrykk for at det etter noen år med samme fokusområde er utfordrende å være nytenkende og flagge det høyt. En informant uttrykker det slik:

Det er gjerne slik at en må gå noen runder og tenke at nå har vi jobbet med det, hatt fagdager, laget informasjonsfolder til pårørende, samarbeidspartnerne, du må finne litt nye ting for å holde motivasjonen oppe. Og jobben min er å motivere ut i organisasjonen. Så jeg blir nødt til å være motivert (6).

Informanten som uttrykker størst motivasjon for arbeidet med omdømme er øverste leder for Etaten og forteller:

Jeg er kjempemotivert for det! Ja, når vi startet Etaten i 2010, så lagde jeg 7 forskjellige punkt (...) og da er omdømme et av disse viktige punktene(9).

Det er tydelig at øverste leder i Etaten har gjennom sin anførerrolle klart å motivere lederne til å sette arbeid med omdømme på dagsorden. I arbeid med omdømme fremhever Byrkjeflot at lederrollen er viktig som pådriver og toppfiguren er gjerne en lederguru med karisma (Wæraas, 2011). Er det en slik leder vi ser i toppledelsen i Etat for tjenester for utviklingshemmede, som «brenner» slik for omdømmearbeidet?

Arbeidet med omdømme fremstår som svært viktig for lederne og for organisasjonen. Dette til tross for at en ikke kan vise til forbedring av resultatmål eller omdømmemålinger som viser noen resultat. En av informantene stiller spørsmål om det er riktig å ha så stort fokus på omdømme. Spørsmålet ble knyttet til at Etaten bare utgjør en brikke i et stort spill.

Informantene blir spurt om hva de ønsker å oppnå med et godt omdømme. Alle informantene ønsker først og fremst fornøyde brukere og pårørende. I tillegg nevnes et godt arbeidsmiljø, økt nærvær, stolthet over jobben sin, godt samarbeidsklima med pårørende, gode muligheter for å rekruttere kompetent personale, å få et mer normalisert syn på tjenesten i omgivelsene, å få vist et virkelighetsbilde av tjenesten og oppnå tillit til det de holder på med. Det nevnes også fra flere av informantene at målet med et godt omdømme er å få en opplevelse av å være samfunnsnyttig. Det er flere av disse målene som gjenkjennes som omdømmedriver i omdømmelitteraturen (Apeland, 2010).

Et av kjennetegnene Røvik viser til ved omdømme som trend for organisasjonsutforming er denne inngripen omdømmearbeidet har fått inn i organisasjonen selv om det ikke kan vise til resultater (Røvik, 2009). Omdømmefokuset har også fått stor innpass i offentlig sektor slik vi ser her, og dette er knyttet til tjenesteproduksjon som ikke har hatt fokus på dette tidligere. Til tross for at Røvik referer til overordnet nivå i organisasjoner er det som om dette kan

gjenkjennes på ulike nivå i denne organisasjonen. Kan det være slik at de ikke tar sjansen på ikke å jobbe med omdømme, tatt i betraktning slik omdømmesamfunnet har utviklet seg? Funnene viser at Etatsleder har satt omdømmearbeidet på dagsorden på en overbevisende måte i Etaten ut fra egen vurdering av at dette et viktig satsingsområde. Det er uavhengig av at det også er ett av HR-strategiens fokusområder. Det er kjent for alle resultatenhetslederne at HR-strategien har omdømme som fokusområde, men dette er ikke kjent for alle mellomlederne. Lederne har generelt lite fokus på HR-strategien og forholder seg lite til denne strategien i sitt arbeid, til tross for at den blir sett på som positivt for kommunen av flere av lederne. Det er en informant som ser på HR-strategien som svært viktig og sier at den er sentral i utformingen av tjenestene. Det er likevel ikke på bakgrunn av HR-strategien at omdømme er blitt et fokusområde i etaten.

Informantene forteller at de får Styringskort som angir strategiske mål for tjenestene fra Byrådsavdelingen. Arbeid med omdømme er ikke en del av Styringskortet og flere informanter savner at fokusområdet omdømme ikke er med i styringskortet, men kommer i tillegg.

Oppsummerende kan jeg si at lederne er godt motivert til å jobbe med omdømme og synes det er et riktig fokus. Det er etatsleder som har valgt fokusområdet og motiverer lederne gjennom sin anførerrolle. Med unntak av en informant er det liten aktivitet knyttet til HR-strategien. I punkt 4.2. vil jeg ta for meg ledernes roller og oppgaver i det interne arbeidet med omdømme.

4.2. Ledernes roller og oppgaver internt i organisasjonen knyttet til arbeid med omdømme

Her vil jeg trekke frem roller og oppgaver som lederne knytter til det interne arbeidet med omdømme. Ser man dette i relasjon til Hatch og Schultz sin modell vil det i første omgang handle om «refleksjonsprosessen» og «uttrykksprosessen» som foregår internt i organisasjonen (Hatch og Schultz, 2002).

4.2.1. Løftebasert ledelse som tiltak i arbeid med omdømme

Løftebasert ledelse ble innført av Etaten ledelse, først for resultatenhetslederne fra 2012. Fra 2014 vil det også gjelde alle mellomlederne og fagkonsulentene i tjenesten og vil omfatte ca. 110-120 personer.

Løftebasert ledelse kan sees i sammenheng med målstyring og kan kort beskrives som en prosess som tar utgangspunkt i å styre aktiviteter og ressursbruk mot prioriterte mål og resultater. Med styring tenkes det på å medvirke til å gi retning og samordning og man styrer ved hjelp av mål for å nå virksomhetens mål (Høst, 2005).

En av informantene forteller om Løftebasert ledelse:

Løftebasert ledelse består i at ledere, og så langt har det vært Resultatenhetslederne, fra og med i år omhandler det alle lederne og fagkonsulentene og da er det omtrent 110-120 stk. som skal avgi noen helt konkrete løfter knyttet til to fokusområder, som er omdømme og nærvær. Og det er da deres personlige bidrag i inneværende år som er utover det ordinære, det ekstraordinære som skal gi oss et løft i forhold til disse fokusområdene. Tanken bak dette er at det skal gi oss et «kjempemomentum» som skal vises (9).

Informantene forteller at Løftene forplikter alle lederne til å ha større fokus på hva omdømme betyr i praksis. Løftene skal skrives ned med delmål og tiltak som Etatsleder har bestemt tidsperiode for. Tiltakene skal være så konkrete at det er mulig å kontrollere om tiltaket er utført. På denne måten er det fokus på å evaluere om tiltakene er gjennomført og ikke om man har oppnådd målet og til hvilken kvalitet.

Løftene skal følges opp av nærmeste leder. Etatsleder følger opp sine 13 Resultatenhetsledere, mens Resultatenhetslederne følger opp mellomledere og fagkonsulenter i egen enhet. Det forventes av Etatsleder at løftene blir tatt opp som tema på ledermøter jevnlig og evaluert.

Informantene forteller at Løftene samlet sett utgjør den samlede handlingsplanen for omdømmearbeidet i Etaten. Utover dette er det ingen av informantene som har en kort- eller langsiktig plan for arbeid med omdømme. Eksempler på tiltak knyttet til løfter fra et par av informantene er:

Det konkrete løftet mitt denne våren var at jeg skulle gjennomføre syv personalmøter, et i hver bolig, med tema omdømme, der jeg var eier av hele møtet (7).

Jeg har laget mitt løfte ut fra at det var dårlig oppslutning på medarbeiderundersøkelsen og vi hadde ikke scoret slik at vi fikk ut et resultat engang, det var ikke mer enn halvparten som svarte og da satt jeg det som mål, for det handler om hvordan vi fremstår oppover og`. Det er mange spørsmål i medarbeidersamtalen som det er viktig kommer frem (4)

Informanten (4) vil her sette som mål at flere enn syv medarbeidere svarer på medarbeiderundersøkelsen slik at tjenestestedet får ut et resultat som de kan forholde seg til. Setter vi ledernes handlinger inn i modellen til Hatch og Schultz ser vi at tiltakene er knyttet til prosessen med «refleksjon» innad i organisasjonen. Ønske fra informantene var at personalet skulle bli mer bevisst på egne holdninger og handlinger og se det i sammenheng med egen jobbutførelse, det man uttrykker utad og hvordan det blir oppfattet i omgivelsene (Hatch og Schultz, 2002).

Når lederen retter tiltakene inn mot de underordnede er anførerrollen og informasjonssprederrollen anvendt. Anførerrollen inkluderer opplæring, refleksjon og bearbeidelse av tidligere hendelser. Lederen har en sentral rolle med å ta opp tema på dagsorden og tilrettelegge for at personalgrupper kan få jobbet med refleksjon (Høst, 2005). Informantene står fritt til å velge de tiltak de ønsker. En av informantene, en resultatenhetsleder forteller hvordan arbeidet organiseres i deres resultatenhet:

Ja, det innebærer at jeg setter mål med mine mellomledere, før så har jeg tenkt at jeg skal lage mine mål. Vi må ha mål som vi gjennomfører i hele resultatenheten, da blir mine mål også mellomlederne sine mål. (...) Det er mellomlederne som må være med å dra lasset for å klare å nå målet (8).

Resultatenhetslederen viser til en samkjøring av valg av tiltak til løftebasert ledelse. Informantene fremhever at mellomlederne har en sentral rolle i arbeidet med omdømme og viser til den posisjonen mellomlederne har. Her skyves oppgavene med «refleksjon» fra resultatenhetsledernivået til mellomledernivået som er lederne nærmest det operative nivå. Sett i relasjon til Hatch og Schultz modell vil mellomlederne i organisasjonen rette det meste av sin oppmerksomhet mot organisasjonskulturen og prosesser med refleksjon og uttrykk.

Samtidig sier Hatch og Schultz at skal man jobbe med omdømme kan en ikke utelukkende ha fokus på prosesser internt i organisasjonen, men også være åpen for prosesser i omgivelsene og viser til fallgruven med organisasjons-narsissisme (Hatch og Schultz, 2002).

Resultatenhetslederen har her påtatt seg en anførerrolle ovenfor sine ledere og har en klar forventning om at mellomlederne viderefører denne rollen ovenfor sine ansatte. Det er grunn til å tro at mellomlederne ble inkludert i Løftebasert ledelse for å jobbe med omdømme i forhold til de ansatte nærmest brukerne og for i større grad trekke med dette nivå i tjenesten. Informantene uttrykker at mellomlederne er nøkkelpersoner i lokalt arbeidet innad i organisasjonen. Resultatenhetslederne blir sett i rollen med å se helheten, tenke mer strategi og fremme samarbeidet på tvers av enheter og etater. Etatsleder fremstilles i rollen som toppfiguren og talsmannen på vegne av etaten. Dette gjelder både internt og eksternt. Informantene forteller at de gjennom diskusjoner og tiltak knyttet til løftene har fått økt bevissthet om hvor viktig det er å jobbe med omdømme, men uttrykker samtidig utfordringer med å velge nye tiltak og tenke utvikling innen dette området. Kan en manglende langsiktig plan og manglende samkjøring fra Etatsledelsen sees i sammenheng med usikkerheten som oppstod hos lederne i dette arbeidet?

Løftebasert ledelse er innført fra ledernivået innen Etat for tjenester til utviklingshemmede for å sette et større fokus på omdømme. Mellomlederne blir sett på som sentrale ledere knyttet til sin posisjon nærmest den operative kjerne og gjennomføring av tiltak rettet mot personalet. Dette henger sammen med vurderingen om at ansatte nærmest bruker har en sentral rolle i arbeidet med omdømme. Dette vil jeg se nærmere på i neste punkt.

4.2.2. Personalet nærmest bruker står sentralt i arbeidet med omdømme

Et interessant funn i undersøkelsen er at lederne ser på personalet nærmest bruker som svært viktig i arbeidet med omdømme. Mine informanter er opptatt av deres kommunikasjon, holdninger, handlinger og jobbutførelse. Lederne viser til «sannhetens øyeblikk» (Høst, 2005 og Bukve, 2012) der tjenestemottaker og tjenesteyter møtes og tjenesten blir utført. Dette møte er vesentlig i forhold til hvordan tjenestene blir oppfattet av brukeren og hvordan tjenesten blir oppfattet utenfor organisasjonen.

Sett i forhold til organisasjonsstruktur utgjør den operative kjerne den største andelen av personale. De utfører kjerneoppgaver rettet direkte mot tjenestemottakerne. De er utdannet vernepleier, helsefagarbeider, hjelpepleier, ergoterapeut, personalet med annen utdanning.

Flere av de ansatte har opparbeidet seg realkompetanse gjennom mange års erfaring innen feltet, mens der benyttes fortsatt personale uten utdanning for å imøtekomme behovet for nok personale (Høst, 2005).

Innen omsorgen for utviklingshemmede ble det under evalueringen av Helsevern for psykisk utviklingshemmede (1991) rettet stort fokus på behov for økt kompetanse hos personalet som skal arbeide med mennesker med utviklingshemming. Historisk sett er det en av de tjenestene innen helse- og omsorgstjenester som har benyttet mest ufaglært arbeidskraft. (NOU 1994:8). Det å styrke den faglige kompetansen blir sett på som en viktig strategi for å sikre kvalitet på tjenestetilbudet. Samfunnet står ovenfor krevende omsorgsutfordringer de neste tiårene og en av de viktigste utfordringene er knyttet til rekruttering av personale som omhandler både kapasitet og kvalitet i tjenestene (St.meld.nr 25 (2005-2006)). Kompetløftet 2015 og Samhandlingsreformen (2012) viser begge til store satsinger på rekruttering – og personalsiden for å få et bedret og mer helhetlig helse- og omsorgstilbud, spesielt på kommunalt nivå. Rekruttering var et tema mine informanter også var opptatt av og knyttet nært til arbeid med omdømme.

Informantene var svært opptatt av personalets kommunikasjon i arbeidet. Dette gjelder både internt mellom personalet og brukerne og kollega imellom. Det blir også fremhevet at det er svært viktig i møte med samarbeidspartnere, pårørende og med omverden forøvrig. En av informantene sier det slik:

Kommunikasjon handler utrolig mye om omdømme! (...) Det er måten du sier det på, ikke nødvendigvis innholdet (7).

Informantene uttrykker sin bekymring for at de ikke har kontroll over hva personalet kommuniserer utad og at noen av personalet ikke «strekker seg langt nok» for tjenesten. To av informantene sier det slik:

Ja, jeg tror vi har en jobb å gjøre hos den enkelte, det grunnleggende er hvordan man omtaler sin egen arbeidsplass. (...) Det vil nok være varierende når folk er frustrert over sin egen hverdag, så man må gjerne få gi uttrykk for det, men at man er bevisst på at man er med på å bygge et omdømme. Så der tror jeg vi har en stor utfordring på gulvet (9).

Vi har en del brukere vi følger på aktiviteter, på butikken, på handlesenter. Det at du snakker godt om både arbeidsplassen din og måten du samhandler med bruker på, synes jeg har veldig mye med omdømme å gjøre (3).

Det fremkommer her at det grunnleggende er å snakke positivt om arbeidsplassen sin.

Hvordan man snakker med hverandre og med brukerne kan i stor grad relateres til kulturen på

den enkelte arbeidsplass. Hvilke verdier, normer og tradisjoner kulturen bygger på, påvirkes bl.a. av lederens fokus og valg. Lederen har en sentral rolle til å kunne påvirke kulturen i organisasjonen gjennom sine ulike roller. Lederen blir også sett på som en rollemodell som må gå først for å «vise vei» (Bang, 2011).

En av informantene forteller at leder i samarbeid med personalgruppen har laget «kjøreregler for samarbeid og kommunikasjon personalet imellom» og «kjøreregler for samarbeid og kommunikasjon med pårørende». En annen informant forteller at de holder på å utarbeide miljøregler på sitt tjenestested som omhandler kommunikasjon og samarbeid mellom kollegaene. Kjørereglene og miljøreglene blir sett på som viktige oppgaver i arbeidet med omdømme og nevnes også som viktig arbeid knyttet til etikk og etisk refleksjon.

Sett i forhold til modellen til Hatch og Schultz (Hatch og Schultz, 2002) vil de overnevnte kjørereglene og miljøreglene inngå i prosessen «refleksjon» der leder er med å påvirke organisasjonskulturen for å få en ønsket form for kommunikasjon og adferd mellom personale internt og mellom personalet og omgivelsene som er pårørende i denne sammenhengen.

Anførerrollen i Mintzberg analyse av lederroller (Høst, 2005) er sentral med at leder retter sin oppmerksomhet mot sine underordnede for å forbedre rutiner og prosedyrer. Lederen har også inntatt rollen som informasjonsspreder i forhold til verdiorientert informasjon som sier noe om hvordan man ønsker at noe skal være. Dette handler om etiske og kulturelle aspekter ved organisasjonen og kan settes inn i Hatch og Schultz modell under organisasjonskulturen som påvirker organisasjonens identitet (Hatch og Schultz, 2002).

En av informantene forteller om et internt tiltak på sitt tjenestested som har vært å utarbeide Nyhetsavisen med informasjon til alle sine ansatte. Nyhetsavisen er komprimert på en side og det er bevisst for at den skal bli lest, mye tekst blir ofte valgt vekk. Det er også ønskelig at de ansatte selv skal komme med informasjon og på den måten være med å dele til fellesskapet. Nyhetsavisen sendes på mail til alle ansatte, den henges opp på oppslagstavlen og legges i vaktboken slik at den skal være lett tilgjengelig for alle.

Jeg begynte med å lage den til mitt personale, men så fant ledergruppen ut at de ville bruke den. Så nå lager jeg en mal som alle tilpasser sin bolig. Det som gjelder enhetsnivået er felles informasjon og det lager jeg ferdig, så tilpasser de det sin bolig med nyheter derfra og så går det ut til alle som jobber der (1).

Ser vi på Mintzbergs analyse av lederroller er det roller som informasjonssamler og informasjonsspreder med både objektiv og verdiorientert informasjon, som er benyttet her (Høst, 2005, s. 65).

Å tydeliggjøre ansvars- og kommunikasjonslinjene er også fremhevet som viktige oppgaver i organisasjonen fra flere av informantene:

Vi har jobbet med at linjene er tydelige. Det tenker jeg er en viktig bit for at vi ikke skal trå feil. At vi vet hvem som gjør hva, hvem som skal uttale seg om de ulike områdene og at det ikke er usikkerhet i forhold til det (6).

Ulike kommunikasjons- og informasjonstiltak er fremhevet som sentrale oppgaver knyttet til internt arbeid med omdømme. Gjennom dette arbeidet rettes oppmerksomheten mot personalet nærmest bruker. Gjennom prosesser som refleksjon og uttrykk knyttet til Hatch og Schultz sin modell jobber en for at personalet skal kunne gjøre en så god jobb som mulig, og i neste omgang at omgivelsene skal få det beste inntrykk av tjenestene. Informantene vektlegger også at arbeidet med pårørende gjennom internt arbeid med de ansatte blir sett på som viktig arbeid for å påvirke omdømme. Dette vil jeg sette fokus på i neste punkt.

4.2.3. Omdømmearbeid internt for å bedre samarbeidet med pårørende

I forhold til internt arbeid med omdømme har informantene fremhevet arbeidet knyttet til pårørende som høyst aktuelt med tanke på å jobbe for et godt omdømme for tjenesten. Dette funnet har jeg valgt å trekke frem her da pårørende blir sett på som viktige interessenter som personalet ofte har et aktivt samarbeid med. Til tross for sterk vekst av offentlige omsorgstjenester med økt individualisering, tyder trender på at omsorgsrelasjoner i familiene fortsatt står sterkt (St.melding 25, 2005-2006). Pårørende som foreldre og søsken opptrer i nettverket til brukerne som de viktigste omsorgspersonene og har ofte en sentral plass som verge for utviklingshemmede knyttet til selvbestemmelse og målvalgprosesser (Bollingmo m.fl., 2005).

I følge Mintzberg er det flere roller som er aktuelle i arbeidet med å bedre samarbeidet med pårørende. Dette gjelder både interpersonelle roller som anfører og som forbindelsesledd. Likeledes informasjonsroller som informasjonssamler og informasjonsspreder (Høst, 2005). Dette gir et bilde av at ledere veksler fort mellom roller og må gjerne forholde seg til flere roller samtidig.

Når lederne blir spurt om å gi et eksempel på hva de anså som omdømmearbeid internt svarer en av informantene:

Ja, jeg tenker at pårørendearbeid er et helt konkret arbeid i forhold til omdømme (8).

Pårørende sees på som aktuelle interessenter i omgivelsene og deres tilbakemeldinger påvirker lederne til å ha fokus på refleksjonsprosesser i organisasjonen. En av informantene forteller at de har gjennomført et tiltak med å øke kompetansen i personalgruppen knyttet til samtaler med pårørende og andre:

Det vi gjorde, var at de to vi fant ut skulle ha kvalitetssamtalene, gikk på kurs i kommunen som het noe som «Den vanskelige samtalen» eller «Den gode brukersamtalen». Ja, først startet de med kurset så hadde de samtalene etterpå og det har vært veldig bra!(3)

En informant sier at det har vært et viktig tiltak i deres ledergruppe å ha fokus på å avklare forventninger til møter, både kvalitetssamtaler og andre møter med pårørende og samarbeidspartnere. Dette har bedret kommunikasjonen med eksterne aktører.

Flere informanter viser til økte og endrete krav fra pårørende. De sier at pårørende ønsker i langt større grad nå enn tidligere å være med å forme og påvirke tjenesten og at brukervedvirkning (på organisasjons-/ samfunnsnivå) og selvbestemmelse (på individnivå)

står sentralt i tjenesten. De opplever også stor forskjell på pårørendes krav og takknemlighet og de tenker at det har sammenheng med ulike generasjoners syn på velferdsstaten og deres tidligere erfaringer med tjenestene. En av informantene forteller om endrete krav på denne måten:

Det er ikke lenge siden utviklingshemmede bodde hjemme til de var 30-40 år, nå står de på trappene når de er 20år. (...) Jeg var med i 2000-2001 å definere behovet for avlastningsdøgn, så virkelig inn i glasskulen og vurderte avlastningsbehovet i kommunen. Da landet vi på 7000 avlastningsdøgn. I dag gir vi 30 000 døgn og alt er sprengt (9).

Denne utviklingen er i tråd med samfunnsutviklingen flere forfattere visere til om økte krav til effektivisering og organisering av de offentlige velferdsgodene. De ser samfunnsutviklingen som en av de viktigste faktorene for organisasjoners behov for å ha et godt omdømme og ser det i sammenheng med å oppnå legitimitet og tillit i befolkningen (Wæraas, m.fl., 2011).

I arbeid med pårørende vektlegger en av informantene det arbeidet som utføres når en uheldig situasjon oppstår. En av informantene forteller sin historie om hvor fort noe kan gå galt dersom informanten ikke hadde tatt ansvar, vært tilgjengelig på kort tid, undersøkt saken nærmere, ringt pårørende tilbake igjen med utfyllende informasjon. Her vektlegger informanten at taushetsplikten ikke må sette begrensninger for deres arbeid.

Dette handler veldig mye om kommunikasjon (og legger et stort trykk på ordet veldig). Du kan ikke gi et kort svar, du må gi et begrunnet svar og kan du ikke svare må du henvise videre. Og det handler utrolig mye om omdømme (7).

Informanten mener at mange av de uheldige medieoppslagene kunne vært unngått dersom det hadde blitt gitt tilstrekkelig informasjon fra ansvarlige parter. Hvordan ledere håndterer kriser er i stor grad med på å påvirke både organisasjonskulturen (Martinsen, 2011) og vil påvirke organisasjonens omdømme (Wæraas, m.fl., 2011). Et godt omdømme vil gjøre en organisasjon bedre rustet når uheldige situasjoner oppstår.

Det har kommet frem at arbeid med pårørende oppleves som viktig og sentralt arbeid knyttet til omdømmearbeid. Kommunikasjon, informasjon, tydelige ansvarslinjer og forventningsavklaring er nøkkelbegrep her. Det som har utpekt seg, er viktigheten av hvordan en håndterer uheldige situasjoner når de oppstår. I neste punkt vil jeg se på hvordan lederne ser på sammenhengen mellom etikkarbeid og omdømme.

4.2.4. Ledernes oppfatning av sammenheng mellom etikkarbeid og omdømme

Jeg vil her ta for meg ledernes oppfatning av hvordan de ser at etikk og holdningsskapende arbeid har betydning for Etatens omdømme. Innen helse- og omsorgstjenestene har det vært stor satsing på etikkarbeid og et eget etikkprosjekt ble gjennomført i 2008-2010.

Med etikk tenker en på spørsmål om rett og galt, godt og vondt, i moralsk forstand. Etikk kan dreie seg om hvem og hvordan man bør være som menneske og yrkesutøvelse, hvilke holdninger og karakteregenskaper en bør strebe etter og som bør gjennomsyre det en gjør. For å følge etiske normer kreves det personlig engasjement og det er opp til den enkeltes samvittighet og lojalitetsfølelse ovenfor normen om man vil etterleve dem i praksisutøvelse eller ei (Nordtvedt i Slettebø og Nordtvedt, 2006).

Det er ulik oppfatning hos informantene om hvor nær sammenheng arbeidet med etikk og omdømme har. Noen informanter formidler:

Omdømme og etikk henger sammen, så klart er det (1).

Det tenker jeg har en nær sammenheng. (...) Det er klart at etikk vil handle om så mangt, det vil handle om hvordan vi omgås våre brukere, hvordan vi snakker til hverandre, istedenfor å snakke om hverandre, slike grunnleggende ting som definitivt har implikasjoner til omdømme, vet ikke om jeg skal si at dette er to sider av samme sak, men det å jobbe med etikk er viktig for omdømme (9).

Andre informanter ser at etikk kan ha betydning for et godt omdømme, men ser et tydeligere skille mellom arbeid med etikk og arbeid med omdømme og de formidler det slik:

Jeg har virkelig problemer med å argumentere for at vi skal jobbe med etikk for å få et bedre omdømme, det må jeg si. (...) Godt omdømme kan være et resultat av et godt etikkarbeid, ja, men om vi skulle drive med etikkarbeid for å få et godt omdømme, så tror jeg ikke vi hadde fått mye energi i saken, tror jeg. Vi driver med etikk fordi at den refleksjonen opplever vi er god for oss. (...) Etikken er for etikken skyld, ikke for omdømme sin skyld (7).

Ja, det er vel en kobling, men det er ikke det konkrete omdømmearbeidet, det har kanskje noen ringvirkninger, det føles som det gir bra tjenester, men er, fordi vi er så klar på at vi tar opp etiske problemstillinger i hverdagen, men om det gir noen virkninger til at det endrer noe omdømme? Det er vanskelig å si, det er ikke målt noe sted, og vi har ikke hatt fokus på å sette det opp mot omdømme heller. Fokuset har vært å se på etikk for å gi en bedre hverdag for personal og brukere, og ikke for at det skal gi oss et bedre omdømme, men kanskje det er en virkning av det?(8)

Her kommer det frem ulike syn på koblingen mellom arbeid med etikk og omdømme. Skillet er ikke mellom mellomledere og resultatenhetsledere eller mellom de som har satset mye eller lite på etikkarbeidet. Det som er felles for de informantene som opplever en svakere kobling

mellom etikkarbeid og omdømme er at de synes at det er mer sluttproduktet som gir et omdømme og at tiltakene må rettes mot arbeidsmiljøet og tjenesteproduksjonen.

Informantene forteller om ulik organisering og erfaring med etikkarbeidet i sin enhet. Alle informantene har opplevd økt fokus på den etiske siden av arbeidet. En informant sier fokuset i diskusjonene i stor grad flyttet seg fra rutiner og praktiske ordninger til de etiske sidene ved arbeidet. Det kommer frem i mine funn at lederne setter av mer tid til etisk refleksjon på møter nå enn tidligere, og tar i bruk verktøyet som er utviklet til arbeid med etiske spørsmål som et resultat av etikksatsingen. Informantene fremhever at arbeid med etikk har økt bevisstheten hos personalet i forhold til kommunikasjon og møte med mennesker, hvordan personalet snakker sammen og hvordan de er med hverandre. Det gjelder i forhold til hvordan kommunikasjon og adferd påvirker personalet og kulturen på arbeidsplassen.

Informantene forteller om praktiske utfordringer med å få til etikksamlinger pga. turnusarbeid og manglende fellestid for personalet. Flere informanter fremhever det positive med å ha en stabil arbeidsstokk som har jobbet lenge med brukerne, som kjenner deres historie og viser gode holdninger til arbeidet. Informantene fremhever at det er lederne som er de viktigste «bidragsyterne», og må rydde plass og sette etikk på dagsorden.

Det er anførerrollen som er sentral for leder når en retter oppmerksomheten mot etikkarbeidet innen tjenestene. Arbeid med etikk og moral er med å påvirke organisasjonskulturen. I modellen til Hatch og Schultz viser de at uttrykk fra organisasjonskulturen er med på å forme organisasjonsidentiteten gjennom holdninger og handlinger som igjen er med på å gi et inntrykk ut i omgivelsene og påvirker omdømme (Schultz, 2002).

Kommunen har utarbeidet fellesverdier som tjenestene skal bygge på, disse fremkommer i kommunens HR-strategi. Alle informantene kjenner til fellesverdiene. Det er svært ulikt hvor mye de har jobbet med å gjøre verdiene kjent i personalgruppene og å implementere de i det daglige arbeidet. Noen informanter har kommunenes verdier som tema på møter, mens andre opplever at verdiene er uhåndgripelige og vanskeligere å jobbe med. Med unntak av et par informanter sier de at verdiene preger deres arbeid. Videre i oppgaven har jeg valgt av plasshensyn, å omtale arbeidet med verdiene inn under arbeid med etikk og holdninger da jeg ser at mønsteret med dette arbeidet er sammenfallende.

I dagens samfunn med lett tilgang til sosiale medier blir medarbeidernes holdninger og verdier lett kommunisert ut til omverden. Hvordan man snakker om arbeidsplassen sin, om hvor sliten en blir på jobb osv. vil være med på å prege mottakernes bilde av arbeidsplassen.

Likeledes har brukerne av tjenestene en oppfatning av hvordan de blir ivaretatt og kommuniserer dette ut til sine omgivelser. Vi ser at informasjonen fra den enkelte ansatt og brukere av tjenesten utgjør en liten del av det store bilde, men er med på å forme totalinntrykket. Det er også en faktor at organisasjonene er mer transparente nå enn tidligere, på denne måten er det som skjer innad i organisasjonene lettere synlig i omgivelsene og flere vil kunne danne seg et inntrykk (Wæraas m.fl., 2009).

Etikkarbeidet er også et satsingsområde som var anbefalt i tilknytning til kompetanseheving for personalet innen tjenester til utviklingshemmede i forbindelse med ansvarsreformen (St.melding 47, 1989-90). At Staten har tatt dette på alvor vil kunne gi et positivt inntrykk i omgivelsene og påvirke omdømmet. Utfordringen kan være å gjøre etikkarbeidet kjent hos interessentene og at det gjenspeiles i gode tjenester med høy kvalitet. Styrking av etisk kompetanse for personalet i omsorgstjenesten er også et satsingsområde i Kompetanseløftet 2015 (St.meld. 25, 2005-2006). I HR-strategien til kommunen kommer det frem som et mål knyttet til fokusområdet omdømme at tjenestene skal preges av høy etisk standard.

Jeg har sett at lederne tenker ulikt om sammenhengen mellom arbeid med etikk og holdninger og omdømme. Det er i overvekt flere ledere som ser at dersom man jobber med etikk har det effekt på omdømme, mens noen sier at omdømme er mer et sluttprodukt av omdømmearbeidet. Jeg vil i neste punkt se på ledernes oppfatning av forhold utenfor Staten som påvirker omdømmet

4.3. Ledernes syn på struktur i organisasjonen i arbeidet med omdømme

Jeg vil her se på forhold utenfor Etaten som lederne trekker frem som påvirker deres arbeid og omdømme. Det blir her naturlig å se på organisasjonens struktur. Organisasjonsstruktur er noe av det som kjennetegner en organisasjon gjennom fordeling av arbeidsoppgaver, beslutningsmyndighet og utforming av regler og faste rutiner som styrer og samordner arbeidet mot realisering av organisasjonens mål (Jacobsen og Torsvik, 1997).

4.3.1. Forhold utenfor Etaten som påvirker arbeidet med omdømme

Informantene har trukket frem forhold utenfor Etaten som påvirker hvordan de selv kan utføre sitt arbeid og som påvirker Etatens organisasjonsidentitet og omdømme. Disse funn vil jeg presentere her.

Informantene fremhever utfordringene med å samarbeide på tvers av etater i kommunen. Som eksempel nevner de samarbeidet med forvaltningen som er bestillerenheten, mens tjenester til utviklingshemmede er utførerenheten av tjenestene til utviklingshemmede. Godt samarbeid på tvers av enhetene er en forutsetning for å fremstå som en samlet tjeneste for brukerne og omgivelsene (Wæraas m.fl., 2011).

Informantene opplever at mange eksterne aktører ikke har kjennskap til kommunens organisering av bestiller- og utførerenheter, men ser kommunens tjenester under ett. Som eksempel forteller en av informantene at dersom en familie er fornøyd med avlastningstilbudet, men ikke får tilstrekkelig avlastning, kan klagen gå til utførerenheten og ikke forvaltningen som er bestillerenheten som fatter vedtak om avlastning. På denne måten opplever flere av informantene at deres omdømme påvirkes av hvordan flere enheter uttrykker og utfører sine tjenester.

Vi blir sett på som den store grå massen. (...) Det hjelper ikke å gå ut å si at det er forvaltningen, det er politikerne, vi er en del av en stor masse (7).

En av informantene stiller spørsmål om det blir for snevert å jobbe for Etatens omdømme alene, når en er så avhengig av andre tjenester nært knyttet til sin egen etat? Som det blir sagt i sitatet er det hvordan en blir oppfattet av omgivelsene som er viktig mht omdømme. Organisasjonsstrukturen med bestiller og utførerenheter innebærer en spesialisering av oppgavene. Spesialisering i organisasjoner kan fremme sterke subkulturer innenfor ulike

etater. Dette kan føre til målforskyvning og at en blir så opptatt av å realisere sine delmål at man mister evnen og viljen til å ta hensyn til organisasjonens overordnede mål (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Det er usikkert hvorvidt flere Etater har omdømme som sitt fokusområde, men dersom de ikke har like stort fokus på det, kan være naturlig å stille spørsmål om det er tilfredsstillende for Etaten at det er kun de som har omdømme som fokusområde når de er så nært knyttet til andre tjenester gjennom kommunenes organiseringsmodell?

Informantene vektlegger at samarbeidsutfordringene er spesielt vanskelige med etater underlagt andre byrådsavdelinger. Som eksempel nevnes rusomsorg og tjenester innen psykisk helse. En av informantene belyser byrådsavdelingens utfordringer på denne måten:

Viktigst er å få samordne tjenestene. (...) Det er store utfordringer knyttet til at vi er så fraksjonert at tjenestene ikke snakker godt nok sammen. Vi må få til noen strukturer der vi må samordne. Dette er en kjempeutfordring i Byrådsavdelingene (9).

Utfordringen med manglende samkjøring av tjenester belyses i omdømmelitteraturen som en av de mest kjente utfordringene innen arbeid i offentlig sektor. Kommunen er en kompleks organisasjon med mange oppgaver, mål, yrkesgrupper, profesjoner, brukergrupper og maktsentre. Å fremstå samlet utad mot omgivelsene vil innebære en samlet identitet og å kommunisere på en enhetlig måte for å oppnå et godt omdømme i omgivelsene (Wæraas m.fl., 2011).

Etat for tjenester til utviklingshemmede er underlagt byrådsavdelingen for helse- og omsorg. Byrådsavdelingene ledes av en kommunaldirektør som er Etatsleders nærmeste overordnede og skal følge opp og føre tilsyn med tjenesteproduksjonen og forvaltningen i kommunens etater og bedrifter (www.bergen.kommune.no, 24.5.14). Etter opprettelsen av Etatsledernivået i 2010 forteller Resultatenhetslederne at de har hatt lite direkte kontakt med Byrådsavdelingen nå etter at Etatsleder er bindeleddet.

Flere av informantene som er resultatenhetsledere formidler at samarbeidet med Byrådsavdelingen kunne vært bedre. En av informantene formidler sitt syn på Byrådsavdelingen slik:

Et eller annet nyhetsoppslag, så kan de svare veldig korrekt, de er opptatt av det, vise det korrekte dokumentet og svaret, men det å se litt mer menneske i saken, være litt mykere, ville jeg trodd vi kunne profilert på (7).

En annen informant uttrykker det slik:

Jeg synes det er viktig at Byrådsavdelingen setter seg inn i det arbeidet vi gjør ute og har forståelse for det vi gjør ute. Så synes jeg at Byrådsavdelingen skal skjønne at vi

faktisk er ganske mange kompetente mennesker som jobber ute i tjenestene og at de avgjørelser som er tatt ute, er tatt ut fra et faglig ståsted (8).

Det uttrykkes også at det bilde Byrådsavdelingen har av Etaten handler om hvorvidt tjenesten klarer å holde seg innen for de økonomiske rammene. Byrådsavdelingen vil være med å uttrykke sitt bilde av Etaten. Ifølge informantene har Byrådsavdelingen for lite kjennskap og innsikt i tjenestene til å uttale seg om Etatens virksomhet. Dette gjelder også for politikerne. Deres økonomiske målstyring oppleves av informantene som å overskygge de faglige målene som tjenesten jobber mot.

Byrådsavdeling er «bestiller i stort». Det innebærer at de skal avgjøre hvor mange bofellesskap og dagsenterplasser tjenesten skal ha. Informantene uttrykker frustrasjon knyttet til disse avgjørelsene fordi det påvirker deres arbeidsprosesser. En av informantene fortalte at det var vanlig at brukerne ikke fikk vite om de fikk dagsenterplass før ut i juni det året de slutter på videregående skole. Forutsigbarhet til tjenestene sier informantene er viktig for å gi et riktig bilde til omgivelsene og et godt omdømme. Informantene uttrykker at politikernes prioriteringer påvirker Etatens arbeid og omdømme.

Det er vanskelig å stå ansvarlig for at kommunen ikke har valgt å bygge flere boliger til utviklingshemmede (7).

Likeledes påpeker informantene at Byrådsavdelingen må ta ansvar for å definere hvilket nivå tjenestene skal ha og hva dette innebærer av tjenester. Dette for at Etaten ikke skal oppleve et legitimitetsgap mellom det som blir formidlet utad og det som er det virkelige bilde (Brønn og Ihlen, 2009). Informantene opplever at dette også er viktig for å kunne møte forventningene fra omgivelsene på en god måte.

Når det gjelder informasjon oppover i hierarkiet fremhever informantene at de har roller som informasjonsspreder og talsmann. Informantene må ta ansvar for å gi informasjon oppover i organisasjonen og vektlegger at politikerne og Byrådsavdelingen trenger informasjon for å få et grunnlag til å ta gode beslutninger på vegne av Etaten. Samtidig opplever lederne at interessen og engasjementet hos mottakerne kunne vært langt bedre og viser bl.a. til manglende oppslutning på «Åpent møte» som var et informasjonsmøte i etaten i 2012. En informant forteller om positive tilbakemeldinger etter å ha vært talsmann på vegne av etaten og bidratt med informasjon:

Jeg har flere ganger vært i Bystyret for helse- og sosiale saker og orientert om tjenestene og det har vært skikkelig greit og det har vært relevante spørsmål (9).

Jeg har sett på de forhold som lederne formidlet som viktige i arbeid med å jobbe for et godt omdømme. De har fremhevet utfordringer med samarbeid mellom etater og spesielt med samarbeidsinstanser som er underlagt en annen Byrådsavdeling. Det at tjenestene fremstår fragmentert er en utfordring i arbeidet med omdømme. Manglende kunnskap, innsikt og interesse for tjenestene er også utfordrende når saker blir kommentert og fremstilt av politikere og Byrådsavdelingen. Informantene fremhever at gjensidig informasjon på ulike nivå i det kommunale systemet er viktig for å kunne fremstå samlet. Etatens leder må ta ansvar og har rolle som informasjonsspreder. Manglende samkjøring og utfordring med samarbeid på tvers av etater og på tvers av Byrådsavdelinger fører til at kommunen fremstår med fragmenterte tjenester. Informantene opplever også at dette påvirker deres arbeid og omdømme. Manglende samkjøring er også fremhevet tidligere i oppgaven, som en utfordring mellom de ulike nivåene internt i Etaten.

4.4. Oppsummering av funnene

Jeg vil her oppsummere de funne jeg har presentert i kap. 4. Informantene oppfatter at omdømme handler om omgivelsenes inntrykk, tanker, syn på og oppfatning av tjenestene. Omdømme er tilbakemeldinger fra omgivelsene og hovedfokus er på gode tjenester med høy kvalitet. Omdømme er det mest brukte begrepet om alle omdømmeaktivitetene. Informantene knytter ikke bevisst inn tidsperspektivet når de omtaler begrepene, men har likevel en formening om hvilke tiltak som gir et langvarig bilde av tjenestene.

Opplæringen har i hovedsak vært knyttet til fagsamlinger der interne forelesere og ledere fra privat sektor har snakket om omdømme. Dette har i størst grad økt forståelsen for viktigheten av å jobbe med omdømme og har hatt mindre fokus på det konkrete arbeidet og hvilke oppgaver og prosesser dette innebærer for lederne.

Alle informantene knytter omdømme til omgivelsenes inntrykk av organisasjonen og viser til at omgivelsene består av ulike interne og eksterne interessenter. Manglende samkjøring og uavklarte forventninger til kommunens tjenester er utfordringer som informantene mener Etatens ledelse står ovenfor og påvirker Etatens omdømme.

Som forventet er informantene godt motivert til å arbeide med omdømme. De uttrykker likevel at det er en utfordring å holde fokus på omdømmearbeidet, tenke nytt og jobbe målrettet. Det er Etatsleder som på en overbevisende måte har innført omdømme som et fokusområde i Staten, uavhengig av HR-strategiens fokusområder. Alle informantene ser verdien av å jobbe med omdømme i egen etat, men savner dette fokusområdet i Styringskortet. Informantene har lite fokus på omdømme og det stilles ikke tydelige forventninger utfor Staten om at det blir jobbet med omdømme.

Informantene knytter oppgaver i forhold til informasjon, kommunikasjon og forventningsavklaring til arbeid med omdømme. Hvordan man handler når uheldige situasjoner oppstår utmerker seg som spesielt viktig i arbeidet med omdømme. Løftebasert ledelse er et tiltak innført av Etatsleder der alle lederne skal styre arbeidet mot et godt omdømme. Alle løftene utgjør den samlede handlingsplanen for Staten og gjennom dette stilles det klare forventninger til alle lederne om å jobbe med omdømme. Utfordringene ligger i å definere konkrete tiltak. Det er ingen helhetlig plan og samkjøring for dette arbeidet fra

Etatsledelsen. Tiltakene innen løftebasert ledelse skal være så konkret at de kan måles. På denne måten er det tiltakene som vurdert om de er gjennomført, ikke om selve målet er nådd. Personalet nærmest bruker er sentrale i arbeidet med omdømme, noe de knytter til «sannhetens øyeblikk» der tjenestene blir til. Arbeid og fokus på kommunikasjon står sentralt. Hvordan man omtaler sin arbeidsplass og kommuniserer med de involverte parter blir vektlagt. Tiltak som kjøreregler for kommunikasjon, miljøregler og nyhetsavis trekkes frem. Arbeid med pårørende blir fremhevet som spesielt viktig i arbeid med omdømme og konkrete tiltak formidles. Det er stor satsing på etikk- og holdningsskapende arbeid i Etaten og lederne ser ulikt på sammenhengen mellom etikkarbeid og arbeid med omdømme. Noen ledere sidestiller etikk-arbeidet med arbeid med omdømme, mens andre sier at det er ulike prosesser og at en kan oppnå et godt omdømme som et resultat av høy etisk kompetanse blant de ansatte.

Informantene uttrykker tydelig at det er vanskelig å få til et godt samarbeid på tvers av etatene og spesielt vanskelig er det på tvers av ulike byrådsavdelinger. Dette er forhold som gjør at kommunens tjenester fremstår som fragmentert og dette kommer tydelig til uttrykk i omgivelsene. Informantene opplever at byrådsavdelingen og politikerne ikke har nok kjennskap til etatens oppgaver og dette påvirker det bilde de gir utad i forhold til Etaten. Lederne ser at informasjonsutveksling fra bunn til topp blir viktig for å kunne fremstå samlet til eksterne aktører og på den måten oppnå et godt omdømme.

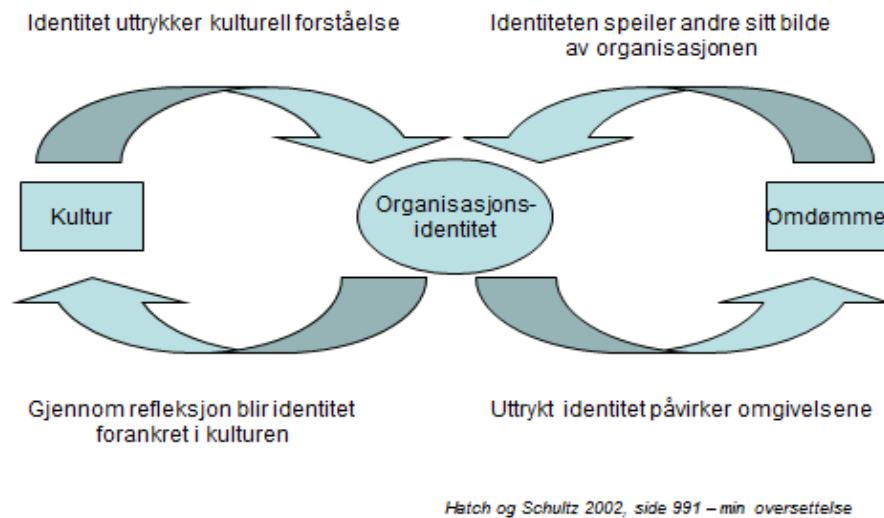
5. Drøfting

Jeg vil i dette kapittelet løfte frem sentrale funn knyttet til arbeid med omdømme, som innbefatter arbeid både internt og eksternt, i lys av de teoretiske perspektivene i teorikapittelet. Jeg vil se på hvordan organisasjon, ledelse og omdømme kan sees i sammenheng og hvordan de påvirkes av hverandre.

Jeg vil ta utgangspunkt i modellen til Hatch og Schultz (2002) der de har satt fokus på sammenhengen mellom kultur, identitet og image (image har jeg byttet ut med begrepet omdømme). Denne modellen er en sterkt forenklet fremstilling av kompliserte prosesser slik de foregår i den virkelige verden. Jeg ønsker å benytte en tilpasset modell for å gi et visuelt bilde der jeg har knagger å henge mine funn til teorien.

I drøftingsdelen vil jeg legge vekt på de fire prosessene modellen viser til. Eksterne prosesser som «inntrykk» viser hvordan organisasjonsidentiteten påvirker omgivelsenes inntrykk og prosessen «speiling» der identiteten speiler andre sitt bilde av organisasjonen. I organisasjonen er det prosessen «refleksjon» som viser hvordan identiteten gjennom refleksjon blir forankret i organisasjonskulturen og prosessen «Uttrykk» som viser hvordan identiteten uttrykker den kulturelle forståelsen i organisasjonen. Disse prosessene vil jeg se i relasjon til sentrale funn jeg har presentert og hvordan dette påvirker både ledelse, organisasjon og omdømmet. Jeg vil først se på hvordan organisasjonsidentiteten blir påvirket av de eksterne prosessene og knytte dette til de oppgavene lederne vektlegger eksternt. Jeg vil så se på de interne prosessene i organisasjonen knyttet til organisasjonsidentitet og organisasjonskultur. I drøftingens siste del vil jeg se på de ulike lederrollene knyttet til ulike prosesser og oppgaver i organisasjonen.

Under viser jeg figuren av modellen. Pilene markerer de fire ulike prosessene med utgangspunkt i organisasjonsidentiteten. Pilene til høyre viser de eksterne prosessene utenfor organisasjonen, mens pilene til venstre viser til prosessene internt i organisasjonen. Jeg vil starte med å se på de eksterne prosessene.



Figur 1.

5.1. Organisasjonsidentitet og omdømme

Utgangspunktet for modellen til Hatch og Schultz er organisasjonsidentiteten, hva som påvirker den av både interne og eksterne forhold. Jeg vil her se på det som blir uttrykt fra organisasjonens side og som gir «inntrykk» i omgivelsene. I modellen viser dette til pilen nederst til høyre, fra organisasjonsidentitet til omdømme.

En organisasjons identitet beskrives bl.a. gjennom slik organisasjonens medlemmer oppfatter og forstår hvem de er som organisasjon, hva de står for, og hvordan medlemmene tenker å løse sine oppgaver (Hatch og Schultz, 2000). Albert og Wetten definerer organisasjonsidentitet som organisasjonens sentrale, særegne og varige aspekter (Hatch og Schultz, 2000).

I min undersøkelse har jeg valgt å rette fokuset mot den kommunale Etat for tjenester til utviklingshemmede og deres arbeid med omdømme. I min undersøkelse kommer det tydelig frem at informantene som er ledere på tre ulike ledernivå, er svært opptatt av at innsatsen i tjenesten skal gi utslag i et godt omdømme for Etaten. De er opptatt av at de ansatte og tjenestene skal fremstå på en slik måte at det gir et godt inntrykk i omgivelsene og at dette skal speiles tilbake til organisasjonen. Omdømme er det mest brukte begrepet om alle

omdømmeaktivitetene og det er et hyppig tema på ledersamlinger og på personalsamlinger. Det har ført til økt bevissthet i forhold til ulike oppgaver knyttet til omdømmearbeid. Lederne er godt motivert for å jobbe med omdømme.

Jeg synes det er viktig, Jeg er godt motivert til å jobbe med omdømme og vi skal være best (1)

Etatsleder har gjennom sin anførerrolle skapt stor interesse og motivasjon i organisasjonen. Dette viser også hvilken makt og posisjonen toppleder har i organisasjonen, men også hvordan leder har klart å motivere på en positiv måte.

Informantene har en klar formening om at omdømme er bilder, tanker, inntrykk, syn på og oppfatning aktører i omgivelsene har på tjenestene. Lederne er bevisst på at de kan påvirke etatens omdømme på ulike nivå og gjennom ulike roller i organisasjonen. Dette til forskjell fra å styre et omdømme, noe som ikke lar seg gjøre. Når vi ser dette i lys av modellen til Hatch og Schultz referer dette til prosessen med «inntrykk» som vises nederst til høyre i modellen. Det er i denne prosessen møte mellom organisasjonen og omgivelsene oppstår og der interessentene danner seg et bilde av organisasjonen på bakgrunn av det de erfarer.

Informantene er mest opptatt av at omdømme skapes av hendelser eller opplevelser som gjentar seg over tid. Dette er i tråd med slik Fombrun definerer omdømme; den oppfatning omgivelsene har av en organisasjon over tid. Dette kan også sees i relasjon til slik Albert og Wetten ser på organisasjonsidentitet gjennom det varige aspektet (Hatch og Schultz, 2000). Likevel er de bevisst på at inntrykk sendes ut i omgivelsene kontinuerlig og at interessenter i omgivelsene raskt kan endre sitt bilde av tjenesten. Selv om omdømme er en mer stabil oppfatning over tid vil image, som er det umiddelbare inntrykket en har av en organisasjon være med på å påvirke og endre grunnlaget for omdømmet (Brønn og Ihlen, 2009). På denne måten er informantene opptatt av at omdømmearbeidet er en kontinuerlig prosess som en må sette fokus på og bevisst arbeide med for å lykkes.

Informantene er opptatt av at de ansattes adferd og kommunikasjon og hvordan dette kommer til uttrykk.

Ja, jeg tror vi har en jobb å gjøre hos den enkelte, det grunnleggende er hvordan man omtaler sin egen arbeidsplass (...) Det vil være avgjørende når folk er frustrert over sin egen hverdag, så man må gjerne få gitt uttrykk for det, men at man er bevisst på at

man er med på å bygge et omdømme. Så der tror jeg vi har en stor utfordring på gulvet (9).

Det som kommer til uttrykk fra personalet kan være som planlagte og bevisste handlinger, men også som spontane og ubevisste uttrykk. Dette er det lederne ønsker å skape en bevissthet til i arbeid med ansatte. Uttrykk som kommer med bakgrunn i organisasjonskulturen tilhører mer det ubevisste og det personalet tar for gitt og kan oppfatte som at det bare er slik hos oss.

Hatch og Schultz beskriver at det å påvirke inntrykkene interessegruppene har, ved bare å kommunisere positive budskap har liten eller ingen virkning. Å kommunisere uten å tilpasse adferd er ikke en god strategi. Knytter vi dette til modellen til Hatch og Schultz vil de med dette si at den uttrykte organisasjonsidentiteten også må ta i betraktning organisasjonskulturen og de verdier, normer og virkelighetsoppfatning den innbefatter.

«En organisasjons omdømme hviler på hver eneste ting en organisasjon gjør, fra måten den leder ansatte på, til hvordan medarbeidere på sentralbordet ter seg» (Brønn og Ihlen 2009, s. 176).

En av informantene knytter begrepet service til begrepet omdømme og er opptatt av at alt personalet uttrykker bør være forankret i en servicekultur der personalet er positivt innstilt til å møte brukerne og interessentene. Informanten skiller ikke mellom store og små oppgaver, men legger vekt på at servicekulturen har sammenheng med holdningene personalet har til å møte interessentene og det gir et helhetsinntrykk utad.

Informantene er spesielt opptatt av personalet nærmest brukerne og «sannhetens øyeblikk» der tjenestene skapes (Høst, 2005 og Bukve, 2012).

Vi har en del brukere som vi følger på aktiviteter, på butikken, på handlesenter. Det at du snakker godt om både arbeidsplassen din og måten du samhandler med bruker på, synes jeg har veldig mye med omdømme å gjøre (3).

Informantene fremhever at tjenestene og de ansatte nærmest brukerne er godt «synlige». Dette gjelder både i forhold til at de er ute i omgivelsene når de er med brukerne på aktiviteter, i butikken, på kino og deltar i samfunnet på linje med andre mennesker. Organisasjonen og tjenestene er også mer synlige nå enn tidligere gjennom en transparent organisasjon der pårørende og andre interessenter søker informasjon og medvirkning. Hvordan personalet fremstår, kommuniserer og ivaretar sine oppgaver og hvordan dette kommer til uttrykk i

omgivelsene er av stor interesse for lederne sett i forhold til omdømmearbeidet. Det kommer tydelig frem i funnene at lederne på alle nivå i Etaten er spesielt opptatt av personalet på det operative nivået i organisasjonen. Informantene opplever at det er viktig å fokusere på det arbeidet som blir gjort direkte mot brukere og pårørende og at dette har stor betydning for hvordan omgivelsene oppfatter tjenestene. Dette fokuset viser at lederne har et blikk både oppover og nedover i organisasjonen og at de ser betydningen av at alle ansatte i organisasjonen har en viktig rolle i arbeidet med omdømme og med å uttrykke dens identitet. Det store fokuset på personalet nærmest brukerne gjenspeiles også i den store innsatsen lederne på ulike nivå retter mot de interne prosessene i organisasjonen, blant annet i kraft av sin rolle som anfører. Dette vil jeg vie mer oppmerksomhet i drøftingens neste punkt. Det er personalet nærmest bruker som oftest er i kontakt med pårørende. Informantene er opptatt av de pårørende som er en av de aktører i omgivelsene som får direkte kjennskap til tjenestene. Sett i forhold til de tre nivåene for bearbeiding av informasjon er det det primære nivå som baserer seg på personlig erfaring, som har størst virkning på omdømme (Brønn og Ihlen 2009). Dette til forskjell fra interessentene som får kjennskap til tjenesten via andre kjente, familie eller venner (jmf. andre nivået) eller via media (jmf. tredje nivå). Pårørende blir av informantene ikke betegnet som en samlet gruppe, men som høyst ulike interessenter som har ulike bilder av tjenesten og som gir ulike tilbakemeldinger til organisasjonen. Informantene forteller om en endret oppfatning av behov for tjenester og økning av kravene fra pårørende. Dialogen med pårørende blir vektlagt også med tanke på at tjenesten er åpen for tilbakemeldinger og medvirkning. Informantene uttrykker at det er god kvalitet på tjenestene som er den viktigste driveren i etaten for å få et godt omdømme. Likevel er det ikke selve produktet eller tjenesten som har den avgjørende virkningen på omdømmet, men hvordan omgivelsene oppfatter dem (Wæraas, m.fl. 2011). Det bilde som interessentene danner seg av tjenesten vil henge sammen med de forventningene de har av tjenestene og organisasjonen. Informantene viser til tiltak bl.a. med forventningsavklaring som et ledd i arbeidet med å kunne møte pårørende med realistiske mål for tjenesten. Informantene nevner også tiltak knyttet til tydelige og klare ansvars- og kommunikasjonslinjer, samt tilstrekkelig og god informasjon og kommunikasjon til pårørende, og de ser det som en viktig del av å yte gode tjenester.

Informantene er opptatt av at det skal være et virkelighetsbilde som kommer frem i omgivelsene, at det er et sant og usminket bilde av tjenestene. Samtidig formidler informantene at de er opptatt av tilbakemeldinger og jobber hele tiden for å bli bedre. Det fremkommer av funnene at det er en utfordring for lederne å vite hvordan man skal fremstå med informasjon når det er manglende samkjøring og policy innen Etaten. Informanten som legger frem dette problemet har en klar formening om at dette er med på å forme inntrykket og omdømme til Etaten. Det er flere informanter som savner tydeligere retningslinjer fra Etaten i forhold til hvilke nivå tjenestene skal ha. De synes det er en utfordring å forene faglige mål og økonomiske rammer slik situasjonen er i dag. Dette kan jeg se på som et uttrykk for å finne frem til en felles organisasjonsidentitet som gir uttrykk for en felles standard.

Utfordringer med samarbeid er spesielt vanskelig med etater tilhørende andre byrådsavdelinger. Dette fører til at tjenestene fremstår med flere stemmer.

Viktigst er det å få samordnet tjenestene. (...) Det er store utfordringer knyttet til at vi er så fraksjonert at tjenestene ikke snakker godt nok sammen. Vi må få til noen strukturer der vi må samordne. Dette er en kjempeutfordring i Byrådsavdelingene (9).

Samordning av tjenestene er et uttrykt ønske fra informantene for å fremstå som en helhetlig og samkjørt enhet, noe omdømmelitteraturen vektlegger i arbeidet med omdømme (Wæraas m.fl., 2011 og Røvik, 2007).

Informantene er opptatt av hvordan Byrådsavdelingen og politikerne uttalte seg på vegne av Etaten. De opplevde at de til tider har for lite kunnskap og kjennskap til «livet i organisasjonen» og det faglige arbeidet. Dette resulterer i at deres presentasjoner og fremstillinger ikke er til det beste for Etaten, slik informantene ser det. Dette er en utfordring omdømmelitteraturen løfter frem når den utadrettede informasjonen i offentlige virksomheter blir sentralisert til profesjonelle kommunikasjonsfolk (Wæraas, m.fl., 2011).

Det samme gjelder f.eks. uttalelser i media der en informant opplevde at Byrådsavdelingen kan svare korrekt og saklig, men at det kunne vært litt mer «menneskelig» over det, for det ville Etaten profitert på. Dette er gjerne en konsekvens når avstanden mellom tjenesteytingen og den utadrettede kommunikasjonen blir for stor (Wæraas, m.fl. 2011). Hatch og Schultz viser til fallgraven med Hyper-adaptiv der det som formidles utad utelukkende skal skape et

godt omdømme og har i mindre grad tilknytning til organisasjons kultur og det virkelige liv. Faren for at dette oppstår kan være større når den som formidler på vegne av Etaen ikke har inngående kjennskap til tjenesten (Wæraas m.fl. 2011)

Informantene opplever at politikernes og Byrådets beslutninger og prioriteringer påvirker deres tjenester og oppgaver. Trykket på eksisterende tjenester blir større når omfanget av tjenester ikke øker slik behovet hos innbyggerne gir uttrykk for. Dette er i tråd med økende etterspørsel av tilbud og tjenester fra det offentlige (Wæraas, m.fl. 2011). Informantene sier at de i slike sammenhenger blir sett på som en del av det store bilde, til tross for at avgjørelser og oppgaver ligger utenfor deres Etat. Dette påvirker det inntrykket eksterne aktører har av kommunen som helhet og innlemmer Etatens tjenester i dette, i den stor grå massen, som en av informantene uttrykte det.

Når det gjelder å få tjenestene mer synlig og nå frem til flere interessenter, kommer det frem i intervjuene at de ansatte i Etaten har liten tradisjon for å løfte frem sine tjenester, rope høyt og benytte seg av media for å markedsføre sine produkter og tjenester. Taushetsplikten knyttet til sensitive opplysninger fremheves som en begrensning for å være så åpen og utadrettet som ønskelig. Å profilere tjenesten blir sett på som viktig for å gjøre Etaten kjent, interessant og attraktiv, bl.a. med tanke på rekruttering av personale som flere av lederne har som mål for sitt omdømmearbeid.

Den vanlige mann i gaten vet ikke hva det innebærer, de tenker; å himmel for en pengesluk for en liten gruppe (...) Tjenester til utviklingshemmede er faktisk så liten og spesiell at det vet de færreste noe om (1).

På den andre side er informantene opptatt av omdømmearbeidet skal føre til et mer normalisert syn på tjenestene. Historisk sett har både mennesker med utviklingshemming og tjenestene vært lite synlige i samfunnet. Etter innføringen av Ansvarsreformen i 1991 der intensjonene var at mennesker med utviklingshemming skulle få en mer normalisert tilværelse og ha større deltakelse i samfunnet på linje med andre innbyggere (Tøssebro, 2009).

Kommune fikk ansvar for å legge til rette for og ivareta tilbud og tjenestene som skulle forankres lokalt på kommunalt nivå (Ellingsen, 2014).

Informantene formidler at informasjon- og formidlingsarbeid fortsatt er viktig for å øke folks forståelse og kjennskap både til utviklingshemmedes behov og tjenester. Omdømmebygging referer i stor grad til prosesser der organisasjoner har som fokus å bygge opp sitt omdømme i

et nybyggingsprosjekt eller reform. Som litteraturen formidler er arbeid med omdømme en kontinuerlig prosess, men går da over til å omtales som omdømmehåndtering (Sataøen, 2011).

I tilknytning til informasjonsarbeid er informantene også opptatt av hvordan tjenesten profilerer seg på internett og på hjemmesidene sine. Flere informanter viser til at mye kunne vært gjort bedre der og at dette er en kanal flere og flere interessenter vil benytte seg av fremover når de søker informasjon om tjenestene.

I forbindelse med å profilere tjenestene opplever noen av informantene at informasjonsavdelingen er mindre tilgjengelig nå enn tidligere og stiller spørsmål om det er mindre interesse for dette fagfeltet både fra informasjonsavdelingens side og i omgivelsene nå enn tidligere. Det er i størst grad Etatsleder som har et samarbeid med informasjonsavdelingen om å løfte frem gladsaker og kommenterer aktuelle saker i media. Jeg har med utgangspunkt i modellen til Hatch og Schultz belyst de eksterne prosessene der møte mellom organisasjon og omgivelser skjer og der inntrykk i omgivelsene dannes og speiles tilbake. Hovedpoenget mitt er å få frem prosessene som påvirker hverandre både eksternt og internt i organisasjonen.

Informantene er i stor grad opptatt av de nære ting som utspiller seg i hverdagsaktiviteter blant personalet som jobber nærmest bruker. Lederne er opptatt av at arbeidet med omdømme griper inn i alle nivå i organisasjonen og hvordan personalet og ledere fremstår og skjøtter sine oppgaver har betydning for hvordan tjenesten blir oppfattet i omgivelsene. Informantene fremhever betydningen av at organisasjonen er samkjørt fra «bunn til topp» og mellom etatene som skal samarbeide, for å fremstå som en samlet enhet ovenfor omgivelsene. Hvordan de interne prosessene påvirker organisasjonsidentiteten og kulturen vil jeg i neste punkt legge vekt på.

5.2. Refleksjonsprosesser internt i organisasjonen

I modellen til Hatch og Schultz vektlegges det at det er en kontinuerlig prosess mellom omgivelsene og organisasjonen knyttet til omdømme, organisasjonsidentitet og kultur. Medlemmene i organisasjonen skaper identitet basert på hvordan de selv uttrykker seg til andre og hvordan identiteten speiles og i refleksjon av dette kan se sitt eget uttrykk. Hatch og Schultz vektlegger organisasjonskulturens betydning i større grad enn det de sier tradisjonelt er vanlig (Hatch og Schultz, 2002). Jeg vil her se på hvilke oppgaver mine informanter

vektlegger internt i sin organisasjon med tanke på arbeid med omdømme. Jeg ser det som naturlig å knytte det interne arbeidet til refleksjonsprosessen i organisasjonen. I modellen til Hatch og Schultz vises denne prosessen nederst til venstre og vises med pilen mellom organisasjonsidentitet og kultur.

Informantene er opptatt av at det er mange ulike interessenter som speiler sitt bilde av organisasjonen og i sitt arbeid med omdømme er de spesielt opptatt av tilbakemeldinger og samarbeid med pårørende som de ser på som viktige aktører i omgivelsene. De formidler at positive tilbakemeldinger fra pårørende og andre i omgivelsene virker positivt inn på arbeidet. Informantene opplever at et positivt omdømme påvirker kvaliteten på tjenestene i Staten og bekrefter tilliten til de ansatte og det arbeidet de gjør. Lederne beskriver dette som en positiv spiral på samme måte som omdømmelitteraturen gjør det (Wæraas, m.fl. 2011). På samme måte forteller informantene at de negative historiene fra media er ødeleggende for Staten og de ansatte opplever at dette bilde gir et skjevt bilde av slik de selv opplever tjenestene. De ser behovet for å løfte frem et mer nyansert bilde og ønsker ikke at de negative historiene skal bli stående som «bilde» av tjenesten. Denne påvirkningen viser at det er viktig å løfte frem de gode tjenestene og positive tilbakemeldingene for at de ansatte ikke mister troen på egen organisasjonsidentitet.

Når lederne vektlegger den positive omtalen som kommer fra omgivelsene, er det i følge modellen til Hatch og Schultz at meg`et blir aktivisert og påvirker jeg`et (det ubevisste som er plassert i kulturen) som styrer hvordan en betrakter sin egen situasjon i organisasjonen (Hatch og Schultz, 2002). Dersom denne prosessen skjer hos personalet gjennom refleksjon i et fellesskap i organisasjonen vil det føre til identitetsutvikling som kan være med på å styrke og utvikle en felles organisasjonsidentitet.

Gjennom speilingsprosessen ønsker informantene at de ansatte skal oppleve sin jobb som samfunnsnyttig, at den har stor verdi for andre og at de kan være stolt av jobben sin. De ønsker å oppnå et godt samarbeidsklima med de pårørende gjennom dialog. Tilgang på kompetent personale blir også fremhevet som et mål for arbeidet med omdømme og at et resultat av speilingsprosessen er at dette gjør rekruttering til tjenesten enklere.

En organisasjons identitet påvirkes av interne prosesser som Hatch og Schultz omtaler som refleksjon og der organisasjonskulturen fungerer som et bakteppe for slike refleksjoner. Det er viet stor oppmerksomhet i etaten til internt arbeid som jeg vil ha fokus på videre.

Mellomlederne og Resultatenhetslederne formidler at de generelt er åpen for tilbakemeldinger og ønsker å tilpasse og utvikle tjenester på bakgrunn av tilbakemeldingene innenfor gitte faglige og økonomiske rammer. Informantene referer til tilbakemeldinger de får fra enkeltaktører i omgivelsene og i mindre grad fra grupper av interessenter. Når omgivelsenes bilder av organisasjonsidentiteten avviker fra slik som de ansatte selv opplever den, vil dette påvirke organisasjonsidentiteten.

I arbeid med omdømme har lederne vektlagt flere tiltak internt i personalgruppene også på ulike nivå i organisasjonen. En mellomleder viser til kompetanseheving knyttet til gjennomføring av kvalitetssamtaler.

Det vi gjorde var at de to vi fant ut skulle ha kvalitetssamtalene, gikk på kurs i kommunen... (3)

Dette er en årlig samtale mellom verge, pårørende, bruker og en ansatt i tjenesten der tjenesten blir evaluert av partene og der den enkelte part kan komme med tilbakemeldinger. De har opplevd kompetansehevingen på dette område som svært positivt. Generelt fremheves kompetanseheving som et løft for forbedrings- og utviklingsarbeid innen tjenesten.

Brukertilfredshet og brukerundersøkelser står sentralt innenfor tjenesten og er kommet mer inn som et utviklingstrekk i tilknytning til New public management (Ellingsen, 2014). Dette utfordrer tjenesten på ulike nivå til å lytte til omgivelsene, noe som er i tråd med brukermedvirkning (på organisasjonsnivå) og selvbestemmelse (på individnivå) og retten til medvirkning og informasjon.

Det har vært stor satsing på arbeid med etikk i Etaten gjennom et eget etikkprosjekt i kommunen. I denne forbindelse kan jeg også nevne arbeid med kommunens fellesverdier som noen av lederne hadde hatt fokus på i sin personalgruppe. Informantene er delt i sin oppfatning om hvilken tilknytning arbeid med etikk og etisk refleksjon i personalgruppene har til arbeid med omdømme. Noen informanter opplever at det å jobbe med omdømme handler om å jobbe med etisk refleksjon. Andre informanter uttrykker det på en annen måte og sier at etikk er til for etikkens del og for å gi et grunnlag for den daglige aktiviteten og etiske valg man står ovenfor. Når jeg setter arbeid med etikk inn i modellen til Hatch og Schultz i forhold til organisasjonsidentitet, ser jeg at det vil kunne påvirke både kulturen gjennom refleksjon og det vil kunne påvirke omdømmet gjennom den uttrykte identiteten. På bakgrunn av dette ser jeg at etikk også er viktig i arbeid med omdømme.

Andre konkrete tiltak som informanter har fortalt om er nyhetsavis til personalet der leder som informasjonsspreder har samlet informasjon fra eksterne kilder til personalgruppen og fra en ansatt til en annen ansatt. Leder har i kraft av sin posisjon bedre tilgang på informasjon enn de andre ansatte. Tilstrekkelig og nødvendig informasjon blir vektlagt av informantene som viktig i arbeid med omdømme. Dette gjelder både internt og eksternt. Utarbeidelse av miljøregler for personalet og «kjøreregler» for samarbeid både intern og med pårørende er konkrete tiltak informantene viser til i arbeidet med omdømme.

Ser vi i forhold til modellen til Hatch og Schultz der identiteten blir uttrykt gjennom kulturelle forståelse, blir det gjerne skilt mellom det som kommer til uttrykk som «det tause» og det mindre bevisste og det som blir uttrykt som bevisst og ekspressivt. Identiteten som kommer til uttrykk hos personalet på det operative nivå kan sees på som det tause der identiteten kommer til uttrykk gjennom verdier, normer og virkelighetsoppfatning. I følge Hatch og Schultz er de kulturelle mer dyptgående enn det personalet er seg bevisst og komme til uttrykk gjennom handlinger på det ubevisste plan (Hatch og Schultz 2000). Hvordan personalet uttrykker sitt forhold til arbeidsplassen etter en slitsom dag på jobben, kan i neste omgang gi et inntrykk i omgivelsene som påvirker omdømmet.

Jeg har her sett på de interne prosessene i modellen til Hatch og Schultz der kulturen er et bakteppe for hvordan organisasjonsidentiteten kommer til uttrykk.

5.2.1 Innføring av løftebasert ledelse i Etaten

Løftebasert ledelse er et omfattende tiltak som Etaten har innført i forbindelse med i sine fokusområder som er nærvær og omdømme. Gjennom løftebasert ledelse skal mellom 110-120 ledere og fagkonsulenter velge mål og tiltak og gjennomføre tiltak innen gitte frister. I en artikkel hentet fra «Harvard Business review», 2007 skrevet av Donald N. Sull og Charles Spinosa har jeg kunnet lese litt om teorien bak Løftebasert ledelse. Sull er professor i strategi og internasjonal ledelse ved London Business School i England, mens hans medforfatter Spinosa er «group direktor» ved Vision Consulting i Irland. Artikkelen gir meg litt mer bakgrunn for å kunne se nærmere på Løftebasert ledelse som er innført i Etaten. Det fremkommer av artikkelen at et løfte har tre faser. Den første handler om at et løfte blir til (meeting of minds) og det skal beskrive hvorfor og hvordan vi gjør det, definerer tidsrom og

hvilke ressurser som er tilgjengelig. Fase to er gjennomføringsfasen (making it happen) der man gjennomfører tiltak og man har en dialog med de involverte partene om hvordan det går og man justerer tiltaket underveis om det er nødvendig. Den siste fasen er kunngjøring (closing the loop) der tiltaket avsluttes og man offentliggjør hvordan dette har gått (Sull og Spinosa, 2007). Et viktig poeng med Løftebasert ledelse som fremkommer i artikkelen er å holde en dialog gående mellom partene.

Teorien knyttet til Løftebasert ledelse sier at et godt løfte bygger på fem kjennetegn. Disse er at de skal være kjent for organisasjonen, ha en aktiv avtaleinngåelse mellom partene, de skal være frivillige, de skal være konkrete slik at de kan måles og de skal være begrunnet og historiebasert (Sull og Spinosa, 2007).

Det var ingen av informantene som viste til teori eller ulike prosesser i sin presentasjon av denne metoden. Om løftebasert ledelse fortelles det:

(...)det er da deres personlige bidrag i inneværende år som er utover det ordinære, det ekstraordinært som skal gi oss et løft i forhold til disse fokusområdene. Tanken bak det er at det skal gi oss et «kjempemomentum» som skal vises (9).

Det spesielle her er at denne satsingen på arbeid med omdømme skal gå ut over det ordinære. Her vises en enorm tro på at dersom alle bidrar gjennom et løft, så får en det til! Det er tydelig at en forventer at alle må være med å bidra. Det er en klar forventning fra Etatsleder at løftene følges opp av ledere på alle nivå. På denne måten er løftene kjent i organisasjonen. Kritikk mot løftene fra informantene er at de ikke gjenspeiles i Styringskortene som angir Etatens mål, men kommer i tillegg til disse. Tanken med at de skal være frivillig (i teorien) er lagt på bakgrunn av at de som skal gjennomføre de skal ha kapasitet til å kunne følge dem opp. Dette er det ikke tatt hensyn til i Etaten, men innført som et krav.

En av informantene fortalte om at lederne i den enheten samkjørte dette arbeidet på den måten at leders løfter skal sees i sammenheng med hverandre for å ha en felles satsing på samme tiltak.

Ja, det innebærer at jeg må sette mine mål med mine mellomledere (...) Vi må ha mål som vi gjennomfører i hele resultatenheten, da blir mine mål også mellomleder sine mål (8)

Her viser lederen til en koordinerende rolle, der resultatenhetsleder samkjører enhets mål.

Dette er i tråd med slik artikkelen vektlegger dialogen mellom lederne i denne metoden som

viser til at mål skal komme frem gjennom dialogen mellom ledere på ulike nivå og de skal avtales.

Det kom frem i funnene at informantene var usikre på hvilke delmål og tiltak de skulle velge og at det var en utfordring å finne nye tiltak når en skulle jobbe med dette over tid. Jeg viser da tilbake til dialogen og den viktige funksjonen med å koordinere arbeidet som en viktig faktor for å sette riktige mål å jobbe mot.

Når løfter har blitt avtales og til sammen utgjør en handlingsplan vil det ligge viktige opplysninger i dette materialet. Her vil etaten kunne se hva lederne har valgt av oppgaver, hvordan de er blitt gjennomført og se etter mønstre som gjerne kan trekkes med i det videre arbeidet også etter at omdømme ikke er et fokusområde lengre.

I 2012 ble Løftebasert ledelse innført for Resultatenhetslederne. Fra 2014 vil det også gjelde mellomlederne. Jeg ser på bakgrunn av mine funn at mellomlederne har en viktig posisjon i forhold til de ansatte på det operative nivå i organisasjonen. Informantene uttrykker at mellomlederne skal rette oppmerksomheten lokalt i organisasjonen, mens resultatsenhetslederne retter blikket mer oppover i organisasjonen og får mer helhetlig oversikt og har en koordinerende funksjon.

Mellomledernes rolle blir derfor viktig for å inkludere ytterste ledd i organisasjonen med i arbeidet med omdømme. Dette viser også at toppledelsen alene ikke kan jobbe med omdømme, men at det er en omfattende og kontinuerlig prosess som favner om alle lederne og ansatte.

Informantene som forteller om løftebasert ledelse har alle valgt mål og tiltak knyttet til personalet nærmest brukerne. Sett i forhold til modellen til Hatch og Schultz er fokuset til lederne da rettet mot refleksjonsprosessen. Flere oppgaver personalet viser til i forhold til arbeid med omdømme har jeg sett er i tilknytning til denne refleksjonsprosessen. Dette gjelder blant annet arbeid med etisk refleksjon i personalgruppene, utarbeidelse av miljøregler, kjøreregler, utarbeide tydelige kommunikasjons og ansvarslinjer og kompetanseheving for personalet.

Løftebasert ledelse velger jeg å se i sammenheng med målstyring der en tar utgangspunkt i å styre aktiviteter og ressurser mot prioriterte mål og resultater. Det spesielle ved målstyring er ikke at man setter mål, men at man styrer mot mål. En viktig side ved målstyringen er

resultatoppfølgingen og å vurdere resultatene opp mot de målene en har satt seg (Høst, 2005, s. 148). Mange kvalitative mål som settes inne helse og sosialsektoren er vanskelig å måle. Mange viktige sider ved oppgaveløsningen i denne sektoren er knyttet til prosesser der brukerne selv tar del i utførelsen av tjenesten og den sosiale relasjonen kan ha mye å bety for opplevelsen av tjenesten. Et krav som er satt til Løftebasert ledelse i Etaten er at tiltakene skal kunne være så konkrete at de skal kunne vurderes om de er gjennomført. På denne måten blir det tiltaket som blir evaluert, ikke om målet er nådd.

Når jeg ser på lederroller vil det være naturlig å fremheve rollen Mintzberg definerer som forbindelsesledd inn her (Høst, 2005). Rollen er knyttet til de relasjoner og forbindelser som lederen får til individer og grupper utenfor egen enhet. Det kan være både internt og eksternt. Nært knyttet til denne rollen er det å inneha en rolle som informasjonssamler der en skaffer informasjon fra eksterne enheter til egen enhet. Denne rollen innebærer å være lyttende og å finne ut hva det er de eksterne aktørene formidler (Hatch og Schultz, 2002). På bakgrunn av å ha samlet informasjon kan lederen innta rollen som informasjonsspreder der en videreformidler informasjon til ansatte innen egen enhet og etat.

Jeg har her sett på løftebasert ledelse som er innført for alle ledere og fagkonsulenter i Etaten. Med utgangspunkt i teori for løftebasert ledelse skal løftene følge en tre trinns fase der fra de blir valgt, gjennomført og evaluert. Informanter opplever at det er en utfordring å velge mål og tiltak, noe som skal gjøres i dialog med nærmeste leder. Løftebasert ledelse har jeg sammenlignet med målstyring som har det til felles å styre etter mål. Det kan være en utfordring å få målt kvalitative mål og det som vektlegges i løftebasert ledelse er at tiltakene er så konkrete at de kan måles.

5.3. Ledelse og omdømme

Jeg vil her se på de ti lederrollene til Mintzberg opp mot sentrale funn knyttet til arbeidet med omdømme. I hovedtrekk viser funnene at lederne er godt motivert til å jobbe med omdømme, de er opptatt av at adferd, samspill og kommunikasjon påvirker organisasjonens omdømme og de vektlegger informasjonsarbeid både internt og eksternt. Informantene er også opptatt av at organisasjonen skal fremstå som en samlet enhet, der det er en klar samkjøring fra topp til

bunn i organisasjonen. Jeg velger å dele denne drøftingen inn etter Mintzbergs modell som skiller mellom de interpersonelle rollene, informasjonsrollene og beslutningsrollene. Målet med denne fremstillingen er å se hvilke lederroller som er fremtredende i arbeidet med omdømme, både internt og eksternt. Målet er også å knytte ledelse tettere til temaene organisasjon og omdømme.

5.3.1. De interpersonelle rollene

Jeg vil her ta utgangspunkt i de tre lederroller Mintzberg knytter til interpersonelle eller mellommenneskelige roller. Jeg vil bruke eksempler fra mine funn med intervju av ni ledere knyttet til arbeid med omdømme for å se hvilke av disse rollene som var mest fremtredende i arbeidet med omdømme.

Toppfigur er en av de interpersonelle rollene og er gjerne den mest synlige rollen. Etatsleder er øverste leder og fremstår som toppfigur for Etaten i kraft av sin stilling. På samme måte er resultatsenhetslederne og mellomleder toppfigur i sine enheter. Slik kan lederne ha de samme rollene, men utøve de på ulike nivå. Når lederne deltar på ulike arrangement og skal fremstå og representerer sin Etat eller avdeling inntas rollen som toppfigur. Når Etatsleder og flere andre ledere stiller på Åpent møte for å være en synlig leder i for sin Etaten er de der som toppfigurer for sin enhet. Dette gjelder også på andre arrangement som ble nevnt som volleyballkamp for personalet, på kokkekamp for brukerne, i kontakt med pårørende og samarbeidspartnere mm. Denne rollen viser seg å være like aktuell for interne som for eksterne aktiviteter i organisasjonen. På ledersamlinger og fagdager er det tydelig at informantene fremhever Etatsleder som en toppfigur. Rollen kan gli over i rollen som talsmann som også er en utadrettet rolle som har til hensikt å gi informasjon og være talsmann på vegne av organisasjonen og ut av organisasjonen.

Knytter jeg lederrollen til påvirkning av organisasjonskulturen vektlegges betydningen av den synlige lederrollen (Bang, 2011) der leder er tilstedet og synlig både internt og eksternt i organisasjonen.

Anførerrollen er en kontaktskapende rolle hvor lederen påvirker sine ansatte gjennom ros og anerkjennelse, opplæring, motivasjon og kritikk. Etatsleder har gjennom motivasjon og

innføring av omdømme som fokusområde og løftebasert ledelse anvendt anførerrollen. Når informantene forteller om etikksamlinger, møtevirksomhet og interne prosesser der de samhandler med personalet, ser jeg det som naturlig å knytte leders rolle til anførerrollen. Informantene er opptatt av personalet nærmest bruker og knytter kommunikasjon og relasjoner nært til arbeidet med omdømme. Gjennom samhandling med personalet og gjennom sin synlige adferd kan lederne uttrykt hva de tror på, hvilke verdier de har og hvilke områder av driften de er systematisk opptatt av. Gjennom bevisst rollemodellering og veiledning påvirker lederen verdiene i organisasjonen (Martinsen, 2009). En av informantene satset på kompetanseheving av miljøpersonalet som skulle gjennomføre kvalitetssamtaler med pårørende og viser gjennom dette hva leder er opptatt av. Fordeling av ressurser er også en av de kanalene der leder påvirker organisasjonskulturen og dermed sine ansatte (Schein, 2010 i Bang, 2011).

Anførerrollen står også sentralt hos lederne som viser til at de må være de som motiverer de ansatte for å jobbe med omdømme, sette tema på dagsorden og gjennomføre tiltak knyttet til løfter. Lederne opplever at å motivere personalet er en naturlig oppgave til deres lederrolle. Som den ene lederen sa:

(...) Og jobben min er å motivere ut i organisasjonen. Så jeg blir nødt til å være motivert (6).

Det er stort fokus på personalet nærmest bruker og mellomleders sentrale rolle i tilknytning til opplæring, veiledning og å gå foran som et godt eksempel. Gjennom valg av løfter knyttet til Løftebasert ledelse har vi sett at lederne hadde valgt tiltak knyttet til sine ansatte. Gjennom rollen som informasjonsspreder ville den ene lederen ha møter med personalet i bolig der de skulle ta opp temaet omdømme. Her er flere roller fremtredende samtidig, både anførerrollen og rollen som informasjonsspreder. I kraft av sin stilling har ledere bedre tilgang på informasjon enn sine underordnede. Dette setter også lederne i stand til å gi informasjon. Samarbeid med pårørende fremheves som viktig arbeid knyttet til omdømme.

Ja, jeg tenker at pårørendearbeid er et helt konkret arbeid i forhold til omdømme (8)

Arbeid med pårørende handler også om rollen som forbindelsesledd der målet er å knytte relasjoner til individer og grupper utenfor selve enheten man leder. Det er i relasjon til den uttrykte organisasjonsidentiteten at omgivelsene danner seg et bilde av tjenestene og

omdømme formes (Hatch og Schultz, 2002). Pårørendearbeidet blir vektlagt på alle ledernivå, men det kommer frem at det er i hovedsak mellomlederne som har hyppigst direkte kontakt med pårørende. Kontakt med flere eksterne interessenter som bruker- og interesseorganisasjoner, andre kommuner og samarbeidspartnere blir fremhevet på høyere nivå i organisasjonen.

Jeg ser her at alle de interpersonelle rollene har vært knyttet opp til arbeidet med omdømme. Rollene blir ulikt utformet på de ulike nivå og toppfiguren fremstår som den rollen som er den mest synlige og utadrettede rollen her. Anførerrollen står sterkt i arbeidet med de ansatte og benyttes både direkte og indirekte i arbeidet med omdømme og i kombinasjon med andre roller. Forbindelsesleddet fremtrer når kontakter på tvers av enheten blir aktuell og i møte med omgivelsene. På denne måten fremstår denne rollen svært sentralt på alle nivå i organisasjonen i arbeid med omdømme.

Videre vil jeg se på informasjonsrollene og deres relevans i tilknytning til arbeid med omdømme.

5.3.2. Informasjonsrollene

Funn har vist at informasjonsarbeid står sentralt i arbeidet med omdømme. Dette gjelder både i interne prosesser med personalet og i eksterne prosesser mot eksterne aktører. Det er derfor naturlig å knytte alle de tre informasjonsrollene til arbeidet med omdømme.

I rollen som informasjonssamler får leder både formell og uformell informasjon som gjør leder i stand til å forstå hva som skjer inne i egen organisasjon og utenfor organisasjonen.

Lederens kontaktnett er avgjørende for hvor informasjonen kommer fra. I organisasjonen står lederne i krysningspunktet mellom ulike nivå i organisasjonen. Funnene mine viste at det blir forventet at mellomlederne har synet sitt rettet mot personalet på det operative nivå, mens resultatenhetslederne retter blikket mer oppover i organisasjonen.

Leder som informasjonsspreder er knyttet til å spre informasjon inn i organisasjonen. Jeg har tidligere vist at dette er gjort i kombinasjon med rollen som anfører. Gjennom utarbeidelse av avdelingens nyhetsavis viser en av informantene hvordan de har organisert sitt arbeid knyttet til informasjonsspredning. Denne rollen har til hensikt å spre informasjon inn i

organisasjonen, mens rollen som talsmann har som hensikt å gi informasjon ut av organisasjonen. Når informanten sier at de har tenkt på å utgi en nyhetsavis også for pårørende, bli det i rollen som talsmann for sin avdeling. Når ledere stiller i Bystyret for å gi informasjon om Etaten eller i samarbeid med informasjonsavdelingen lager en rapportasje er dette i rollen som talsmann. Ofte skiller en informasjonen i to grupper. Den ene er rettet mot de som har direkte innflytelse på styringen av organisasjonen, den andre er rettet mot brukere eller pårørende knyttet til tjenestene.

Når en leder skal fortelle søkere om tjenestetilbudene innen Etaten er det i rollen som talsmann. Likeledes er det i rollen som talsmann informanten opptrer når en uheldig situasjon oppstår og vedkommende handler på vegne av organisasjonen. Her kan en se det som naturlig at rollen som forbindelsesledd også inntreffer, avhengig av situasjon. Hvordan en leder håndterer kriser og handler når uheldige situasjoner oppstår, viser til at det er en av de sterkeste kanalene der leder påvirker organisasjonskulturen. Dette viser seg igjen i forhold til omdømmet påvirkning. Det er når krisen er ute at omdømmehåndtering har sin funksjon (Wæraas, m.fl., 2011). Her har jeg også trukket inn rollen som kriseløser som i modellen til Mintzberg går inn som en av de fire beslutningsrollene.

Funnen viser også at det er liten tradisjon i etaten til å løfte frem tjenestene og vise seg frem. Noen informanter mener at arbeid med etatens hjemmesider vil være tiltak i denne retningen og være et klart arbeid mot etatens omdømme. Rollen som talsmann vil her stå sentralt. Informasjonsrollene gir grunnlag for lederne til å ta beslutninger. Dette vil jeg vise i neste punkt.

5.3.3. Beslutningsrollene

De fire beslutningsrollene har en klar sammenheng med rollene knyttet til informasjon- og interpersonelle roller og opptrer ofte parallelt med andre roller. Når en leder omfordeler ressurser eller finner andre måter å løse oppgaver på er det som driftsherre og beslutningstaker lederen fremstår som. Dette er roller som Bang i høy grad knytter til påvirkning av organisasjonskultur (Martinsen, 2011). I funnene mine kommer det frem at lederne er opptatt av tilbakemeldinger fra omgivelsene og ønsker å tilrettelegge for endringer av tilbudet innen for gitte rammer og mål. Det er i rollen som forhandler leder operer og tar sine beslutninger om endringer som kommer utenfra. Endringer som lederen selv tar initiativ

til knyttes til rollen som driftsherre. Leders initiativ for endringer komme som reaksjoner på både indre og ytre påvirkninger og i relasjon med interne og eksterne aktører.

Ledere knytter god ressursforvaltning til arbeid med omdømme og at det er noe som omgivelsene er opptatt av. En viktig rolle her har leder som ressursfordeler. Dette gjelder både fordeling av tid, utstyr, penger, arbeidskraft mm. Stor satsing på etikkarbeid har som informantene formidler vært høyt prioritert og har vært satt av tid til.

Kriseløser er også tidligere nevnt som en rolle knyttet til interne og eksterne aktører. I denne rollen vil leder kunne stå ovenfor konflikter mellom medarbeidere, mellom ulike organisasjoner eller mellom organisasjon og interessenter. Informantene viste til flere slike hendelser de måtte forholde seg til. Det ble samtidig vist til at det var etatsleder som i kraft av sin toppfigur og som talsmann var ansiktet for etaten utad.

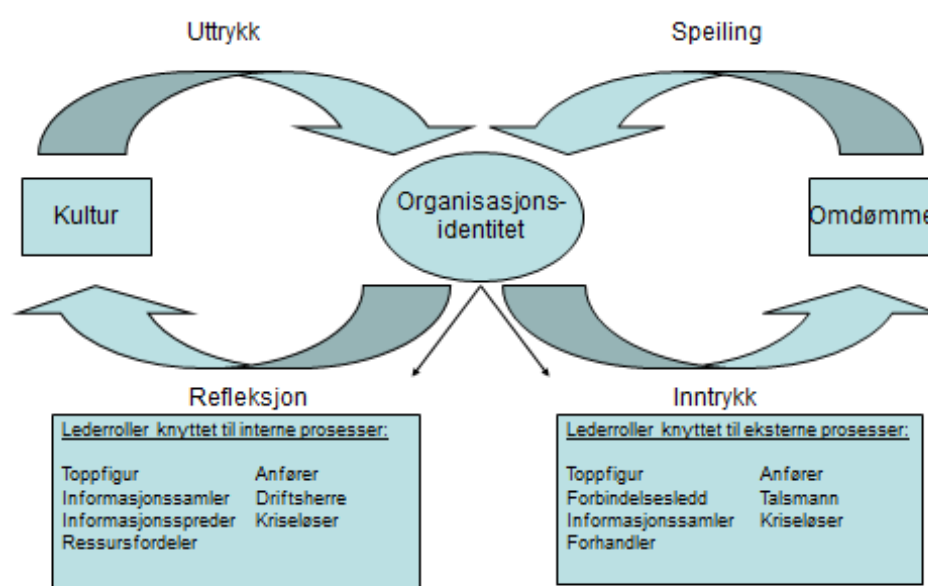
Det viser seg også at alle beslutningsrollene har vært aktuelle i arbeidet med omdømme. I neste punkt vil jeg oppsummere det hele.

5.4. Ledelse, organisasjon og omdømme

Jeg vil her ta utgangspunkt i modellen til Hatch og Schultz som har fulgt meg gjennom oppgaven. Denne modellen viser hvordan organisasjonsidentiteten, dvs. hvordan medlemmene i en organisasjon oppfatter organisasjonens egenart, verdier og karakteristika (Hatch og Schultz, 2002) blir endret og påvirket av omdømme og organisasjonskulturen. Det er gjennom de fire prosessene med inntrykk, speiling, refleksjon og uttrykk at dynamikken og påvirkningene skjer.

Jeg vil utvide modellen med å legge til de lederrollene jeg ser er knyttet til interne og eksterne prosesser i arbeidet med omdømme. Pilene ut fra organisasjonsidentiteten vil vise dette. Slik jeg tenker er prosessene refleksjon og uttrykk på modellens venstre side knyttet til interne prosesser, mens prosessene inntrykk og speiling er knyttet til de eksterne prosessene i omgivelsene.

Modellen min er tenkt som en oppsummering på hvilke lederroller som inngår i arbeidet med omdømmet. Det viser seg at alle de ti rollene i modellen til Mintzberg er tatt i bruk. Flere av rollene glir over i hverandre og en ser at ledere kan ha flere «hatter» på seg samtidig, f.eks. når en leder har rollen som talsmann og skal gi informasjon om egen tjeneste, vil lederen også ha fokus på de tilbakemeldingene aktørene kommer med å være informasjonssamler. Skiftene mellom de ulike rollene viser seg å være raske og til tider kan det være uklart hvilken rolle en har som er mest fremtredende til enhver tid.



Med utgangspunkt i Hatch og Schultz 2002, side 991 – min anvendelse

Fig.2.

Dette sier noe om at det er et omfattende lederarbeid knyttet til å jobbe med organisasjonens omdømme. Drøftingen viser også at arbeidet trekker med ledere på alle nivå i organisasjonen. Det har vært utfordrende å se hvilke roller som helt klart tilhører internt og eksternt arbeid. Noen roller går igjen som en basisrolle, her tenker jeg bl.a. på rollen som anfører ovenfor personalet. Jeg ser at denne rollen som innebærer et samspill med personalet står sterkt i organisasjonen da lederne henviser til medarbeidere, kollegaer, andre ledere og samarbeidspartnere.

5.5. Oppsummering

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i modellen til Hatch og Schultz som viser de fire prosessene der organisasjonsidentitet, kultur og omdømme endres og påvirkes gjennom indre og ytre krefter i og utenfor organisasjonen. Jeg har sett både i forhold til de eksterne og de interne prosessene. I forhold til eksternt arbeid er lederne opptatt av det som blir uttrykt fra organisasjonens side. Gjennom modellen ser vi at dette kan være både bevisste og ubevisste uttrykk og gjennom dette har informantene stort fokus på personalet nærmest bruker og bevisstgjøring av hvordan kommunikasjon og adferd kan oppfattes. Dette er også knyttet til arbeid med pårørende. Omdømme skapes av de uttrykk som sendes ut av organisasjonen på alle nivå og det er hvordan tjenestene blir oppfattet som er det vesentlige.

Med tanke på hvordan organisasjonen uttrykker seg er de opptatt av at den fremstår samlet og helhetlig, dette gjelder både internt i etaten og på tvers av etater. Fallgruven som Hatch og Schultz beskriver som hyper-adaptiv blir belyst i forhold til når byrådsavdelingen og politikerne uttaler seg på vegne av etaten.

Sett i forhold til interne prosesser ser lederne at positive tilbakemeldinger fra omgivelsene har en positiv effekt på personalet og kvaliteten på tjenestene. Kompetanseheving, etikksamlinger, informasjon, klare og tydelige kommunikasjons- og ansvarslinjer er tiltak som lederne viser til ved arbeid internt i organisasjonen. Løftebasert ledelse er innført i etaten for alle ledere og fagkonsulenter for å gi et samlet og et «ut over det forventede» løft for tjenesten med tanke på et godt omdømme. Rekruttering blir sett på som en viktig faktor i dette arbeidet.

I siste del av drøftingen har jeg knyttet de ti lederrollene Mintzbergs presenterer til flere sentrale funn. Lederrollene er knyttet til interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller og i drøftingen kommer det frem at alle rollene trer i kraft i leders arbeid med omdømme. Jeg har sett om noen av rollene utpeker seg i det eksterne arbeidet og ser at rollene som talsmann og forbindelsesledd er de rollene som klart er utadrettet. De rollene som utmerker seg som de interne rollene er rollen som informasjonsspreder, driftsherre og ressursfordeler. Ellers ser jeg at rollene som toppfigur, anfører, informasjonssamler, kriseløser og forhandler gjør igjen i både interne og eksterne prosesser.

Jeg har valgt å utvide modellen til Hatch og Schultz der jeg har satt inn lederrollene for å vise hvordan disse kommer til uttrykk i interne og eksterne prosesser (Fig.2)

6. Avslutning og konklusjon

Jeg har jobbet med utgangspunkt i problemstillingen min som er:

Hvordan arbeides det med omdømme innfor tjenester til utviklingshemmede?

Ettersom jeg jobber som mellomleder innen denne etaten visste jeg at det var fokus på omdømme innen tjenesten og dette var utgangspunktet for at jeg ønsket å finne mer ut om dette arbeidet. Jeg har funnet lite forskning på feltet som forteller om de oppgaver som er med på å skape, opprettholde og forsvare et godt omdømme, innen offentlig sektor.

Omdømmeforskningen (Wæraas, Byrkjeflot, Angell, 2011 og Brønn og Ihlen, 2009) sier mye om den generelt økende interesse for arbeid med omdømme, dette gjelder også innen for offentlig sektor og dette blir sett på som et relativt nytt fenomen. Likeledes er det tilfelle innen etaten jeg setter fokus på.

Arbeid med omdømme handler mye om å bevege seg i spenningsforholdet mellom det man faktisk er og det man ønsker å være. I dette spenningsforholdet ligger kimen til mye av de utfordringene for organisasjoner som jobber med omdømmehåndtering. Dette gjelder også innen det offentlige (Wæraas, Byrkjeflot, Angell, 2011). Hvorfor offentlig sektor skal ha fokus på å skape et godt omdømme ut over det å jobbe for å få kvalitative gode tjenester, henger sammen med er offentlig sektors avhengighet av oppslutningen i folket. Sviktende tillit kan føre til at virksomheten må legges ned, klare seg med mindre budsjett, flyttes, slås sammen med andre virksomheter eller moderniseres på andre måter. Det er i alles interesser at offentlige organisasjoner har tillit i befolkningen. Det hevdes at et godt omdømme kan styrke eller opprettholde en organisasjons legitimitet ved at en kan opparbeide en kundelojalitet, tiltrekke seg velkvalifisert personale, styrke arbeidsstokkens moral og lojalitet og oppnå positiv mediedekning (Brønn og Ihlen, 2009).

Jeg har gjennom mitt studium sett at arbeidet med omdømme er satt på dagsorden innen tjenester til utviklingshemmede og arbeidet er forankret hos lederne på alle nivå. Det er med høyt engasjement at etatsleder har valgt omdømme som fokusområde fra høsten 2012. Dette er uavhengig av at HR-strategien også har omdømme som fokusområde. Etatsleder opplever ikke at det stilles forventninger til å jobbe med omdømme fra sin leder eller fra andre deler av organisasjonen. Gjennom innføring av Løftebasert ledelse forplikter den store ledergruppen (som innbefatter alle lederne og fagkonsulentene i tjenesten, ca. 110-120 personer) seg til å

jobbe med mål og tiltak innen en gitt tidsperiode. Dette utgjør etatens handlingsplan i arbeidet med omdømme. Det er uklart hvor godt arbeidet med løftene blir koordinert og om målene lar seg måle. Slik det fungerer i dag blir tiltakene evaluert om de er gjennomført.

Mine informanter er opptatt av hvordan tjenestene kommer til uttrykk og hvordan tjenestene og organisasjonen blir oppfattet i omgivelsene. De har fokus på medlemmer i organisasjonen, fra bunn til topp om hvordan de fremstår på vegne av tjenesten. Det er tydelig at arbeid med omdømme inkluderer alle medlemmene i organisasjonen. Gode tilbakemeldinger har positiv effekt på tjenestene og personalet. Det er tro på at et positivt omdømme også har flere ringvirkninger, f.eks. i forhold til å rekruttere kompetent personale og positiv effekt på arbeidsmiljøet.

Informantene er opptatt av at omdømme skapes av hendelser og opplevelser som skjer over tid og har mindre tro på engangshendelser. Det er høy kvalitet på tjenestene som er den største omdømmedriveren i tjenesten.

Det er tydelig etatsleder som «går først i flokken» og går nye veier med innføring av volleyballturnering for personalet, kokkekamp for brukerne og er opptatt av å løfte frem «gladsaker» i media og å ha et tett samarbeid med informasjonsavdelingen. Noe det er liten tradisjon på i etaten fra tidligere, men som blir sett på som en vei å gå for å gjøre etaten synlig.

Informantene viser til at en bedre samarbeidsstruktur i organisasjonen vil sikre en mer samordnet tjeneste og et bedre samarbeid på tvers av etatene. Dette vil være et mål for at tjenesten kan fremstå som en mer samlet og helhetlig tjeneste, ikke en fraksjonert tjeneste slik flere av informantene omtaler den som pr i dag. Spesielt store utfordringer er det knyttet til samarbeid med etater på tvers av byrådsavdelingene. Det bl.a. på bakgrunn av slik kommunen er organisert med en sterk sektororganisering at kommunens HR-seksjon ser behov for å ha en HR-strategi som sikrer konsernoverbyggende tiltak og samarbeid.

Valg av omdømme som fokusområde i etaten er klart i tråd med HR-strategiens satsingsområder og mål til tross for at Etatsleder formidler at omdømme er valgt på bakgrunn av at det vil være viktig for etatens tjenester og arbeid.

Det er et ønske fra informantene at byrådsavdelingen og politikerne setter seg bedre inn i arbeidet som gjøres i etaten og har forståelse for fagfeltet. Informantene ser det som sin oppgave å være talsmann med informasjon som gjør at de har et godt grunnlag for å treffe sine beslutninger. Det er også et uttrykk ønske om et tettere og bedre samarbeid med

byrådsavdelingen og flere av informantene mener dette har endret seg i negativ retning de senere årene. Informantene mener at byråds og politikernes prioriteringer påvirker etatens arbeid og omdømme og at de selv må stå inne for sine beslutninger. Dette er viktig med tanke på at det som blir formidlet ut er det samme som virkelighetsbildet. Forutsigbarhet i tjenesten fremheves som viktig for å gi et riktig bilde til omgivelsene og et godt omdømme.

Utfordringer med manglende samkjøring av tjenestene belyses i omdømmelitteraturen som en av de største utfordringene innen arbeidet med omdømme innen offentlig sektor. Kommunen er en kompleks organisasjon med mange oppgaver, mål, yrkesgrupper, profesjoner, brukergrupper og maktsentre (Wæraas m.fl., 2011).

Mange av de eksterne aktørene har ikke kjennskap til kommunes organisasjonsmodell med bestiller –utførerenheter, men ser kommunens tjenester under ett. På denne måten blir etatens omdømme påvirket av hvordan omgivelsene ser på andre kommunale tjenester eller kommunen som en helhet. En informant uttrykker det på denne måten

Vi blir sett på som den store gra massen (...) Det hjelper ikke å gå ut å si at det er forvaltningen, det er politikerne, vi er en del av en stor masse (7)

Informantene setter stort fokus på personalet på det operative nivå som gjennom sin tjenesteyting er i direkte kontakt med brukere og pårørende og på den måten er organisasjonens «ansikt utad». Arbeid med pårørende blir også vektlagt i arbeidet med omdømme.

Arbeid med omdømme er et kontinuerlig og omfattende arbeid som gjennomsyrrer hele tjenesten i alle ledd. Arbeidet innbefatter ulike lederroller som går over i hverandre, skifter raskt eller er tydeligere knyttet til ulike situasjoner. Arbeidet betinger gode ledere som fanger opp og responderer på signaler både internt og eksternt.

6.1. Veien videre

Det er tydelig at tjenester til utviklingshemmede har tatt arbeid med omdømme på alvor og involvert hele etaten i arbeidet. Dette til tross for at det ikke er gjort noen målinger som viser til resultater, har informanter fått positive erfaringer med tiltak de har prøvd ut.

Motivasjonen og engasjementet jeg møter hos informantene får fokusområdet til å fremstå som en felles satsing og til å jobbe i flokk. Noe hele etaten er samlet om og der alle er like viktige.

Gjennom perioden med omdømme som fokusområdet er det flere ledere og ansatte som har gjort seg nytte erfaringer i dette arbeidet. Erfaringsdeling blir viktig for å gjøre godt arbeid kjent. Spesielt viktig er det innen dette feltet som ikke har «oppskrifter» eller klare kjøreregler for hvordan man skal jobbe for å skape et godt omdømme i en så stor organisasjon med et mangfold av tjenester. Det vil gjerne utpeke seg ressurspersoner i organisasjonen som vil kunne være med å koordinere og videreføre arbeidet. Helt konkret tenker jeg på det materialet som løftenes mål og tiltak representerer. Ser man etter mønster eller tiltak som utpeker seg der, vil dette kunne danne utgangspunkt for handlingsplaner eller idebank som kunne vært til hjelp i ulike leder- og personalgrupper. Dette kan gjelde tema til samtaler eller helt konkrete satsingsfelt for personalgrupper.

Det har kommet frem forhold utenfor organisasjonen som påvirker etatens omdømme. Det er lite som kan gjøres av etaten alene for å løse samarbeidsutfordringene. Det er likevel behov for å løfte de frem i rette fora og belyse gevinsten ved at dette blir ordnet for alle sin del. For å lykkes med arbeid med omdømme i en slik stor og kompleks organisasjon er det viktig at det er en felles satsing. På denne måten vil det å motivere for arbeid med omdømme utover egen enhet være et viktig bidrag til å lykkes i enda større grad. På denne måten levendegjør en kommunens HR-strategi som eller bare er en plan, som en av informantene uttrykte det. Jeg ser også at funn som er kommet frem i denne undersøkelsen kan ha overføringsverdi og kan benyttes av flere etater innen kommunal sektor som ønsker å jobbe med omdømme. Tittelen min på oppgaven er Kommunegrå eller fargerik og frempå?

Slik jeg definerte dette innledningsvis i oppgaven er det knyttet til en person som er mistet gløden og fremdriften. Skal jeg svare på dette spørsmålet knyttet til de lederne jeg har møtt i min undersøkelse, vil jeg si at de er på vei vekk fra det kommunegrå og over i fargenes verden.

Helt avslutningsvis vil jeg ønske etat for tjenester til utviklingshemmede lykke til med det videre arbeidet! Dette går veien...

Litteraturliste/ Referanser:

- Apeland, N.M.: (2010) *Det gode selskap Omdømmebygging i praksis*. Hippocampus
- Bang, Henrik (2011): *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget, 4.utgave.
- Brønn, P.S. og Ihlen, Ø. (2009): *Åpen eller innadventd. Omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Bukve, Oddbjørn (2012): *Lokal og regional styring. Eit institusjonelt perspektiv*. Det norske samlaget.
- Bøckmann, Kari og Kjellevold, Kari (2010): *Pårørende i helsetjenesten – en klinisk og juridisk innføring*. Fagbokforlaget.
- Christensen, Karen og Nilssen, Even (2006): *Omsorg for de annerledes svake. Et overvåket hverdagsliv*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Colbjørnsen, Tom (2003): *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Universitetsforlaget.
- Ekeberg, Torill Rønsen (1995): *Til ensomhet? Tanker og forskning om intergrering av psykisk utviklingshemmede*. Vigga Trykkbok og aksidenstrykkeri, Jæren.
- Elgvin, Olav (2013): *Saman om et bedre omdømme – en kunnskapsstatus*.
Notat for program «Saman om ein betre kommune». Fafo-notat 2013:04
- Ellingsen, Karl Elling (red.) (2014): *Utviklingshemming og deltakelse*. Universitetsforlaget.
- Fivelsdal, Egil og Bakka, Jørgen Frode (1998): *Organisasjonsteori. Struktur, kultur. Prosesser*. Cappelen akademisk forlag
- Høst, Tor (2005): *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (1997): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Fagbokforlaget.
- Kompetanseplan (2014): *Overordnet kompetanseplan for etat for tjenester til utviklingshemmede 2014-2015*. Bergen kommune.
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Gyldendal Akademisk
- Kvåle, Gro og Wæraas, Arild (2006): *Organisasjon og identitet*. Det norske samlaget.
- Malterud, Kirsti (2011): *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. 3.utg. Universitetsforlaget.
- Martinsen, Øyvind Lund (red.) (2009): *Perspektiver på ledelse*. 3.utg. Gyldendal Norsk Forlag AS

- NOU 1994:8. *Kompetanseutvikling i arbeidet for psykisk utviklingshemmede.*
- NOU 2001:22. *Fra Bruker til borger. En strategi for nedbygging av funksjonshemmede barrierer*
- Næss, Anders og Grue, Lars (2012): *Habilitering som koordinerende tiltak.*
Erfaringer fra tre brukergrupper. Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring. NOVA Rapport 4/2012
- Ringdal, Kristen (2007): *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode.* 2.utg. Fagbokforlaget.
- Rørvik, Kjell Arne (2009): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon.* Universitetsforlaget. 2.opplag 2009.
- Sataøen, Hogne Lerøy: *Frå folkeopplysning til omdømmehandtering? Om institusjonalisering og profesjonalisering og profesjonalisering av informasjons- og kommunikasjonsarbeid i norske sykehus.*
Avdeling for graden philosophiae doctor (ph.d.) ved Universitetet i Bergen 2011.
- Schaug, Nils (2010): *Leder i kommunen. I samspill med administrasjon, politikere og innbyggere.* Kommuneforlaget.
- Schultz, Majken, Hatch, Mary Jo og Larsen, Morgens Holten (red) (2000): *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand.* S. Chapter 2: Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. Oxford University press.
- Schultz, Majken, Hatch, Mary Jo (2002): *The dynamics of organizational identity.* Human Relation. Sage Publications London
- Slettebø, Åshild og Nortvedt, Per (red.) (2006): *Etikk for helsefagene.* Gyldendal Norsk Forlag AS
- St. melding nr. 67 (1986-87): *Ansvar for tiltak og tjenester for psykisk utviklingshemmede.*
- St.melding nr. 25 (2005-2006): *Mestring, muligheter og mening.*
Inkludert Kompetanseløftet 2015.
- St.melding nr. 47 (2008-2009): *Samhandlingsreformen. Rett behandling- på rett sted- til rett tid.*
- Strand, Torodd (2012): *Ledelse, organisasjon og kultur.* Fagbokforlaget. 3.utg 2012

- Sull, Donald N. og Spinosa, Charles (2007): *Promise-Based Management. The Essence of Execution*. Harvard business review, USA.
- Thagaard, Tove (2011): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 3.utg.2003 Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thorsen, Kirsten og Wærness, Kari (1999): *Blir omsorgen borte? Eldreomsorgens hverdag i den senmoderne velferdsstaten*. Ad Notam Gyldendal
- Tøssebro, Jan (red) (2009): *Funksjonshemming – politikk, hverdagsliv og arbeidsliv*. Universitetsforlaget
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S.I. (red) (2011): *Substans og fremtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Universitetsforlaget

Kilder

Interne dokument i Bergen kommune

- Byrådssak 441/09, HR-strategier for Bergen kommune, SARK-08-200800628-73
- Byrådssak 103/12, HR-strategier for Bergen kommune, SARK-0704-201113498-8

Vedlegg

1. Intervjuguiden A.

Jeg utarbeidet tre intervjuguider for lederne på de ulike ledernivåene. Det er små forskjeller mellom dem og hovedtemaene er de samme, så jeg velger derfor bare å ta med en av intervjuguidene.

2. Søknad til Etatsleder

3. Svar fra Etatsleder

4. Forespørsel om deltakelse

5. Norges Samfunnsvitenskapelige datatjeneste, kvittering

Vedlegg 1. Intervjuguide

Intervjuguide A – Mellomledere

Informanter: Mellomledere innen Tjenester til utviklingshemmede i Bergen kommune.

Innledning.

Først av alt vil jeg få takk deg for at du vil stille som en av mine informanter i mitt forskningsprosjekt. Jeg foretar disse intervjuene i forbindelse med Masterstudie i organisasjon og ledelse som jeg tar på Høyskolen i Sogn og Fjordane. I denne anledning synes jeg det er viktig å si at min rolle er student- og forskerrollen og at jeg ikke er en representant fra kommunen selv om jeg til daglig er leder for Nesttun dagsenter. Gjennom mitt arbeid ønsker jeg å kunne bidra til leder- og organisasjonsutvikling.

Jeg skal til sammen intervju 9 ledere fordelt på 3 ulike ledelsesnivå. Jeg har valgt å se nærmere på hvordan det jobbes med omdømme innen tjenester til utviklingshemmede i vår kommune og spørsmålene vil være knyttet til dette tema. Mitt utgangspunkt for å velge omdømme som tema er at kommunen har i HR-strategien valgt omdømme som Fokusområde i perioden 2010-2013 og at Etat for tjenester til utviklingshemmede har det på sin agenda.

Jeg er opptatt av hvordan du opplever ditt arbeid knyttet til omdømme og dine erfaringer og meninger. Det betyr at jeg ikke er ute etter rette eller feile svar, men dine tanker og beskrivelser. Dine svar i dette intervjuet vil ikke få noen konsekvenser for din jobb. Har du historier underveis må du gjerne dele de med meg, det vil krydre datainnsamlingen. Det er også slik at skulle du komme på ting i ettertid som du ville ha sagt i dette intervjuet, kan du ringe meg eller sende meg en mail. Det vil jeg sette stor pris på.

Jeg håper at det er greit at jeg benytter opptaker siden jeg ikke vil klare og både skrive ned svarene og intervju samtidig. Informantene vil bli anonymisert. Ingen vil få lytte til opptakene og de vil bli oppbevart og slettet etter gjeldene regler fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) som jeg har søkt godkjenning hos for å få lov til å gjennomføre denne undersøkelsen. Min veileder på denne oppgaven er Bodil Ravneberg på HiB som også kvalitetssikrer arbeidet mitt og er til god hjelp for meg i dette arbeidet.

Jeg har delt spørsmålene inn i 5 områder og intervjuet vil ta ca. 1-1,5 time.

Først har jeg noen innledende spørsmål om din utdanning og nåværende stilling. Så vil jeg høre litt om innholdet i arbeide med omdømme internt, så om omdømmearbeidet eksternt. Koblinger mellom HR-strategiens tiltak som etikk, fellesverdier og profilering og omdømme vil jeg høre om og til slutt om struktur, arbeidsdeling og ansvarsfordeling i arbeidet med omdømme.

Har du noen spørsmål til dette?

Da starter vi!

(11.11.13, Berit Andreassen)

1. Innledende spørsmål (12 spørsmål).

- Hvor gammel er du?
- Hvilken utdanning har du?
- Har du videreutdanning?
- Hvilken yrkeserfaring har du fra tidligere?
- Hvilke stilling har du nå?
- Hvor stor stillingsprosent har du?
- Hvor lenge har du arbeidet i denne stillingen?
- Hvor lang erfaring har du som mellomleder i Bergen kommune?
- Hvor mange årsverk har du personalansvar for?
- Hvor mange brukere skal dere gi tjenester til?
- Hvilket tjenestested er du leder for? Eventuelt flere?

Dersom du er leder for flere tjenestesteder vil jeg at du skal ta med erfaringer fra begge stedene og gjerne kalle tjenestestedene for A og B når du refererer.

- Kan du i korte trekk fortelle hva jobben din innebærer?

2. Innhold i omdømme (16 spørsmål)

- Hva legger du i begrepet omdømme?
- Hva legger du i begrepene omdømmebygging og omdømmehåndtering?
- I hvilken grad kjenner du til at vår kommune har omdømme som Fokusområde i HR-strategien og hva de ønsker vi skal oppnå med det?
- Hva tenker du om at Etat for tjenester til utviklingshemmede skal arbeide for å få et godt omdømme?
- I hvilken grad er du motivert til å arbeide med omdømme?

- Stilles det forventninger til at du jobber med omdømme?
 - Fra hvem?
 - Hva innebærer dette?
- I hvilken grad har ledergruppen din fokus på omdømmearbeid?
- Har du tilegnet deg kunnskap om omdømmearbeid?
 - Hvor og hvilke?
- Kan du gi eksempler på hvilke oppgaver du har som er knyttet til arbeid med omdømme?
 - På hvilken måte jobber du med dette?
 - Hvilke utfordringer gir dette?
 - Hva lykkes du med i dette arbeidet?
 - Er dette nye oppgaver i ditt arbeid?
- Er det tydelig for deg hvilke oppgaver det er som innebærer å skape et positivt omdømme?
- Har du en plan for arbeidet med omdømme og hvordan er den?
 - Kortsiktig eller langsiktig plan?
 - Hvordan ligger du an i denne prosessen?
 - Har arbeidet gitt resultater og på hvilken måte?
- Hva ønsker du å oppnå med et godt omdømme?
- Hva er det vanskeligste «å leve opp til» i forhold til et positivt omdømme?
- Hvilke positive erfaringer har du gjort deg i arbeidet med omdømme?
- Tenk deg at du skulle ha en planleggingsdag sammen med dine medarbeidere der temaet er «Å skape et positivt omdømme for ditt tjenestested»
Hvilke oppgaver ville du lagt vekt på denne dagen?
- Er det noe som virker negativt inn på omdømme til ditt tjenestested, din Resultatenhet eller Staten?
 - Hva konkret tenker du på?

3. Omdømmearbeid eksternt (13 spørsmål)

- Hva forstår du med omdømmearbeid eksternt?

I HR-strategien for 2012-2013 er profilering kommet med som et tiltak i arbeidet med omdømme. Dette er knyttet opp til at kommunen skal fremstå som en attraktiv og foretrukken arbeidsgiver. Det skal utarbeides en plan for strategisk og systematisk profilering av Bergen kommune som arbeidsplass.

- I hvilken grad har du kjennskap til at din etat ønsker å profilere seg som en del av omdømmearbeidet for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver?
- Hvilke utfordringer har dere i forhold til rekruttering av nyansatte og til å beholde nåværende arbeidstakere?
- Har dere planer for profilering av resultatenheten/ ditt tjenestested?
 - Hva konkret gjør dere eller har planer om å gjøre når dere skal profilere dere?
 - Hvilke utfordringer ser du i dette arbeidet?

Nå skifter jeg fokus til mottakere av tjenestene deres.

- Hvem er deres mottakere av tjenestene?
 - Interne og eksterne?
 - Direkte og indirekte?
- Hvilke tilbakemeldinger får dere fra mottakerne i forhold til tjenestene dere yter?
- Hvilke utfordringer møter du i forhold til kommunikasjon utad?
- Hvilke informasjon er du opptatt av å formidle utad?
- Har dere en strategi på hvordan dere skal kommunisere med deres eksterne mottakere?
- Har dere vært i media?
- Hvilke spesielle utfordringer ser du med å arbeide med omdømme for Etaten for tjenester for utviklingshemmede?
- Har dere opplevd å få kritikk og negativ omtale?
 - Hvordan håndterte dere det?
 - Hva var utfordrende i dette arbeidet?
- Får du hjelp og støtte om du trenger det i dette arbeidet - Hvordan og fra hvem?

4. HR-strategiens tiltak og omdømme (10 spørsmål)

Innen helse- og omsorgstjenestene har det vært stor satsing på etikkarbeid og et eget etikkprosjekt ble gjennomført i perioden 2008-2010. Etter denne perioden var tanken at etikk-fokuset skal være en integrert del av virksomheten til alle enhetene. Målet med etikkarbeidet er at alle ansatte innen vår tjeneste skal få styrket sin etiske kompetanse. Arbeidet med etikk blir i HR-strategien sett på som et tiltak knyttet til å skape et positivt omdømme.

- Hvilke sammenheng opplever du at etikkarbeidet og et positivt omdømme har?
 - Eventuelt på hvilken måte?
- I hvilken grad har du hatt opplæring i etikkarbeid?
 - Kurs gjennom kommunen?
 - Som en del av utdanningen?
- I hvilken grad har dere jobbet med etikk på din arbeidsplass?
 - I perioden med etikkprosjektet?
 - Perioden etter etikkprosjektet var avsluttet?
- Kan du beskrive hvordan etikkarbeidet har vært organisert og gjennomført?
 - Eksempler på tema som har vært tatt opp?
 - Er det noen tema som er vanskelig å ta opp?
 - Hvilke utfordringer har dere støtt på?
 - Hva godt har dette arbeidet ført med seg?
 - Hvilke «verktøy» har blitt brukt?
- I hvilken grad vil du si at dere har oppnådd målet om at personalet har høy etisk kompetanse?

«HR-strategien bygger på et sett med grunnleggende verdier. Disse verdiene er: åpen, pålitelig, kompetent og samfunnsengasjert». (Byrådssak 103/12, SARK-0704-201113498-8, s.1) Implementering av kommunens fellesverdier er et tiltak i HR-strategien for å oppnå et godt omdømme. I den anledning har HR-seksjonen bidratt med kurs og veiledning og det er utarbeidet en veileder (et verdihefte) som skal være verktøy for ledere og ansatte i dette arbeidet.

- I hvilken grad kjenner du til kommunes fellesverdier?
- I hvor stor grad har dere vektlagt arbeidet med kommunenes fellesverdier på ditt tjenestested?
 - og eventuelt hvordan?
- I hvilken grad virker verdiene inn på deres arbeid?
 - og på hvilken måte?

- Hvordan ser du på at kommunen har valgt fellesverdier?
 - Fordeler?
 - Ulemper?
- Har dere utarbeidet egne verdier for din tjeneste?
 - Hvilke?
 - Hvorfor?

5. Struktur, ansvarsfordeling og arbeidsfordeling (11 spørsmål)

- Hva mener du er viktig at Mellomlederne gjør i arbeid med et positivt omdømme?
- Hva mener du er viktig at Resultatenhetslederne gjør i arbeid med et positivt omdømme?
- Hva mener du er viktig at Etatslederen gjør i arbeid med et positivt omdømme?
- Hva mener du er viktig at Byrådsavdelingen gjør i arbeid med et positivt omdømme?
- Hva kan politikerne gjøre for å påvirke et positivt omdømme til Etaten?
- Hvilke rolle har informasjonsavdelingen i kommunen i omdømmearbeidet?
- På hvilken måte kan omdømme påvirke kvaliteten av tjenestene?
- Hva vil du fremheve som særegent i arbeidet med omdømme innen Tjenester for utviklingshemmede?
 - Hvilke utfordringer gir dette?
- Er du fornøyd med utformingen av HR-strategien?
- Hvilke råd har du til andre som skal arbeide med omdømme?
- Er det noe spesielt du vil trekke frem helt til slutt?

Tusen takk!

Jeg har med en liten gave til deg som takk for hjelpen. De er håndlaget på dagsenteret og håper de vil bringe litt lys i mørketiden!

Vedlegg 2. Søknad til Etatsleder om tilgang til forskningsfeltet

Til Etatsleder for Tjenester til utviklingshemmede

Søknad om å få gjennomføre intervju innen Etat for tjenester til utviklingshemmede knyttet til min Masteroppgave 2013/2014.

Som jeg tidligere har informert om er jeg student på Høgskolen i Sogn og Fjordane på Masterstudie i Organisasjon og leing i perioden 2012/2014. Jeg tar studiet på deltid i tillegg til jobben som leder for Nesttun dagsenter. Jeg har valgt Omdømmearbeid som tema for masteroppgaven min og velger å knytte dette til Etat for Tjenester til utviklingshemmede. Mitt fokus er på ledelse og organisasjonsutvikling og ønsker med dette å kunne bidra til læring og kunnskap for Etaten.

I løpet av november-januar-13 vil jeg foreta min datainnsamling. Jeg ber i den anledning om å få anledning til å intervju 4 mellomledere og 4 resultatenhetsledere innen tjenesten. Jeg vil gjøre et strategisk utvalgt der jeg ønsker å få kontakt med de lederne som har utmerket seg eller vist ekstra interesse for arbeid med omdømme. Jeg legger ved en kort beskrivelse av problemstilling og metode for å vise hvordan jeg vil foreta rekrutteringen av informanter. Jeg vil benytte meg av semistrukturert intervju som vil ta ca. 1-1,5 t. Jeg har delt spørsmålene inn i 5 Hovedområder:

1. Innledende spørsmål om utdanning og stilling mm.
2. Innhold i omdømme
3. Omdømmearbeid eksternt
4. HR-strategiens tiltak og omdømme
5. Struktur, arbeidsdeling og ansvarsfordeling

Dersom denne søknaden gir positivt svar vil jeg gjerne også få be om et intervju med deg som Etatsleder for tjenesten for utviklingshemmede. Dette vil gi meg data fra tre ulike ledelsesnivå og et bredere bilde av hele Etatens omdømmearbeid. Jeg vil komme nærmere tilbake til dato og sted for intervjuet.

Jeg har reflektert over de etiske sidene ved å forske i egen etat og blant mine samarbeidspartnere. Jeg vil være meg bevisst min dobbeltrolle både som student og som mellomleder og vil under arbeidet med denne oppgaven holde fast ved min student- og forskerrolle. Når denne søknaden er klarert vil jeg søke godkjenning av Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste for å få lov til å gjennomføre denne undersøkelsen og vil forholde meg til gjeldene lover og regler for anonymisering og oppbevaring av data. Jeg har bevisst valgt en positiv metode å rekruttere informanter på ved å velge de som er interessert i tema og som gjerne har utmerket seg i sitt arbeid med omdømme. Denne metoden gir ikke et grunnlag for å si noe generelt om hvordan det arbeides med omdømme innen vår Etat, men vil gi oss et bilde av hvordan «de utvalgte» jobber. Som en videreføring av

masteroppgaven min hadde det vært interessant å utvikle verktøy til hjelp for ledere som skal jobbe med omdømme, både omdømmebygging og omdømmehåndtering.

Jeg opplever at masterstudie gir meg en unik mulighet til å fordype meg i tema som er sentralt innenfor min yrkeshverdag, men som det blir liten tid til i en hektisk hverdag på dagsenteret.

Min veileder er Bodil Ravneberg på HiB (lærerutdanningen) som jeg samarbeider tett med og som vil kvalitetssikre mitt arbeid. Dersom dere ønsker mer informasjon kan også hun kontaktes på tlf. 55 58 59 66.

Jeg har som mål å levere masteroppgaven min i midten av juni 2014. Om det er ønskelig vil jeg kunne presentere oppgaven min og mine funn i ulike fora innen Tjenester til utviklingshemmede når oppgaven er slutført.

Jeg vil gi en nærmere presentasjon av Masteroppgave min for deg og din stab på driftsoppfølgingsmøte med Dagsentertjenesten 29.10.13 i Godvik. Der vil det også bli rom for å stille spørsmål og komme med innspill.

Med vennlig hilsen

Berit Andreassen

Masterstudent/ Leder Nesttun dagsenter

Vedlegg 3.Svar fra Etatsleder

(hentet fra mail 28.10.13)

Hei.

Jeg synes oppgaven er spennende, og omdømmebygging er jo et av etatens fokusområder. Den metodiske tilnærmingen er godt begrunnet, og under de forutsetninger som beskrevet i søknaden er det greit å gjennomføre undersøkelsen.

Det blir spennende å få resultatene, noe jeg gjerne vil at du deler med andre i etaten (dette kommer vi tilbake til).

Lykke til!

(Etatsleders navn er fjernet av meg)

Vedlegg 4. Forespørsel om deltakelse

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Kommunegrå eller fargerik og frampå” En studie av omdømme i kommunal sektor av Berit Andreassen

Bakgrunn og formål

I forbindelse med Masterstudie i organisasjon og ledelse på Høyskolen i Sogn og Fjordane har jeg valgt å undersøke hvordan det jobbes med omdømme innen tjenester til utviklingshemmede i vår kommune. Mitt utgangspunkt for å velge omdømme som tema er at kommunen har i sin HR-strategien bl.a. valgt **omdømme** som fokusområde i perioden 2010-2013 og at Etat for tjenester til utviklingshemmede har omdømmearbeid på sin agenda. Gjennom mitt forskningsarbeid ønsker jeg å kunne bidra til leder- og organisasjonsutvikling.

Dere mellomledere og resultatenhetsledere som blir spurt om å delta som informanter gjennom mine intervju er valgt ut med hjelp fra deres leder. Dette på bakgrunn av at dere har utmerket dere i arbeidet med omdømme eller vist spesiell interesse for omdømmearbeidet. Det er med stor glede jeg spør deg om å være min informant.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Som datainnsamling har jeg valgt en kvalitativ tilnærming der jeg skal gjennomføre individuelle intervjuer med 9 ledere fordelt på 3 ulike ledelsesnivå innen Tjenester til utviklingshemmede. Jeg er opptatt av hvordan du opplever ditt arbeid knyttet til omdømme og dine erfaringer og meninger. Dine svar i dette intervjuet vil ikke få noen konsekvenser for din jobb. I denne anledning synes jeg det er viktig å si at min rolle er student- og forskerrollen og at jeg ikke er en representant fra kommunen selv om jeg til daglig jobber som leder for Nesttun dagsenter.

Intervjuet vil ta 1-1,5 time. Det er viktig at vi avtaler en møteplass der vi kan sitte uforstyrret under intervjuet. Jeg har delt spørsmålene inn i 5 områder. Først har jeg noen innledende spørsmål om din utdanning og nåværende stilling. Så vil jeg høre om innholdet i arbeide med omdømme internt, så om omdømmearbeidet eksternt. Jeg har også spørsmål knyttet til HR-strategiens tiltak som etikk, fellesverdier og profilering og omdømme og til slutt om struktur, arbeidsdeling og ansvarsfordeling i arbeidet med omdømme.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som student som vil ha tilgang til opplysningene og opptakene vil bli lagret adskilt fra øvrige data. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner. Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2014 og opptakene vil da slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, setter jeg pris på at du sender meg en mail berit.andreassen@bergen.kommune.no eller tar kontakt på tlf. 995 05 494. Opplysninger kan også fås av min veileder Bodil Ravneberg, HiB, tlf. 55 58 59 66

Jeg vil ringe deg i løpet av nærmeste uken for å høre om du kan være min informant og eventuelt avtale tid.

Studien er meldt til Personverombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Bergen, 17.11.13

Mvh

Berit Andreassen
Masterstudent, HiSF

Samtykke til deltakelse i studien

(Ønsker å få dette i retur når du stiller til intervjuet)

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta:

(Sted, Dato, Signert av prosjektdeltaker)

Vedlegg 5



Øyvind Glosvik
Institutt for økonomi og administrasjon Høgskulen i Sogn og Fjordane
Postboks 133
6851 SOGNDAL

Harald Hårfages gate 29
N-5007 Bergen
Norsmar
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 06 59
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Vår dato: 18.11.2013

Vår ref: 36272 / 2 / MB

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 11.11.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

36272	<i>Kommunegrå eller fargerik og frempå</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskulen i Sogn og Fjordane, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Øyvind Glosvik</i>
<i>Student</i>	<i>Berit Andreassen</i>

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Marianne Bøe

Kontaktperson: Marianne Bøe tlf: 55 58 25 83

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Berit Andreassen bera@online.no

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

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11 nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07 kyrre.syarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36 nsdmaa@svt.ut.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 36272

Personvernombudet legger til grunn at prosjektet klareres med Bergen kommune før oppstart.

Det vil innhentes skriftlig samtykke fra deltakerne basert på skriftlig informasjon om prosjektet. Informasjonsskrivet er tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår forutsatt at det tilføyes at det ikke vil ha konsekvenser i forhold til arbeidsgiver eller arbeidsforhold om den enkelte velger å delta eller ikke. Vi ber om at revidert informasjonsskriv sendes til personvernombudet@nsd.uib.no

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at student setter seg inn i og etterfølger Høgskulen i Sogn og Fjordane sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Forventet prosjektslutt er 15.06.2014. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserende opplysninger fremgår. Lydopptak, navneliste/koblingsnøkkel og samtykkeerklæringer slettes. Indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn, arbeidssted) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.