

“Folkets tjener”

- En studie av Statens vegvesen Region sørs evne til omdømmebygging for å bli en mer attraktiv arbeidsplass

Sissel Eikeland

Veileder

Oddgeir Tveiten

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Sammendrag

Folks medievaner og forventning til statlige etater er annerledes i dag enn for bare noen få år siden. I dagens samfunn skaper et sterkt mediepress økende fokus på offentlige virksomheters omdømme og legitimitet. Dette innebærer at offentlige virksomheter i større grad må være proaktive og påvirke omgivelsenes oppfatninger i en positiv retning.

Denne oppgaven er en casestudie av en offentlig etat; Statens vegvesen. En omdømmeundersøkelse gjennomført sommerhalvåret 2012 viser at etaten har et svakt omdømme, med potensiale til forbedring. I tillegg sliter enkelte fagområder innen etaten med rekruttering. Gjennom en dokumentanalyse av omdømmeundersøkelsen og etatens kommunikasjonsstrategi, samt seks dybdeintervjuer, bidrar denne studien til å besvare spørsmålet i problemstillingen: *Hvordan kan arbeid med omdømmebygging gjøre en offentlig etat som Statens vegvesen mer attraktiv arbeidsplass?*

I studien drøfter jeg hvordan Statens vegvesen Regions sør kan tette gapet mellom ønsket omdømme som er beskrevet i kommunikasjonsstrategien og faktisk omdømme som er avdekket i omdømmeundersøkelsen. Dette gjør jeg ved hjelp av dybdeintervjuer av sentrale personer i organisasjonen. Studien konkluderer med fire konkrete svar på problemstillingen:

- **Være åpen og transparent**
- **Være tydelig og konsekvent**
- **Være synlig og aktiv i samfunnsdebatten**
- **Formidle og vedlikeholde et godt arbeidsmiljø**

For å begrense studiens omfang, har jeg konsentrert meg om Statens vegvesen Region sør. Studien bidrar til å kaste lys over hvordan det arbeides med omdømme ved en offentlig etats regionkontor. Det er også grunn til å tro at det er mulig å trekke ut enkelte generelle konklusjoner som kan gjelde for andre regioner innenfor Statens vegvesen.

Forord

Da var siste hånden på verket lagt og masteroppgaven ligger ferdig! I den forbindelse er det flere som fortjener en stor takk. Den første jeg ønsker å rette en stor takk til er veilederen min ved Universitetet i Agder, Oddgeir Tveiten. Takk til deg for faglige innspill, konstruktive tilbakemeldinger og tiden du har satt av til meg og min oppgave. Rådene og innspillene dine har gitt meg større overblikk, både på det teoretiske og oppgaven som helhet.

Den andre som fortjener en stor takk er min kontaktperson og veileder hos Statens vegvesen, Signe Gunn Myre. Takk til deg for at du har brukt din verdifulle arbeidstid til å bistå meg med informasjon, innspill og ideer. Du har vært der gjennom hele prosessen med gode kommentarer og tilbakemeldinger for hvordan jeg best mulig kunne løse oppgaven.

Informantene mine fortjener også en stor takk. Uten dere hadde dette blitt en tynn oppgave. Jeg har blitt møtt med stor velvilje og fått mange gode innspill.

Ikke minst en stor takk til min samboer og lillesøster Anette for at du har holdt ut med meg med meg gjennom denne prosessen. Takk for din tålmodighet!

Til slutt en takk til mine foreldre, Ragnhild og Odd Ivar, for den uvurderlige hjelpen, den enorme tålmodigheten og den trofaste støtten dere har gitt meg gjennom hele studietiden.

Kristiansand, 31. mai 2013

Sissel Eikeland

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1.0 Innledning | 1 |
| 1.1 Bakgrunn | 2 |
| 1.2 Statens vegvesen som case..... | 3 |
| 1.2.1 Bakgrunn for valg av tema og case..... | 3 |
| 1.3 Studiens mål | 5 |
| 1.4 Oppgavens struktur | 5 |
| 2.0 Teoretisk rammeverk | 6 |
| 2.1 Hva er omdømme? | 6 |
| 2.1.1 Systemperspektiv | 6 |
| 2.1.2 Identitet og image | 7 |
| 2.1.3 Omdømme | 9 |
| 2.1.4 Offentlig vs. privat sektor..... | 12 |
| 2.1.5 The Roots of Fame – stjerne kvaliteter | 13 |
| 2.2 Omdømmedrivere og -påvirkere | 15 |
| 2.2.1 Omdømmebygging og samfunnsansvar | 16 |
| 2.3 Kartlegging av omgivelser | 17 |
| 2.4 Hensyn ved måling av identitet, image og omdømme | 20 |
| 2.4.1 Imagemåling | 21 |
| 2.4.2 Identitetsmåling..... | 21 |
| 2.4.3 Omdømmemåling | 22 |
| 3.0 Metode | 25 |
| 3.1 Kvalitativt forskningsdesign | 25 |
| 3.2 Datainnsamlingsmetoder | 26 |
| 3.2.1 Dokumentanalyse..... | 27 |
| 3.2.2 Det kvalitative forskningsintervjuet | 28 |
| 3.3 Gjennomføring av intervju | 29 |
| 3.3.1 Informanter/utvalg | 29 |
| 3.3.2 Kontakt..... | 30 |
| 3.3.3 Intervjusituasjonen..... | 30 |
| 3.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet..... | 31 |
| 3.4.1 Troverdighet..... | 31 |
| 3.4.2 Bekreftbarhet..... | 32 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4.3 Overførbarhet | 33 |
| 4.0 Analyse..... | 35 |
| 4.1 Hva er omdømmet til Statens vegvesen? | 35 |
| 4.1.1 Systemet Statens vegvesen..... | 37 |
| 4.1.2 Omdømmeundersøkelsen | 39 |
| 4.1.3 Statens vegvesen sin kommunikasjonsstrategi..... | 40 |
| 4.2 Hva er omdømmet til Statens vegvesen Region sør? | 43 |
| 4.2.1 Roots of fame - stjerne kvaliteter | 46 |
| 4.3 Hva påvirker og driver omdømmet til Statens vegvesen Region sør? | 56 |
| 4.3.1 Drivere | 57 |
| 4.3.2 Et lederperspektiv | 62 |
| 4.4 Hvordan kan Region sør påvirke omdømmet sitt? | 64 |
| 4.4.1 Interessenter og omgivelser | 64 |
| 4.4.2 Tiltak | 68 |
| 5.0 Avslutning..... | 72 |
| 5.1 Studiens mål | 73 |
| 5.2 FUNN: Statens vegvesen Region sør sine stjerne kvaliteter og drivere | 73 |
| 5.3 Implikasjoner av studien og forslag til videre forskning..... | 75 |
| Litteratur | 78 |
| Vedlegg..... | 80 |
| Vedlegg 1 Intervjugal..... | 80 |
| Vedlegg 2 Sammendrag av dybdeintervjuer | 82 |

1.0 Innledning

Det gjøres stadig undersøkelser på virksomheters omdømme hvor de ulike organisasjonene, både privat og offentlig, rangeres fra høyt til lavt. I følge to av fagfeltets sentrale teoretikere, Peggy S. Brønn og Øyvind Ihlen (2009), vil virksomheter uten et godt omdømme få det vanskelig med å rekruttere dyktige ansatte. Det er derfor viktig for virksomheter å stadig måle og være orientert om omdømmet sitt. Men er det slik at omdømme har noe å si for offentlige etater? Vil omdømme påvirke offentlige virksomheters attraktivitet som arbeidsplass? Og finnes det ulikheter mellom omdømmearbeid i offentlig og privat sektor? Omdømme har fått et økende fokus innenfor både private og offentlige virksomheter, og omdømmearbeid har blitt en viktig del av den rasjonelle virksomhetsstyringen (Røvik 2007). Omdømmet til virksomheter er blitt mer synlig enn tidligere, blant annet gjennom medias økte oppmerksomhet rundt dette. Gjennom en empirisk studie av Statens vegvesen vil jeg drøfte i hvilken grad denne etaten kan fokusere på omdømmebygging for å bli en mer attraktiv arbeidsplass for potensielle nye arbeidstakere, i tillegg til de som allerede jobber der. Formålet med denne oppgaven er å finne ut av hvilke områder etaten kan fokusere på for å få et bedre omdømme, samt forstå hvordan etaten kan utnytte disse for å bli mer attraktiv som arbeidsplass. Studien vil forsøke å besvare følgende problemstilling:

Hvordan kan arbeid med omdømmebygging gjøre en offentlig etat som Statens vegvesen mer attraktiv som arbeidsplass?

For å svare på den overordnede problemstillingen, vil jeg redegjøre for tre delproblemstillinger som samlet svarer på hovedproblemstillingen:

- Hvilket omdømme har Statens vegvesen Region sør?
- Hvilke drivere har omdømmet til Statens vegvesen Region sør?
- Hvordan kan Statens vegvesen Region sør påvirke sitt omdømme?

Denne problemstillingen er valgt da det er få studier som ser på forholdet mellom omdømme og omdømmedriveres påvirkning på en offentlig etats rekrutteringsevne. I tillegg, og svært sentralt for denne oppgaven, har en omdømmeundersøkelse bestilt av kommunikasjonsstaben til Statens vegvesen avdekket områder ved etatens omdømme som er verdt å kikke nærmere

på. En tredje årsak som ligger til grunn for valg av problemstilling er at etaten sliter med rekruttering på enkelte fagområder. Det vil derfor være interessant å undersøke om omdømmebygging kan bidra til en bedre rekrutteringsevne på de områdene som etaten har det mer utfordrende å skaffe arbeidskraft til.

1.1 Bakgrunn

Tidligere har begrepene omdømme og omdømmehåndtering i all hovedsak vært knyttet til private virksomheter, men i de senere årene har dette også blitt et tema og satsningsområde innenfor offentlig sektor. En av årsakene til dette er medias økende pågåenhet og krav til innsyn og transparens. Omdømme i denne studien defineres som observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid (Barnett mft. 2006 sitert i Brønn og Ihlen 2009, 82). I dagens samfunn er offentlig sektor under større press for å levere bedre tjenester og oppfylle høye forventninger enn tidligere. Innbyggere har høye forventninger til offentlige virksomheter og for virksomheter er det spesielt viktig å klare å opprettholde et tillitsforhold. Dagens innbyggere har høyere utdannelse, større myndighet og er mer kravstore enn tidligere. De er ofte skeptiske til eksperter og offentlige myndigheter, og er mindre sikre på at mennesker som jobber i offentlig sektor jobber for innbyggerne og samfunnets beste. I tillegg ønsker folk større frihet og innflytelse til å velge dem som skal levere offentlige tjenester (Wæraas, Byrkjefot og Angell 2011).

Fokus på omdømmebygging i offentlig sektor, og hos en etat som Statens vegvesen, er derfor viktig, spesielt fordi etaten er avhengig av oppslutning hos folket. Statens vegvesen beskrives som *folkets tjener*, noe som vi skal se nærmere på senere i studien. I offentlig sektor opererer man med en annen kontekst enn privat. I stedet for å fokusere på at man er profittmaksimerende selskaper som selger produkter og tjenester på et marked i konkurranse med andre, har man i offentlig sektor andre premisser. Det finnes likevel konkurranse, men den fungerer annerledes og på andre premisser (Wæraas, Byrkjefot og Angell 2011). I følge Fombrun og van Riel (2004) er grad av åpenhet, synlighet, konsistens, autenticitet/ektehet og distinkthet de kvalitetene som definerer virksomheter med godt omdømme.

Omdømmeundersøkelsen som ble gjennomført for etaten sommerhalvåret 2012 avdekket blant annet at etaten hadde et svakt omdømme, der åpenhet og brukerorientering var områder med potensiale for forbedring. Men i hvilken grad har åpenhet og synlighet betydning for en

offentlig etat som Statens vegvesen? Samtidig som omdømmeundersøkelsen avdekker at etaten skårer svakt på området åpenhet har etaten en kommunikasjonsstrategi som presiserer åpenhet som et av hovedprinsippene for utøvende kommunikasjon. Det eksisterer da et tydelig gap mellom etatens faktiske åpenhet og måten de selv ønsker å utøve og bli oppfattet på. Denne studien søker å forstå hvorfor dette gapet oppstår og hvordan etaten kan bruke omdømmearbeid for å tette dette gapet.

1.2 Statens vegvesen som case

Statens vegvesen er statens og fylkeskommunenes fagetat for veg og vegtrafikk. De har ansvar for å fremme trafikksikkerhet og miljøhensyn i vegsektoren, i tillegg til å utarbeide bestemmelser og retningslinjer for vegtrafikk, trafikantopplæring og kjøretøy. Som fagetat for veg og vegtrafikk er Statens vegvesen en viktig aktør for samfunnsutviklingen. Etaten forsøker å lage god infrastruktur som er nøkkelen til et aktivt liv for alle, nøkkel til god byutvikling og spredt bosetting. Etaten planlegger, bygger, drifter og vedlikeholder gode og sikre trafikkløsninger og har ansvar for tilsyn og kontroll med de som ferdes på vegene – noe som er svært viktig for trafikksikkerheten. Gjennom et nett av veger for alle trafikanter forsøker Statens vegvesen å binde Norge sammen. Visjonen '*På veg for et bedre samfunn*', gjenspeiler at etaten har ansvar for å ta hensyn til både befolkning, samfunnsutvikling, sikkerhet, miljø, landskap, teknologi og økonomi. Etatens verdier, '*profesjonelle, framtidsrettete og inkluderende*', forteller noe om hvordan de som organisasjon ønsker å være og hva som skal kjennetegnet arbeidet som blir gjort.

1.2.1 Bakgrunn for valg av tema og case

Det er som nevnt ulike årsaker til denne studiens tema og case. For det første er omdømme, omdømmedrivere og samfunnsansvar interessante og aktuelle temaer, noe som også gjenspeiler seg i litteraturen ved at blant annet Røvik (2007) omtaler omdømmehåndtering som en av samtidens trender innen organisasjonstenkning. Den generelle omdømmelitteraturen vil være en naturlig del av det teoretiske rammeverket når man snakker om årsaker til et godt omdømme, omdømmedrivere og virksomhetens samfunnsansvar. Litteraturfeltet er både bredt og omfattende. Litteratursøk viste relativt lite forskning på området om offentlige etaters omdømmedrivere og samsvar mellom omdømmet og offentlige etaters attraktivitet. For det andre pekte etatens områder om særlig åpenhet og brukerorientering seg særlig ut i omdømmeundersøkelsen som kommunikasjonsstaben fikk

gjennomført i 2012. Det er spesielt interessant å se på Statens vegvesen i denne forbindelse ettersom de som nevnt har åpenhet og tydelighet som et av hovedprinsippene for utøvende kommunikasjon. Omdømmeundersøkelsen viser også at en av etatens største omdømmedrivere er samfunnsansvaret etaten har og tar. Etaten har mange brukere og interessenter, samt at samfunnsansvaret er enormt. Det er derfor spesielt interessant å se på om etaten kan bruke rollen sin som samfunnsaktør i en omdømmebyggingsprosess.

Organisasjonen er kompleks og har nærmere 6500 ansatte spredt over hele Norge. I tillegg til Vegdirektoratet er etaten inndelt i fem regioner: Region sør, Region øst, Region vest, Region midt og Region nord. Hver region inneholder flere avdelinger, staber og trafikkstasjoner. I tillegg er det avdelinger og staber som går på tvers av fylkesgrensene; Veg- og transportavdelingen, Prosjektavdelingen, Ressursavdelingen, HR- og administrasjonsavdelingen, Trafikant- og kjøretøyavdelingen (I denne er det inkludert 15 trafikkstasjoner), Styrings- og strategistab samt en kommunikasjonsstab. Etaten er underlagt Samferdselsdepartementet, mens regionvegkontorene er underlagt fylkeskommunene i spørsmål om fylkesveier. I hvilket grad evner en offentlig stor, kompleks og landsdekkende etat som Statens vegvesen å kommunisere budskapet og resultatene sine konsekvent og tydelig? Fombrun og van Riel (2004) forklarer at det å være tydelig og konsistent med kommunikasjonen sin er noe av det som karakteriserer virksomheter med godt omdømme. Studien søker derfor å finne ut av om tydelig og konsekvent kommunikasjon kan bidra til at etaten fremstår mer attraktiv.

På grunn av oppgavens begrensede omfang, konsentrerer jeg meg om Statens vegvesen Region sør i denne studien. Region sør er inndelt i fem vegavdelinger: Aust-Agder, Vest-Agder, Buskerud, Telemark og Vestfold. Hovedkontoret for Region sør ligger i Arendal hvor Kjell Inge Davik er regionvegsjef. Regionvegsjefen, som også er en av studiens sentrale informanter, er Region sørs øverste leder og har det overordnede ansvaret for vegadministrasjonen i fylkene. Regionene bistår både fylkene og staten med tilrettelegging av politiske beslutninger, investering, drift, vedlikehold og forvaltningsoppgaver. Regionene er et utøvende ledd for staten, kommuner, fylkeskommuner, brukergrupper og enkeltbrukere (Vegvesen.no 2013).

1.3 Studiens mål

Studiens mål vil i hovedsak være å peke ut områder som etaten kan fokusere på for å få et bedre omdømme. Studien vil derfor søke etter ulike felt etaten kan iverksette tiltak på for å få et bedre omdømme og på denne måten bli mer attraktiv. Samtidig pågår det for øyeblikket en faglig diskusjon om hvorvidt offentlige virksomheter bør drive med omdømmebygging. For eksempel hevder blant annet Luoma-aha (2007) at offentlige virksomheter bør etterstrebe et 'nøytralt' omdømme og ikke et fremragende omdømme, og at omdømmebygging derfor ikke bør være et fokusområde for organisasjoner innen offentlig sektor. Denne studiens mål vil derfor også være å se hvordan og i hvilken grad det er mulig for en offentlig virksomhet som Statens vegvesen å drive med omdømmebygging, og hvordan dette kan bidra til at etaten kan bli en mer attraktiv arbeidsplass. Dersom det viser seg at omdømme også har betydning for denne etaten, vil dette være et viktig argument for at omdømmebygging også bør prioriteres innenfor offentlige virksomheter.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven består av fem kapitler. I dette første kapitlet, innledningskapitlet, har det blitt gjort rede for tema, gitt bakgrunnsinformasjon om og begrunnelse for valg av tema og case, samt presentert oppgavens problemstilling og målet med studien. I kapittel 2 blir studiens teoretiske rammeverk presentert. Dette kapitlet drøfter og presenteres teori direkte tilknyttet oppgavens problemstilling og valgte case. Oppgavens metodiske tilnærming blir beskrevet og begrunnet i kapittel 3. Her vil det bli redegjort for datagrunnlaget og forskningsprosessen, samt at oppgavens styrker og svakheter blir vurdert ved å se på datamaterialets troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Kapittel 4 er oppgavens analysekapittel. Her drøftes dataene opp mot den valgte teorien for å svare på problemstillingen. Oppgavens siste kapittel er en avslutning og konklusjon der funn blir oppsummert i lys av problemstillingen.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenterer og drøfter jeg det teoretiske rammeverk som ligger til grunn for å besvare oppgavens problemstilling; *Hvordan kan arbeid med omdømmebygging gjøre en offentlig etat som Statens vegvesen mer attraktiv som arbeidsplass?* For å gjennomføre studier av dokumenter, menneskelige forhold og virksomheters omdømme trenger man å lage seg noen holdepunkter. Som jeg la opp til i kapittel 1 finnes det en del begrep og diskusjoner rundt offentlige virksomheter og omdømmebygging. I dette kapittelet vil det derfor bli presentert teori som skal danne en grunnmur for analysen. Omdømmeteorien er kompleks og for å forstå elementene som inngår vil det nedenfor bli redegjort for organisasjoners systemer, hvordan identitet, image og omdømme er koblet mot hverandre, egenskaper som er viktig for organisasjoner med godt omdømme, omdømmepåvirkere og drivere, samt si noe om hvorfor og hvordan en kartlegging av omgivelser er relevant for at en virksomhet skal få et godt omdømme. Det er vanskelig for en virksomhet å utføre endringer eller justeringer med seg selv hvis man ikke vet hvor man skal gjøre dem. Avslutningsvis vil det derfor være nødvendig å si noe om image-, identitet- og omdømmemålinger. Det er viktig for organisasjoner å finne ut av hvilket omdømme den faktisk har, før man går i gang med å endre noe (Brønn og Ihlen 2009).

2.1 Hva er omdømme?

Omdømmeteorien er bred og omfattende. Elementer som er sentrale for å kunne si noe om hva omdømme er vil bli redegjort for nedenfor. I første omgang skal vi se på hvordan man innenfor dette fagområdet ser på organisasjoner fra et systemperspektiv.

2.1.1 Systemperspektiv

Ihlen og Robstad (2004) hevder at organisasjoner ikke er ensomme planeter som svever rundt i samfunnet. De er under konstant påvirkning og under innflytelse fra sine omgivelser. Som organisasjon vil det være nødvendig å kunne analysere og systematisere kommunikasjon i forhold til organisasjonens omverden, en trenger kjennskap til betydningen av språk og en må kunne være organisasjonens samvittighet – prøve å se den utenfra. Senere skal vi se at omverdenen har stor effekt på virksomheters omdømme. Innenfor informasjons- og samfunnskontaktfaget har det dominerende perspektivet et systemteoretisk perspektiv. Når man kartlegger og analyserer med et systemteoretisk perspektiv ser man på det som binder de ulike bestanddelene sammen, i stedet for å se på delene hver for seg. Informasjons- og

samfunnskontaktfunksjonen er en viktig strategisk funksjon ettersom den hjelper organisasjoner med å respondere på trusler og muligheter fra omgivelsene (Ihlen og Robstad 2004, 44).

I følge Bertalanffy (1968: sitert i Ihlen og Robstad 2004) er det vanlig å snakke om tre nivåer av systemer; *systemet i seg selv*; organisasjonen, *subsystemer*; delene som organisasjonen er satt sammen av og *suprasystemet*; den større helheten som organisasjonen er en del av – med andre ord omgivelsene til organisasjonen. Et eksempel på et system kan være en bilmotor. De forskjellige delene som bilen er satt sammen av (tennplugg, eksosanlegg, girkasse og så videre) kan kalles subsystemer. Motoren er også en del av en større enhet, nemlig motorens suprasystem. I tillegg er bilen en del av andre og større suprasystemer (trafikken, bilpark og lignende) (Ihlen og Robstad 2004).

Systemer kan være åpne eller lukkede. Et lukket system endrer seg ikke i forhold til omgivelsene og fokuserer kun på ting internt. Et åpent system derimot, er helt avhengig av kontakt og samhandling med omgivelsene. Det åpne systemet fokuserer på relasjoner mellom subsystemer og mellom systemer og omgivelsene de befinner seg i. Åpne systemer henter ressurser utenfra. Organisasjoner kan sees på som åpne systemer. Statens Vegvesen, for eksempel, er en organisasjon med et åpent system. Alle organisasjoner er avhengig av forskjellige former for tilførsel fra omgivelsene for å kunne virke, også Statens vegvesen, er avhengig av noen å være til for – kunder, brukere, klienter, medlemmer og så videre. Organisasjoner er altså sammensatt av subsystemer: individer, grupper, avdelinger osv. slik vi så ovenfor (Ihlen og Robstad 2004, 42).

For å systematisere kommunikasjon i forhold til omverdenen er det minst like viktig å også se på virksomheten innenfra. Spørsmålet om identitet er derfor et sentralt aspekt ved menneskelig og organisatorisk meningsskaping. Det er tidløst og det er stedsløst og mer aktuelt en noen gang. Vi skal videre se på hvorfor virksomhetens identitet er et viktig element for organisasjonens omdømme.

2.1.2 Identitet og image

Den økte interessen for den individuelle identiteten, både for mennesker og organisasjoner, kan sees i sammenheng med den økende individualiseringen som moderniseringen fører med seg. Tidligere levde mennesker og samfunn i større kollektiver; slekt, bygd og yrke var de primære kildene til forståelsen av hvem man var som person. I moderne tid er man i større

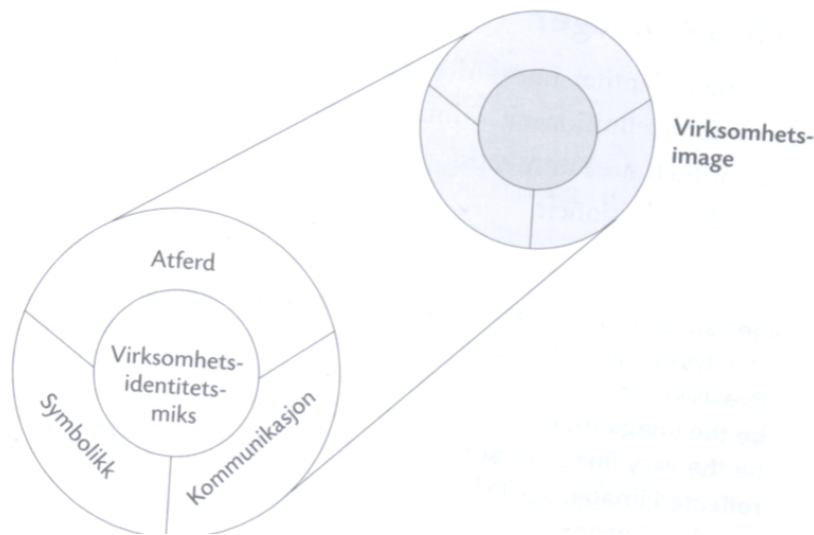
grad frigjort fra denne tenkemåten og må i økende grad selv gjøre seg opp egne tanker og meninger om hvem man er og vil være (Garsten og Salzer-Mörling 2004 sitert i Kvåle og Wæraas 2006, 16). Individene som jobber i en organisasjon vil kunne gi inntrykk av hvordan identiteten til organisasjonen er. Oppfatninger om hva et individ eller personer er bidrar med andre ord også med å avgjøre hvordan vi forestiller oss at organisasjonen er.

I litteraturen finnes det mange ulike definisjoner på begrepet identitet. Brønn og Ihlen (2009) introduserer i sin bok begrepet identitet som sentralt for enhver drøfting av omdømme. Når en organisasjon kommuniserer utad er det sentralt at virksomheten vet hvem man er og hva som er dens ståsted. Det er identiteten folk opplever i kontakt med organisasjonen, og det er ut i fra identiteten at de bygger opp et inntrykk eller image. Identitet handler om de ansattes syn på virksomhetenes profil og verdier og hvordan disse elementene blir kommunisert utad.

I følge Brønn og Ihlen (2009) kan identitet betraktes fra tre perspektiver; visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. Med visuell identitet sikter man spesielt til alle symboler og identifikasjonssystemer som en organisasjon benytter seg av. 'Swooshen' til Nike er et typisk eksempel på dette. Organisasjonsidentitet handler om hva og hvem organisasjonen er. Den skal gjenspeile hva som er sentralt, unikt og varig ved en organisasjon. Virksomhetsidentitet skal si noe om hvem og hva organisasjonen sier at de er. Organisasjonsidentitet handler ofte mer om medlemmenes oppfatninger, tanker og følelser knyttet til organisasjonen og har hovedsakelig et internt fokus på organisasjonsmedlemmenes overbevisninger, mens virksomhetsidentitet er mer eksternt rettet (Brønn og Ihlen 2009).

I likhet med identitet finnes det også mange definisjoner på begrepet image. Fombrun og van Riel (2007) definerer image som en type speiling av virksomhetens identitet. van Riel (1995) introduserte denne måten å definere image på da han brukte en modell om virksomhetskommunikasjon (Figur 2.1). Han brukte da begrepet image for å illustrere hvordan image medlemmene får av organisasjonen påvirkes av identitetsmiksen. Dette kalte han for virksomhetsidentitetsmiksen.

Virksomhetsidentitet forstås som et sett med attributter som medlemmene bruker for å beskrive organisasjonen, herunder symboler, kommunikasjon og adferd (Fombrun og van Riel 2007). Disse attributtene står ikke alene, men sammen skaper de en virksomhetsidentitet. Denne identiteten blir oppfattet av interessenter og det er med andre ord dette som blir speilet. Image omfatter både interne og eksterne oppfatninger av organisasjonen, og det både mottas



Figur 2.1 Identitet og image (van Riel 1995; hentet fra Brønn og Ihlen 2009, 62)

og sendes ut (Grunig 1993). Det vil si, imaget bestemmes av signalene som organisasjonen sender ut om seg selv, som deretter tolkes av interessentene (Fombrun og van Riel 2007). Videre skal vi se på hvorfor både identitet og image har stor betydning for omdømme.

2.1.3 Omdømme

Fokus på corporate branding eller omdømmebygging i organisasjoner har fått økt interesse fra organisasjoner de siste tiårene. Årsaken til dette, i følge Hulberg (2006, 60), er blant annet at organisasjoner opplever sterk konkurranse og prøver derfor å differensiere seg for å skille seg ut i mengden. I tillegg krever interessenter at organisasjoner opptrer mer og mer åpent og transparent for å se hvem som gjør de ulike oppgaver og hvordan. Økt fokus på omdømmebygging i organisasjoner bidrar også til at en organisasjon med et god omdømme vil kunne redusere kostnader totalt sett. På denne måten slipper virksomheter å bruke tid og ressurser på å markedsføre enkelte produkter eller tjenester hver for seg, da organisasjonens omdømme/merkevare skaper gode synergier over alle produkter eller tjenester (Hulberg 2006).

Brønn og Ihlen (2009) sier at det finnes mange ulike definisjoner av omdømme og at man heller må tenke på hva de ulike kan brukes til i stedet for å prøve å komme til enighet om en. Ulike fagretninger og akademiske disipliner har ofte forskjellige tilnærminger og derfor ulike definisjoner. Det er likevel tre egenskaper i definisjoner av omdømme som gjentar seg. Oppmerksomhet som interessenter viser til en organisasjon og omdømme som en form for

evaluering blir spesielt vektlagt. I tillegg har også verdiegenskapen som omdømme skaper en viss verdi for organisasjonen. Det må understrekes at alle disse egenskapene overlapper hverandre. Brønn og Ihlen (2009) definerer derfor omdømme på denne måten:

Omdømme er observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid (Barnett mft. 2006 sitert i Brønn og Ihlen 2009, 82).

Denne definisjonen peker på *konsekvenser* som virksomheten har over tid. Det er ikke alle virksomheter som har denne tilnærmingen. Apple, for eksempel, legger for eksempel mer vekt på å dyrke identitet og tilhørighet. Definisjonen vektlegger også at omdømme er en størrelse som noen utenfor virksomheten avgjør. I tillegg får definisjonen frem at omdømmet dreier seg om en sosial skapt størrelse. Dette er også hva Hulberg (2006) vektlegger i sin definisjon. Et omdømme skapes og utvikles gjennom omgivelsenes møte med organisasjoner. En organisasjons omdømme vil derfor påvirkes av folks mening om virksomheten basert på den direkte erfaringen de har hatt med produkter, atferd, karakter og liknende, hva de blir fortalt av andre, samt organisasjonens tidligere atferd. Denne kunnskapen farges av eller formidles ut i fra hver enkelt interessents eller interessentgruppes egne verdier. Over tid skaper alle disse inntrykkene til sammen en omdømmekapital - det vil si *den immaterielle ressursen som bør styrke organisasjonens konkurransefortrinn, eller i offentlig sektor: dens status i offentligheten* (Brønn og Ihlen 2009, 82-83).

Et omdømme refererer til hvordan en organisasjon blir oppfattet på tvers av interessenter og over tid. Omdømme er slikt sett en sosialt konstruert størrelse som skapes gjennom meningsdannende prosesser der erfaringer med, og oppfatninger av, formelle organisasjoner deles, brynes mot hverandre og settes sammen over tid. Sluttsammen av dette er omdømme (Wæraas, Byrkjefot og Angell 2011, 18).

Det begrepet som innholdsmessig korresponderer best med organisatorisk omdømme, er sannsynligvis organisatorisk *legitimitet* (Røvik 2007, 196). I likhet med omdømme handler dette begrepet om graden av akseptasjon av organisasjonen og tillit som relevante aktører i omgivelsene har til den. En organisasjons legitimitet vil blant annet avhenge av hvorvidt den er i stand til å bygge inn, reflektere utad, de institusjonaliserte normer, verdier og øvrige forestillinger i omgivelsene som til enhver er gjeldende (Parsons 1956). Jo bedre en organisasjon evner å ta høyde for institusjonaliserte mønstre, desto mer legitimitet i

betydningen tillitt og akseptasjon fra omgivelsene vil man kunne regne med å oppnå. Og dette er etter min mening spesielt sentralt for en organisasjons attraktivitet.

Måten bedrifter fremstiller seg selv på kan ikke lenger overlates til tilfeldighetene. Endring fra informasjon som folkeopplysning, til strategisk selvrepresentasjon som et ledd i omdømme- og merkevarebygging, er et nytt fenomen i offentlig sektor. Omdømmehåndtering skiller seg fra selve begrepet omdømme og omdømmebygging. Det handler om ulike handlinger og grep man gjør for å mest mulig fordelaktig presentere organisasjonen for omgivelsene.

Omdømmehåndtering, i følge Røvik (2007, 196), handler om det å aktivt forvalte en organisasjons omdømme. Det å drive med omdømmehåndtering innebærer å hele tiden bevege og utvikle seg i spenningsforholdet mellom den man faktisk er og den man ønsker å være (Wæraas, Byrkjeflot, og Angell 2011, 16). Omdømmehåndtering defineres derfor som det å *planmessig vise utad hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsenes oppfatninger av og tillit til organisasjon styrkes* (Røvik 2007, 196).

Hulberg (2006) argumenterer for at omdømmebygging i organisasjoner oftest skjer og sees på fra et ledelsesperspektiv. Han vektlegger symboler, oppførsel og kommunikasjon når han skal definere omdømmebygging (eller corporate branding som han kaller det):

Corporate branding er en systematisk planlegging- og implementeringsprosess som skal føre til et godt image og omdømme basert på å sende konsistente og helhetlige signaler til interessenter om organisasjonens symboler, oppførsel og kommunikasjon (Hulberg 2006, 62).

Mens omdømme sier noe om omgivelsenes oppfatninger av organisasjonen over tid, sier *image* noe om omgivelsenes umiddelbare inntrykk av organisasjonen som merkevare. Image er som nevnt tidligere en speiling av virksomhetens identitet. Omdømmehåndtering er et bredere, mindre normativt og mer hverdagslige begrep enn omdømmebygging som henspeiler mer på at det handler om et nybyggingsprosjekt eller en reform. Omdømmehåndtering handler om strategi, men også om de mange dagligdagse kommunikasjonshandlingene som bidrar til å påvirke oppfatninger i organisasjon og omgivelser på kortere eller lengre sikt (Wæraas, Byrkjeflot, og Angell 2011, 18). I denne oppgaven vil likevel begge begrepene bli brukt om hverandre. *Uten et godt omdømme vil det være vanskelig å rekruttere dyktige ansatte, øke salget, styrke kundelojaliteten og mye annet*, skriver Brønn og Ihlen (2009, 130) om omdømme i forbindelse med viktigheten av å måle omdømme til virksomheter. Senere i

kapittelet skal vi se nærmere på hvordan virksomheter utsetter seg for omdømmerisiko og hvordan de kan måle omdømmet.

Videre skal vi se på sammenhengen mellom interessenters forventninger og omdømme og at det også er fokus på dette i forhold til offentlige virksomheter (Luoma-aho 2008). I følge Luoma-aha (2007) skapes ikke omdømme til offentlige virksomheter på samme måte som omdømmet til private selskaper.

2.1.4 Offentlig vs. privat sektor

For offentlige virksomheter vil kunder og kundetilfredshet ikke være hovedårsaken til at instansen klarer seg, men interessentenes forventingsdimensjon har betydning.

Tjenestetilbudet, service, samfunnsrollen, visjoner og lederskap vil måtte ivaretas slik som i en privat virksomhet. Samtidig sier forventningsdimensjonen at det er viktig å få klarhet i hva som faktisk er virksomhetens ansvar, roller og oppgaver. For offentlige virksomheter vil borgernes forventninger i stor grad være bestemt av lovgivning og politikk. Dette er fordi deres funksjoner, virkeområder, offentlighet og mål avviker vesentlig på punkter som for eksempel likhet og allmenne tjenester. Basert på en forutsetning om at forventninger og omdømme er knyttet til hverandre har Luoma-aha studert dette nærmere. Forventninger skapes gjennom interessentenes erfaringer. Innfridde forventninger skaper tillitt og troverdighet, noe som igjen påvirker omdømmet. For at virksomheten da skal bygge eller beholde et godt omdømme er det da viktig å innfri forventningene til interessentene. Dette kan gjøres, som vi skal se nærmere på nedenfor, ved å vedlikeholde relasjonene til interessentene og omgivelsene. En god relasjon til interessentene forstås som summen av vurderingene, erfaringene og forventningene interessentene har til virksomheten over tid (Luoma-aho 2008). Et godt omdømme krever kontinuerlig vedlikehold, tilføring av nye ressurser og nye bevis gjennom utøvelse og praksis. Luoma-aha (2007) hevder på bakgrunn av dette at virksomheter i offentlig sektor bør søke å oppnå et så nøytralt omdømme som mulig fremfor et fremragende omdømme. Et nøytralt omdømme krever ikke like mye ressurser og kontinuerlig vedlikehold. Konsistent offentlige politikk og nøytral, troverdig atferd vil likevel gjøre en virksomhets omdømme og rykte som mer troverdig (Luoma-aho 2008).

Finnes det noen forskjeller på det å drive med omdømmehåndtering i offentlig sektor kontra omdømmearbeid mot et privat marked? Wæraas, Byrkjefot og Angell (2011, 18) er klare på at det er tydelige forskjeller. De mener for eksempel at offentlig sektor har en annen rolle og misjon i samfunnet enn private organisasjoner. Black (2002; sitert i Wæraas, Byrkjefot og

Angell 2011, 37) peker på noen distinkte ulikheter. For det første har offentlige virksomheter offentlige forventninger og en politisk forsvarlighet i sterkere grad enn private virksomheter. Offentlige virksomheter skal serve staten (og borgerne). I tillegg er målsettinger og prioriteringer annerledes. Forholdet mellom behov, etterspørsel, tilbud og inntekter er også ulikt mellom offentlig og privat sektor. Det er også ulikheter i beslutningstaking og styringsmekanismer. Det finnes naturligvis også noen likheter mellom privat og offentlig sektor. Relasjonsbygging med kunder er, som påpekt ovenfor, også sentralt i begge sektorene. Eierbegrepet i offentlig sektor kan for eksempel refereres til innbyggerne eller aksjonærer. Man skal heller ikke glemme at det også finnes konkurranse i offentlig sektor (Silva og Batista 2007 sitert i Wæraas, Byrkjefot og Angell 2011, 37). Offentlig sektor konkurrerer spesielt om arbeidskraft og andre ressurser.

Uansett sektor, hva er det som gjør at noen virksomheter har bedre omdømme enn andre? Hva er det disse virksomhetene gjør som andre ikke evner? Svaret på dette skal vi se nærmere på nedenfor.

2.1.5 The Roots of Fame – stjerne kvaliteter

I følge Fombrun og van Riel (2004) vil organisasjoner med et godt omdømme skille seg fra de med dårlig omdømme ved at de er åpen/transparent, synlige, konsistente, autentiske og distinkte. Disse fem dimensjonene kalles ofte for 'stjerne kvaliteter' – 'the roots of fame'. Disse kvalitetene er oftest knyttet til private virksomheter, men kan også være relevante i beskrivelsen av enkelte offentlige organisasjoner. Nedenfor presenteres de ulike kvalitetene.

- En **transparent** organisasjon innebærer at man fremstår med åpenhet og uten å skjule informasjon for sine kunder og interessenter. De best ansatte organisasjonene har ofte en mer gjennomiktig praksis enn sine konkurrenter (Fombrun og van Riel 2004). Disse virksomhetene gir ofte mer nøyaktige opplysninger om finansiell status og gjør ofte det interne arbeidet mer tilgjengelig og synlig i sosiale medier. Åpenhet øker tillitt og reduserer interessentenes usikkerhet tilknyttet organisasjonen.
- **Synlighet** er en forutsetning for å ha et godt omdømme. Fombrun og van Riel (2004) viser til at organisasjoner som kommuniserer utad, og er synlige i lokalsamfunn og media, har et bedre omdømme enn mindre/usynlige organisasjoner. Forfatterne lister opp seks synlighetsdrivere. Disse deles igjen opp i to kategorier; synlighet i det offentlige rom og synlighet i et marked. Synlighet i det offentlige rom oppstår når en organisasjon har bred eksponering til publikum, erklærer sin nasjonale tilhørighet og

har høy tilstedeværelse i media. Synlighet i markedet oppstår når organisasjonen har en sterk og utbredt merkevare, er børsnotert og profileres høyt på sitt samfunnsansvar.

- Virksomheter som er **konsekvente** har samsvar mellom det virksomheten står for, dens indre liv og det som kommuniseres utad. For å bli oppfattet som en konsekvent organisasjon må all kommunikasjon innad og utad stemme overens, samtidig som alle i organisasjonen kommuniserer det samme budskapet. Dette er ofte utfordrende. Gode intensjoner er ikke tilstrekkelig til å bygge et godt omdømme. For å fremstå som konsistent, må samtlige identitetsuttrykk være i overensstemmelse med hverandre og kommunisere det samme budskapet.
- **Autensitet** innebærer at det er samsvar mellom en virksomhets kommunikasjon og handlinger utad og virksomhetens løfter. Dette vil gi en autensitet eller en opplevd ektehet. Autensiteten må komme innenfra og handler om at kjernen i virksomheten er kjent med dens verdigrunnlag og felles ståsted, og at den handler ut i fra dette. Det er først etter at virksomheten gjennom interne prosesser har avklart kjerneverdiene sine at de kan formidle eksternt hvor virksomheten står.
- Det å være **distinkt** (særegen) handler om å fremstå som tydelig og klar om sin egen identitet. Distinkte organisasjoner har ofte en trygg, solid plattform for sin virksomhet, et tydelig verdigrunnlag uavhengig av hvem som betrakter den og fra hvilket ståsted. En distinkt og særegen organisasjon blir ofte kalt unik. De viktigste teknikkene som kan brukes for å formidle særegenhet er slagord, unike varemerker og logoer. Man kan også formidle identitet gjennom storytelling – det å utforme og kommunisere ut (suksess) historiene om organisasjonen.

For å oppsummere litt av dette må det nevnes at disse kvalitetene, og Fombrun og van Riels arbeid, er mest brukt for å beskrive omdømmet til private organisasjoner. Jeg mener likevel at det vil være interessant å se i hvilken grad disse dimensjonene kan brukes i forhold til en offentlig etat som Statens vegvesen. I hvilken grad vil etatens synlighet ha noe å si for attraktiviteten for eksempel? Hvor viktig er det for arbeidstagere og ansatte at organisasjonen har en klar og egen identitet? I tillegg kan det være interessant å stille spørsmål på åpenhet i offentlig sektor vs. privat. Er det like viktig eller kanskje minst like viktig i offentlig sektor for å skape tillitt til stat og borgere? Videre skal vi se hva som påvirker et omdømme.

2.2 Omdømmedrivere og -påvirkere

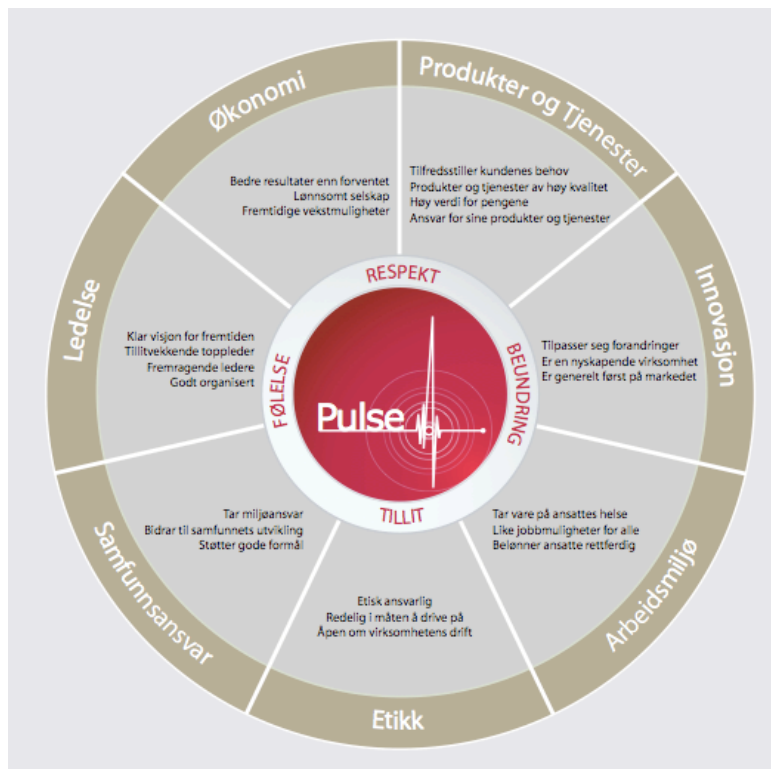
Kommunikasjonsrådgivere trenger ofte å kommentere ulike situasjoner som bedrifter havner i og om situasjoner de er i kan komme til å påvirke omdømmet deres. Hva vil for eksempel en positiv kontra negativ nyhetssak om organisasjonen ha å si for omdømmet til en virksomhet?

For å kunne si noe om hva som påvirker omdømmet må enn si noe om hva som er omdømmedriverne til en organisasjon. En omdømmedriver er en egenskap eller en dimensjon som har stor innvirkning på støttende atferd (kjøpe, anbefale, stole på). Omdømmedriverne er derfor det en organisasjon bør være mest oppmerksom på både i sin kommunikasjon og i forhold til en mulig krise (Apeland 2010, 61). For å styrke omdømmet må man dermed styrke oppfatningen av omdømmedriverne. Men hvordan styrker man omdømmedriverne? Da må man identifisere de først.

For offentlig sektor i Norge kommer det frem at *'samfunnsrollen'* er den viktigste driverne for omdømmet (Wæraas, Byrkjefot og Angell 2011, 43). *'Ledelse'* er den nest viktigste, og *'produkter og tjenester'* kommer på en tredjeplass. Omdømme handler veldig mye om tillitt. Når folk ikke lenger har tillitt til en organisasjon så er ofte første reaksjon at man slutter å kjøpe produkter eller tjenester fra dem. Man ønsker heller ikke å arbeide eller investere i organisasjonen. I stedet velger man å fortelle andre hva man mener om organisasjonen og dette blir en ond sirkel. Tillitt er derfor veldig viktig i forhold til omdømme (Brønn og Ihlen 2009, 89).

Analyser som er gjennomført i Norge de siste årene viser at det å ha evne til å *skape gode følelser* har størst påvirkning på vurdering av omdømme blant publikum. Dette er også i tråd med funn i internasjonale undersøkelser (Apeland 2010, 52). I omdømmeverktøyet, RepTrak, defineres omdømme ut ifra graden av respekt, beundring, tillitt og følelser som interessentene har ovenfor en organisasjon. RepTrak er et omdømmemålingsverktøy som springer ut i fra rådgivning og forskningsinstitusjonen Reputation Institute, som ble startet av van Riel og Fombrun. Det fantes mange ulike instrumenter for å måle omdømme, men ingen klarte å tydelig svare på spørsmålet om hvilke spesifikke kriterier som folk tenker på når de evaluerer en virksomhet (Fombrun og van Riel 2004). Attributtene respekt, beundring, tillitt og gode følelser måles ut i fra syv faktorer som igjen har tre eller fire underattributter; økonomi, produkter og tjenester, innovasjon, ledelse, arbeidsmiljø, etikk og samfunnsansvar.

Kjernen i RepTrak er som sagt tillitt, følelser, beundring og respekt. utfordringene med disse verdiene er at det er vanskelig og unaturlig for en organisasjon og kommunisere disse direkte. For å score høyt på disse dimensjonene må man enten skape noe i organisasjon som gir en god følelse, skaper tillitt, beundring og respekt eller på en eller annen måte kommunisere på en slik måte at man fremkaller disse oppfatningene (Apeland 2010). Tillitt skaper gode relasjoner og lojalitet og henger tett sammen med omdømme. Dette samme gjør produktene og tjenestene som virksomheten produserer. Det er disse som faktisk skaper tillitten og følelsene. I RepTrak-analysen blir også virksomhetens samfunnsrolle vektlagt. Innunder dette ligger virksomhetens etikk og ledelse – noe som blir mer og mer viktig for publikums vurdering av selskaper (Apeland 2010, 56). Med dette menes det blant annet om virksomheten følger lover og regler, ikke bruker barnearbeidere, tar ut urimelig høy bonus eller lønn til lederne og lignende.



Figur 2.2 Analyseverktøyet RepTrak (Apeland.no 2013).

2.2.1 Omdømmebygging og samfunnsansvar

Det å ta samfunnsansvar regnes ofte som en vesentlig byggestein for et godt omdømme. I omdømmeverktøyet RepTrak som vi så på ovenfor så vi for eksempel at samfunnsansvar har

en viktig rolle som en driver og påvirker til en virksomhets omdømme. Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) definerer samfunnsansvar slik

Samfunnsansvar handler om hvordan verdiene skapes. Det handler om hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn. Å arbeide med samfunnsansvar i bedriften innebærer å integrere samfunns- og miljømessige hensyn i strategi og daglig drift (NHO.no 2013).

Denne definisjonen gjenspeiler det vanlige synet om at virksomheter ikke bare kan tenke profitt. Virksomheter er ikke bare økonomiske institusjoner, men også samfunnsinstitusjoner (Daugherty 2011 sitert i Brønn og Ihlen 2009). I tillegg er det verdt å nevne at samfunnsansvar er en sosial størrelse. De sosiale normene som ligger til grunn, er menneskeskapt og ikke overlevert i form av steintavler (Brønn og Ihlen 2009).

Samfunnsansvar er derfor ikke konstant, men endrer seg kontinuerlig. Et eksempel på dette er hvordan det for kun 10 år siden var ok å drive med en form for kundepleie ved å ta kunder med på golfturner og gi gaver, noe som nå har blitt dårlige kutyme.

Det finnes mange diskusjoner på om det å ta samfunnsansvar lønner seg og det er vanskelig å konkludere med noe. Mange mener at hele diskusjonen er irrelevant da de mener at samfunnsansvar er en virksomhets moralske ansvar. Debatten dreier seg ikke lengre like mye om liberalistenes argumentasjon for at det er profittmotivet som bør prioriteres, ettersom også offentlige instanser har sluttet seg til ideen om samfunnsansvar. Snarere dreier diskusjonen seg om hvor mye næringslivet skal få lov til å regulere på egenhånd og hvor strenge lover og forskrifter som eventuelt bør innføres. For den som vil innarbeide samfunnsansvar i virksomheten er det sentralt å knytte det opp til kjernevirksomheten. Virksomheten bør utvikle prosesser for å kartlegge, evaluere og handle ut i fra de krav og ønsker som omgivelsene har ovenfor virksomheten. Både i offentlige og private virksomheter skal det likevel godt gjøres å unngå kritiske spørsmål til motivet for samfunnsansvar. Det anbefales derfor å velge en kommunikasjonsstrategi hvor interessentene involveres, og hvor man er åpen om problemer. Ansvarlig atferd er det viktigste (Brønn og Ihlen 2009).

2.3 Kartlegging av omgivelser

Systemperspektivet, som ble presentert innledningsvis, handler om hvordan man som organisasjon henter inn informasjon og hvordan man analyserer omverdenen. Ihlen og

Robstad (2004, 71) kaller systemteorien som forståelsesrammen for informasjons- og samfunnskontaktfaget. Organisasjoner kan, som nevnt, ha et lukket eller åpent system, i tillegg til tre ulike nivåer av interessenter og utfordringer de kan møte på og som må tas hensyn til. Dette vil jeg se nærmere på nedenfor.

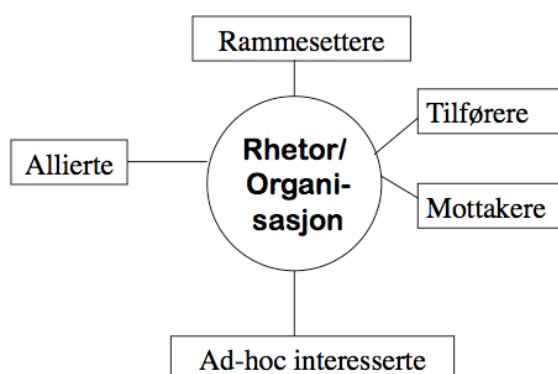
Grunig og Repper (1992; sitert i Ihlen og Robstad 2004, 44) hevder at organisasjoner bør jobbe med kommunikasjonsutfordringer på tre nivåer; Interessentnivå (stakeholders), berørte interessenter nivå (publics) og utfordrende saker nivå (issues). **Interessenter** defineres som alle individer og grupper en organisasjon har mål eller konsekvenser for – og omvendt; alle som har mål eller konsekvenser for organisasjonen. Interessenter er rammesettere, tilførere, mottakere, allierte og ad-hoc interessenter (Ihlen og Robstad 2004, 45). Det er rimelig å anta at virksomheters interessenter vil være opptatt av å ivareta organisasjonen de tilhørers posisjon i markedet, men på samme tid kreve at virksomheten håndterer ulike saker og situasjoner slik at det setter virksomheten i et profesjonelt lys. **Berørte interessenter** er enkeltmennesker og grupper som mer eller mindre aktivt responderer på det (eller noe av det) som organisasjonen driver med eller står for (Ihlen og Robstad 2004, 47). Det finnes fem kategorier av berørte interessenter: ikke-relevante, latente, apatiske, bevisste og aktive interessenter. Enkelte interessenter vil ikke bry seg om hvordan virksomheter håndterer ulike situasjoner, mens andre vil se etter faktorer som kan utløse muligheten til å demonstrere eller lignende. På den andre siden kan riktig måte å håndtere virksomheters situasjoner på tiltrekke seg flere tilhørere. Det er derfor avgjørende for virksomheter, uansett størrelse, å ha gode kommunikatører, medierådgivere og ansikter utad. **Utfordrende saker nivå** eller issues forklares som de bestemte saker eller forhold som gjør at berørte interessenter oppstår. Det er på dette nivået kommunikatørene prøver å holde styring på de utfordrende sakene eller rettene sagt prøver å styre organisasjonens respons på saken.

På alle disse tre nivåene må man som organisasjon følge med på omgivelsene - være en 'termostat' som Ihlen og Robstad kaller det. Det å være termostaten som kontinuerlig høster styringsinformasjon om og fra omgivelsene, blir av mange fremstilt som den viktigste grunnen til å se på informasjons- og samfunnskontakt som en viktig strategisk funksjon. Chun Wei Choo (1998: sitert i Ihlen og Robstad 2006, 53) definerer omverdensanalyse som *det å målrettet samle inn informasjon om hendelser, trender og aktører i en organisasjons omgivelser, og bruke denne kunnskapen til å planlegge fremtiden*. Omverdensanalyse handler i følge Choo like mye om kultur som om systemer. De mest effektive organisasjonene, hevder han, er de som utvikler kultur for å være kunnskapssøkende og framoverskuende, hvor både

ledere og medarbeidere ser det som helt naturlig del av jobben å se etter signaler som kan hjelpe organisasjonen å forstå hvordan den bør gå fram for å være best mulig beredt på morgendagen. Da virksomheter og allmennheten har sett flere situasjoner og flere kriser de siste årene, og at dette får en enorm mediedekning, er det spesielt viktig at virksomheter er føre var og forberedt på ulike situasjoner og hvordan dette kan ramme organisasjoner. Virksomheter bør derfor drive med kommunikasjonsarbeid for å kontinuerlig holde øye med omgivelsenes trusler og muligheter. Å møte interessenter og omgivelser med riktig kommunikasjon vil, som vi så ovenfor i omdømmeverktøyet RepTrak, kunne skape tillitt og respekt, noe som over tid vil kunne påvirke virksomhetens omdømme.

Strategisk planlegging av kommunikasjon er en prosess som fordrer kunnskap om omgivelsene. Det er oftest kommunikasjonsstaben som kartlegger og til enhver tid holder organisasjonen oppdatert på omgivelsene. Ved å gjøre omverdensanalyser bidrar informasjons- og samfunnskontaktfunksjonen til organisasjonens strategiske prosesser i form av å være den som tegner kartene som virksomheten behøver for å bestemme destinasjon og fremkomstmidler. Omverdensanalyse kan sees på som en typisk adaptiv strategimodell da den evaluerer tiltak, informasjon og gjennomføring kontinuerlig (Ihlen og Robstad 2004, 82).

For å forstå organisasjoner og dens omgivelser og relasjoner er kartlegging av omgivelser og analysering av relasjonene det viktigste. Når man skal kartlegge omgivelser er noe av det mest sentrale å finne ut av hvilke interessenter organisasjonen har. Dette kan gjøres ved å for eksempel segmentere med å dele opp organisasjonens omgivelser i mindre deler. Man kan også finne interessenter ved å kartlegge de ved hjelp av et interessentkart:



Figur 2.3 Kategorier av interessenter (Grunig og Hunt 1984, 141 hentet fra Ihlen og Robstad 2004, 45).

Rammesettere er de som gir eller kan gi organisasjonen rammene den trenger for å eksistere. **Tilførere** er de som organisasjonen er avhengig av leveranser fra for å kunne operere. **De allierte** er de som har samme interesser, som står ovenfor lignende utfordringer eller deler samme verdier som organisasjonen. Slike interessenter kan man ha utbytte av å samarbeide med, koordinere aktiviteter med og lære fra. **Mottakere** er de som blir tilført noe av organisasjonen. **Ad hoc interessenter** er en slags oppsamlingsboks for mennesker og grupper som er engasjert i bestemte saker eller sider ved organisasjoner. Disse kan være fremmere eller hemmere av organisasjonens prosjekter eller aktiviteter.

Det finnes, som nevnt tidligere, ulike typer og nivåer av interessenter. De berørte interessentene, for eksempel, fordrer ulike tilnæringsmåter blant annet fordi de har forskjellige måter å tilegne seg informasjon på og forskjellige måter å bearbeide informasjon på. Det er dette som er kommunikasjonsadferd (Grunig 1989). De interessentene som søker informasjon på en aktiv måte, vil være mer tilbøyelige til å danne meninger og holdninger, og det er større sannsynlighet for at disse vil engasjere seg og bli aktive berørte interessenter. Organisasjonen kan bruke denne informasjonen til å si noe om hvem som har en aktiv kommunikasjonsadferd i forhold til organisasjonen og dermed være mer forberedt.

En god relasjon til omgivelsene, det vil si interessentene, kan gjøre en organisasjon i bedre stand til å lykkes. Interessentene og omgivelsenes vurderinger til offentlige virksomheter er spesielt viktig da det er disse vurderingene som bidrar til virksomhetens legitimitet (Luoma-aho 2008). En viktig funksjon for kommunikasjonsarbeidere vil derfor være å kartlegge disse relasjonene som organisasjonen har, men også kartlegge hvordan det egentlig står til med disse relasjonene. For å finne ut av dette kan man ta for seg opplevde kvaliteter, det vil si hva partene selv mener om saken (Ihlen og Robstad 2004, 88). Man kan for eksempel vurdere gjensidighet, tillit, troverdighet, gjensidig legitimitet, åpenhet, gjensidig tilfredshet og gjensidig forståelse (Grunig, Grunig og Ehling (1992, 83: referert i Ihlen og Robstad 2004, 88).

2.4 Hensyn ved måling av identitet, image og omdømme

Ovenfor presenteres det hvordan identitet og image henger sammen og har betydning for omdømmet. Det vil derfor også være nødvendig å presentere i korte trekk hvordan man måler identitet, image og omdømme, og hvordan begrepene er koblet sammen. På grunn av denne

oppgavens begrensning og at måling av omdømme strengt tatt ligger utenfor denne oppgavens hovedfokus, vil jeg kun beskrive målinger i korte trekk. Jeg ønsker likevel å trekke temaet frem da det kan gi en forståelse for spesielt hvordan omdømmeundersøkelsen er gjennomført.

Tidligere i kapitlet ble det hevdet at organisasjoner utsetter seg for omdømmerisiko når adferden de utøver ikke stemmer overens med interessentenes forventninger. Som nevnt er det rimelig å anta at en organisasjon bør finne ut av hva interessentene tenker om dem hvis de skal forsøke å tette gapet mellom det interessentene tenker og det virksomheten selv tenker og hvordan de utøver. Det er vanskelig for en virksomhet å utføre endringer eller justeringer med seg selv hvis man ikke vet hvor man skal gjøre dem. Det er derfor viktig for organisasjoner å finne ut av hvilket omdømme den faktisk har, før man går i gang med å endre noe (Brønn og Ihlen 2009).

2.4.1 Imagemåling

Image handler om hvordan organisasjonen oppfattes etter at organisasjonens identitet er presentert for ulike målgrupper (van Riel 1995). Dette betyr at *image ikke er det selskapet tror det er, men følelser og overbevisninger knyttet til selskapet som eksisterer i målgruppens hoder* (Hatch og Schultz 1997, 359 sitert i Brønn og Ihlen 2009). Holdningsskala er den mest kjente og brukte metoden innenfor imageevaluering. Respondentene blir bedt om å rangere organisasjonen ut i fra attributter som viser hvordan de vurderer organisasjonen. Denne typen kartleggingsinstrumenter er ukompliserte, relativt enkle å administrere og analysere og gir ledelsen kvantitative data som er representative for bestemte grupper og som kan sammenlignes over tid. Andre metoder for å måle image baserer seg ofte på muntlige intervjuer og diskusjoner.

2.4.2 Identitetsmåling

De fleste virksomheter starter gjerne med å måle imaget for å finne ut av hvordan interessentene ser på dem. Dette er selvfølgelig ikke en dum ting, men på et punkt må virksomheten forstå at det ikke er nok å bare måle imaget. Det grunnleggende spørsmålet bak virksomhetens identitet er 'hvem er vi?'. Virksomheten må derfor starte med å gå i seg selv. Det er først da virksomheten har et utgangspunkt for å kommunisere og måle hvorvidt omverdenen oppfatter virksomheten på samme måte (Brønn og Ihlen 2009). Den egentlige identiteten starter med de ansatte og deres oppfatninger av virksomheten (van Rekom 2002: sitert i Brønn og Ihlen 2009). For eksempel forklarer van Riel og Balmer (1997: sitert i Brønn og Ihlen 2009) at jo mer samsvar det er mellom drivkreftene som virker inn på de ansattes

daglige aktiviteter, i dette tilfellet samsvaret og likheten mellom de ansattes verdier, jo enklere er det å iverksette en enhetlig tilnærming til kommunikasjonsstrategi. Det finnes flere metoder for å avdekke organisasjonsidentitet og den egentlige identiteten, svaret på 'hvem er vi?'. Balmers Affinity Audit (BAA) og Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT) er kjente metoder for å avdekke organisasjonsidentitet og den egentlige identiteten (van Riel og Balmer 1997 sitert i Brønn og Ihlen 2009). Mens BAA-testen er en firestegs prosess som forsøker å avdekke verdi- og meningssystemer i organisasjonen, er ROIT en teknikk hvor poenget er å finne ut av hvordan en ansatt identifiserer seg med organisasjonen. Sistnevnte verktøy brukes blant annet til å avdekke svake punkter i organisasjonen som helhet eller i bestemte deler av organisasjonen.

Mens organisasjonsidentitet handler om medlemmers oppfatninger, tanker og følelser og er mer internt rettet, peker virksomhetsidentitet mer eksternt og omfavner hvem og hva organisasjonen sier at de er. Gjennom organisasjonens virksomhetsmiks, som innebærer symboler, kommunikasjon og adferd, kan virksomheten differensiere seg og vise hvordan den skiller seg ut, altså egenskapene den har definert som beskrivende for organisasjonsidentiteten. Dette er et viktig verktøy som virksomheter bruker for å påvirke interessentene. Spørsmålet her er om organisasjonens interessenter oppfatter den kommuniserte identiteten slik den er ment? I tillegg må vi spørre oss om det er samsvar mellom det organisasjonen sier at den er og hva den faktisk er. For å finne svaret på dette er det nødvendig å måle kommunikasjonen, symbolbruken og adferden til organisasjonens ansatte (Brønn og Ihlen 2009).

2.4.3 Omdømmemåling

I en oversiktsartikkel gir Berens og van Riel (2004) en sammenstilling og drøftelse av en rekke sentrale bidrag innenfor omdømmelitteraturen. De presenterer da tre begrepsmessige retninger som er brukt ved omdømmemåling. Disse er sosiale forventninger, virksomhetens personlighet og tillitt. I det følgende vil de bli gitt en kort oversikt over det nærmere innholdet i disse hovedretningene.

Sosiale forventninger handler om hvordan de ulike interessentgruppene forventer at virksomheten skal opptre i samfunnet. Dette dreier seg ofte om kvalitet på produkter som virksomheten leverer, gode økonomiske resultater, begrenset miljøpåvirkning og lignende. Kort sagt så handler det om de egenskapene som allerede er definert som påvirkere av omdømme. I følge Berens og van Riel (2004) er omdømmeverktøyet RepTrak og *Fortune*

Magazines årlige undersøkelse av de mest respekterte selskapene de to viktigste omdømmeundersøkelsene av sosiale forventinger. Som nevnt tidligere baserer RepTrak seg på det relativt unike settet av egenskaper som finnes i en organisasjon: innovasjon, etikk, samfunnsansvar, produkter og tjenester, økonomiske resultater, lederskap og arbeidsmiljø. Man kan stille seg spørsmål om denne undersøkelsen egner seg for alle typer organisasjoner – for eksempel ved måling av ideelle organisasjoner og offentlige virksomheter. RepTrak-tilnærmingen erkjenner at det er forskjell på hva som driver frem den enkelte organisasjons omdømme. Metoden lar seg tilpasse og dette kan illustreres ved det faktum at den er blitt brukt i en undersøkelse av omdømmet til staten Liechtenstein (Passow mfl. 2005 sitert i Brønn og Ihlen 2009).

En annen måte å beskrive og måle organisasjoner på er å ta utgangspunkt i **virksomhetens personlighet** (Berens og van Riel 2004). Personlighetstrekk er menneskelige særtrekk som brukes i metaforer for å beskrive organisasjonens adferd. Denne typen imagemåling er nyttig, for idet selskapet har definert sin personlighet, vet folk hva de kan vente av det (Madrigal 2007 sitert i Brønn og Ihlen 2009). Et av de mest siterte eksemplene er Jennifer Aakers (1997 sitert i Berens og van Riel 2004) indeks over merkevarepersonlighet. Denne består av fem dimensjoner og momenter; oppriktighet, entusiasme, kompetanse, raffinement og barskhet. Ved å evaluere personlighet hevder forskere at de kan måle både identitet og image, og på den måten legge til rette for en gapanalyse. Virksomheten kan bestemme hvilket syn den har på seg selv ut i fra disse dimensjonene, for deretter å måle hvilket syn interessentene har på de samme dimensjonene (Davis mfl. 2001 sitert i Berens og van Riel 2004).

Berens og van Riel (2004) knytter **tillitt** til forutsigbarhet i atferden til sosiale aktører, i dette tilfellet virksomheter. Som Wæraas, Byrkjefot og Angell (2011) påpekte tidligere skapes omdømme av hvordan ulike interessenter oppfatter organisasjonen over tid. Vil virksomheter gjøre som de har lovet, konsekvent og over tid? Berens og van Riel (2004) vektlegger pålitelighet, velvilje og troverdighet som hovedtrekk ved tillitt. Pålitelighet handler om å holde løfter som virksomheten gjør. Velvilje dreier seg om viljen til å opptre på en slik måte som gagnar begge parter i et samarbeid, mens troverdighet består av ekspertise, pålitelighet og sannferdighet.

Undersøkelser viser at kvaliteten på **relasjoner** med interessentene virker direkte inn på evalueringen av virksomheten og indirekte inn på de kognitive inntrykkene eller omdømmet. Noen forskere mener derfor at omdømme bør deles opp i interessenters kognitive inntrykk,

evalueringer av virksomheters atferd og resultater og utfallet av relasjonene (Yang og Grunig 2005: sitert i Brønn og Ihlen 2009). Det kan dermed tyde på at relasjoner er avgjørende for omdømmet og at omdømmet er mer sårbart for virksomheters atferd enn for kommunikasjonen. Dette samsvarer også med det vi så på tidligere, at en god relasjon til omgivelsene og interessentene kan gjøre en virksomhet i bedre stand til å lykkes. En hovedårsak til at relasjoner har fått så stor popularitet innenfor markedsføringsfeltet er at kunder, kundetilfredshet og lojalitet kan ha direkte og noen ganger umiddelbar innvirkning på hvor godt en virksomhet klarer seg.

Ved gjennomføring av målinger av image, identitet og omdømme er det viktig å være våken til to problemstillinger; hvem er respondentene, med andre ord; hvem er det som svarer på spørsmålene, og hvor kommer spørsmålene fra? Hvis man ikke er klar over hvem respondentene er risikerer virksomheten å tro at undersøkelsen er representativ for organisasjonens generelle omdømme. Uansett metode er det viktig at formålet med undersøkelsen defineres klart og tydelig. I avsnitt 2.3 så vi på kartlegging av interessenter og omgivelser. Interessentene må også defineres tydelig når man skal gjøre image-, identitet- og omdømmeundersøkelser i virksomheten. Like viktig er det også at virksomheten er bevist på hva de forsøker å måle. Ved å avklare organisasjonens omdømme blant de viktigste interessentgruppene blir det tydeligere hvilke mål virksomheten jobber mot og hvilke områder som skal styrkes.

3.0 Metode

Et viktig trekk innenfor kvalitativ forskning er å utvikle forståelse for de fenomenene som man studerer. I dette kapitlet vil det bli gjort rede for metodisk tilnærming, datainnsamling og fremgangsmåte for å besvare oppgavens problemstilling; *Hvordan kan arbeid med omdømmebygging gjøre en offentlig etat som Statens vegvesen mer attraktiv som arbeidsplass?* Det redegjøres for tre delproblemstillinger som samlet besvarer hovedproblemstillingen:

- Hvilket omdømme har Statens vegvesen Region sør?
- Hvilke drivere har omdømmet til Statens vegvesen Region sør?
- Hvordan kan Statens vegvesen Region sør påvirke sitt omdømme?

Studiens empiriske fokus er en utvalgt etat; Statens vegvesen. I og med at dette er en masteroppgave med begrenset omfang, har jeg i denne studien konsentrert meg om avdelingen *Region sør*. Avhandlingen handler om å få klarhet i hvilket omdømme etaten har og hva som er de største omdømmedriverne til etaten. Analysen ser i tillegg på hvordan akkurat denne offentlige etaten jobber med omdømme og hvordan etaten kan påvirke omdømmet sitt for å bli en *mer* attraktiv arbeidsplass. Slike perspektiv kan tenkes å ha generaliseringsverdi vis a vis andre offentlige etater.

Kapitlet gjenspeiler på mange måter utviklingen i forskningsprosjektet fra start til slutt; tematisering, planlegging, intervjuet, transkripsjon, analyse, verifikasjon og rapportering (Kvale og Brinkmann 2009). Etter at temaet og problemstillingen er klarlagt, er det avgjørende å beslutte hvilken metodisk tilnærming og hvilke konkrete datainnsamlingsteknikker som bør benyttes for å belyse problemstillingen. Jeg vil derfor nå kort belyse noen elementer ved det kvalitative forskningsdesignet, samt presentere teknikker jeg har brukt ved innsamling og bearbeiding av materialet. Avslutningsvis vil jeg vurdere studiens styrker og svakheter i forhold til troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

3.1 Kvalitativt forskningsdesign

Ved å benytte et kvalitativt forskningsdesign ønsker man å skape en forståelse av enkeltfenomener ved å gå dypere inn i en case. I denne oppgave har jeg valgt å bruke etaten Statens vegvesen som case. I henhold til problemstillingen ønsker jeg å skape en forståelse av

hvordan og eventuelt i hvilken grad omdømmebygging er et fokus i etaten, samt hva etaten kan gjøre for å påvirke omdømmet sitt. Jeg ønsker å studere dette i en naturlig setting, prøve å forstå og tolke fenomenene innen etaten ut ifra den mening informantene gir det (Denzin og Lincoln 1994, 2: sitert i Ryen 2002). Kvalitativ tilnærming er i så måte ansett som det mest hensiktsmessige, ikke minst fordi oppgaven inkluderer informanters personlige synspunkter omkring etatens identitet, interesser, samfunnsansvar og omdømmedrivere. En kvalitativ metode vil gjøre avstanden mellom forsker og informant mindre. Det vil muliggjøre en større grad av interaksjon og gradvis fordypning av forskningsprosjektet. I tillegg vil en kunne få tilgang til opplysninger på mer fleksible og åpne måter i dialog med informantene underveis. Den kvalitative metoden bidrar også til at jeg kan gjøre endringer underveis i prosessen på bakgrunn av informasjon fra informantene (Thagaard 2009).

Studien er en casestudie med et enkelt case; Statens vegvesen. Undersøkelsen baserer seg riktignok på innspill fra flere informanter, men samtlige av dem kan, gjennom sitt ansettelsesforhold, knyttes til min utvalgte enhet; Statens vegvesen Region sør. Et casestudie gir meg mulighet til å kunne knytte dataene direkte mot mitt case og som forsker har jeg dermed mulighet til å komme skikkelig i dybden om de relevante forholdene og egenskapene i den aktuelle casen. Ulempen med å ha et casestudie er at dataene kan vurderes som avgrenset og for smale for å kunne gi noe grunnlag for generalisering og overførbarhet til andre enheter. En analytisk generalisering vil likevel gjøre en overføring mulig ved at dataene mine analyseres i forhold til allerede etablert teori, som teorien om omdømme beskrevet i teorikapittelet. Senere, under punkt 3.4, vil jeg gjøre en dypere vurdering av denne oppgavens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Thagaard 2009).

3.2 Datainnsamlingsmetoder

Datainnsamling for kvalitativ forskning kan skje på flere måter, for eksempel gjennom intervjuer, observasjon og/eller gjennom analyse av dokumenter eller visuelle data. Valg av datainnsamlingsmetode må sees i forhold til avhandlingens problemstilling og det man ønsker av datamateriale. For min avhandling har jeg valgt å benytte meg av dokumentanalyse og intervju, noe jeg i det følgende vil redegjøre for. Dette har jeg gjort for å belyse problemstillingen min fra flere perspektiver. Dette kalles triangulering. Triangulering handler om det å se på et fenomen eller en problemstilling fra flere perspektiver. Begrepet og teknikken har blitt utviklet i kvalitativ forskning i forsøket på å møte kravet til troverdighet

som stilles til studier med kvalitativ tilnærming (Mehmetoglu 2004, 60). Denzin (1989) peker på fire ulike typer med triangulering som kan brukes i kvalitativ forskning; metode-, data-, forsker- og teoritriangulering. I min oppgave bruker jeg data fra flere kilder i en studie og det kalles da datatriangulering. Oppgaven min kombinerer primær- og sekundærdata. Primærdataene er de jeg selv har samlet inn gjennom intervju, mens sekundærdataene er undersøkelser som er gjort tidligere, samlet inn av andre, til et annet eller lignende formål (Gripsrud, Olsson, og Silkoset 2004).

3.2.1 Dokumentanalyse

Som det ble nevnt ovenfor ble halvstrukturerte intervju benyttet som tilleggsmetode for å besvare problemstillingens tredje del; *Hvordan kan Statens vegvesen påvirke sitt omdømme?* Hovedmaterialet som ligger til grunn for drøftingen av hovedproblemstillingen og de to første delproblemstillingene er derimot data som er innhentet gjennom dokumentanalyse.

Dokumentanalyse handler om at jeg som forsker samler inn data og informasjon ved å studere offentlige og/eller private dokumenter som er relevante for problemstillingen (Mehmetoglu 2004, 83). Dokumenter som er avgjørende for oppgaven min er blant annet en tidligere undersøkelse gjort på omdømmet til Statens vegvesen og interne dokumenter som Vegvesenboka og kommunikasjonsstrategien til vegvesenet (Omdømmeundersøkelsen 2012; Vegvesenboka 2012; Kommunikasjonsstrategien 2010). Berg (2001: sitert i Mehmetoglu 2004) peker på at det ikke alltid er slik at alle problemstillinger kan bli ordentlig belyst ved bruk av dokumentdata – hvert fall ikke bare dokumentdata alene. Det anbefales derfor at kvalitative forskere, særlig de uerfarne, kombinerer dokumentmetoden med andre datainnsamlingstilnærminger som for eksempel intervju (Mehmetoglu 2004, 85).

I studien min ser jeg i første omgang på resultater fra omdømmeundersøkelsen gjennomført sommerhalvåret 2012. Denne undersøkelsen belyser store deler av min første delproblemstilling; *Hvilket omdømme har Statens vegvesen Region sør?* Resultatene og informasjonen fra denne undersøkelsen blir deretter sammenlignet med de interne dokumentene som etatens kommunikasjonsstrategi og Vegvesenboka, og søker å se i hvilken grad det eksisterer et gap mellom dagens omdømme og hvor etaten selv søker å være. Dokumentanalysen vil også kunne belyse avhandlingens andre delproblemstilling; *Hvilke drivere har omdømmet til Statens vegvesen Region sør?* Statens vegvesen sine omdømmedrivere blir også belyst i gjennomføringen av de ulike dybdeintervjuene.

3.2.2 Det kvalitative forskningsintervjuet

Det kvalitative forskningsintervjuet søker kvalitativ kunnskap uttrykt i normalt språk. Målet er ikke kvantifisering. Intervjuet sikter mot nyanserte beskrivelser av den intervjuedes livsverden gjennom ord og ikke tall. Presisjonen i beskrivelsen og stringensen i meningsfortolkningen i kvalitative intervjuer motsvarer eksaktheten i kvantitative målinger (Kvale og Brinkmann 2009, 49).

Intervjuer kan være forskjellige på mange måter. De kan ha det som kalles ulik strukturingsgrad (Kvale 1997, 74). Intervjuene kan være alt fra velorganiserte som følger en standard spørsmålsformulering og intervjuomal, til åpne intervjuer hvor man fokuserer på enkle temaer uten noen forhåndsbestemt rekkefølge eller formulering (Kvale 1997, 74). Jeg har benyttet meg av halvstrukturerte samtaleintervju som skal bidra til å belyse avhandlingens siste delproblemstilling; *hvordan kan Statens vegvesen Region sør påvirke sitt omdømme?* Data fra disse intervjuene bidrar også som tilleggsinformasjon til de to første delproblemstillingene mine (nevnt innledningsvis). Intervju er en hensiktsmessig metode i min studie da jeg ønsker å få innsikt i informantenes persepsjoner, meninger, definisjoner av situasjoner og virkelighetskonstruksjoner (Punch 1998: sitert i Mehmetoglu 2004, 67). For å få besvart min delproblemstilling vil det være avgjørende for meg å få innspill og informasjon om informantenes opplevelse av omdømmet, og omdømmehåndteringen til Statens vegvesen Region sør. I tillegg tilfører informasjonen fra intervjuene innspill i forhold til virksomhetens identitet, hjelp til kartlegging av interessenter og innspill i forhold til etatens rolle som samfunnsaktør. Intervjuene er individuelle og subjektive og vil preges av den enkeltes syn, forståelse og erfaringer. Intervjuteknikken er den som i best mulig grad synliggjør slike forhold slik at jeg som forsker kan tilpasse intervjusituasjonen til den enkelte informant.

I planleggingsfasen satt jeg opp en intervjuguide. Intervjuguiden er laget på bakgrunn av oppgavens problemstilling, teoridelen og resultater fra omdømmeundersøkelsen. Ved å benytte meg av halvstrukturerte intervjusamtaler kunne jeg bruke standardiserte spørsmål for å kunne sammenlikne informantene (Mehmetoglu 2004, 70). Det ble brukt en del tid på kontekstualiseringen av slike standardtilnærminger til akkurat denne oppgavens tema og omfang. Tilnærmingen muliggjorde forandring av både rekkefølge og spørsmålsform underveis når behovene meldte seg for å følge opp de svar som informantene kommer med.

Jeg benyttet meg kun av en intervjumal (vedlegg 1) for de seks intervjuene mine. Intervjumalen er ganske detaljert med tanke på inndeling i temaer og spørsmålsformuleringer, noe jeg vurderte som hensiktsmessig for prosessen i etterkant da jeg skulle strukturere og sammenlikne informasjonen fra de ulike informantene. Informantene fikk ikke tilsendt intervjumalen i forkant, men var litt informert om tema jeg ønsket å snakke med de om.

3.3 Gjennomføring av intervju

For å få innspill på oppgavens problemstillinger var det viktig å få riktige informanter. Nedenfor redegjøres det for denne prosessen, samt hvordan jeg tok kontakt og hvordan intervjuene foregikk.

3.3.1 Informanter/utvalg

I henhold til oppgavens problemstilling ønsket jeg å se på hvordan informantene oppfattet flere elementer rundt etatens omdømme. Dette innebærer informantens oppfattelse av begreper som organisasjonsidentitet, omdømme og samfunnsansvar, samt hvordan informantene oppfattet Statens vegvesen sin rolle som samfunnsaktør. Utvalget baserer seg på et strategisk utvalg, der informantene er valgt ut i fra egenskaper, stilling og posisjon, samt kvalifikasjon som er strategisk i forhold til oppgavens problemstilling. Jeg ønsket en bredde av informanter som representerte mangfoldet i etaten, da jeg i henhold til problemstillingen min ønsket å finne ut etatens omdømmedrivere og hvordan etaten kan påvirke omdømme sitt.

Utvalget besto av til sammen fem ledere, i tillegg til en som jobber spesifikt med rekruttering. Alle er i fra Statens vegvesen Region sør. Jeg fant det hensiktsmessig å kun i hovedsak intervjuere ledere i ulike avdelinger og seksjoner da omdømmeansvar ofte skjer og sees på fra et lederperspektiv i virksomheter (Hulberg 2006). Informantene har alle på en eller annen måte nær tilknytning til omdømmet til Statens vegvesen Region sør. Felles for informantene er at de har lederansvar og dermed også et omdømmeansvar. De har alle vært i Vegvesenet såpass lenge at de kjenner kulturen godt, og de jobber alle i Statens vegvesen Region sør i dag. Med dette mener jeg at hver enkelt informant er intervjuet i forhold til deres subjektive opplevelse av det å være en ansatt i Statens vegvesen. Det er en relativt jevn fordeling av mannlige og kvinnelige informanter; fire menn og to kvinner. Informantene ble opplyst om at intervjuene og innspillene de kom med var anonyme og konfidensielle. Ettersom datamaterialet og tema ikke er særlig sensitivt fant jeg i etterkant av intervjuene og i arbeidet

med analysen ut at det var mer hensiktsmessig for analysen at informantens navn *ikke* skulle anonymiseres. Jeg kontaktet deretter informantene mine og forklarte situasjonen. Alle informanter har derfor i etterkant av intervjuene samtykket til at innspillene de har kommet med ikke lenger er anonyme og at deres fulle navn blir nevnt. Datamaterialet i dybdeintervjuene kommer derfor fra innspill fra følgende informanter:

- Inger Ann Fidjestøl – leder av vegseksjonen Vest-Agder
- Dan Joakim Voilaas – jobber med rekruttering i HR-seksjonen
- Olav Uldal – leder for samfunnsseksjonen
- Kjell Inge Davik – Regionvegsjef
- Lars Helge Rasch – leder av kommunikasjonsstaben
- Anette Aanesland – leder av prosjektavdelingen

3.3.2 Kontakt

Med tanke på at dette er et forskningsprosjekt der jeg bruker Statens vegvesen som case har jeg fått en veileder i etaten som skal følge studien og meg i prosessen. Veilederen fra regionkontoret, Signe Gunn Myre, var den som bistod slik at jeg kom i kontakt med de riktige informantene. Ved avtale om tid og sted ble tema forklart, og jeg forklarte at intervjuet ville ta ca en time.

3.3.3 Intervjusituasjonen

Samtlige intervjuer ble gjennomført i mars 2013. Stedet for intervjuene varierte noe. Alle intervjuene ble gjennomført i Statens vegvesen sine lokaler, enten på informantens kontor eller i et lukket møterom. Jeg forklarte at intervjuet og opplysningene som informanten kom til å gi fra seg skal være anonyme, noe jeg i etterkant trakk tilbake (se punkt 3.3.1). Lengden på intervjuene varierte betydelig. Avsatt tid til intervju var som nevnt på ca 1 time. Likevel varierte intervjuene fra 30 minutter til 90 minutter.

Alle intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i intervjuguiden, men denne ble ikke fulgt slavisk. Årsaken til dette er at noen av svarene som informantene kom med omfattet flere av underspørsmålene og oppfølgingsspørsmålene. I tillegg utviklet samtalen seg til å være ganske åpne og uformelle. Datamaterialet jeg sitter igjen med er omfattende og jeg oppfatter at det direkte kan kunne knyttes til studiens problemstilling. Jeg ønsker også å nevne at jeg i enkelte intervjuer muligens fikk et *for* omfattende materiale.

Under selve intervjuet klarerte jeg aller først lydopptak med informantene. I tillegg tok jeg notater. Umiddelbart etter intervjuet, transkriberte jeg lydopptaket. Informanten fikk utskriften oversendt og godkjente innholdet. Den informasjonen jeg samlet gjennom intervjuene kan kalles primærdata. Dette er data som ikke finnes fra før (Gripsrud, Olssen og Silkoset 2008).

3.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Ettersom denne oppgaven har en kvalitativ tilnærming er det mest hensiktsmessig å bruke terminologien *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet* for å vurdere oppgavens styrker og svakheter. Begrepene viser det kvalitative forskningsdesignets særpreg, og kan sies å erstatte begrepene validitet, reliabilitet og generalisering som er mer brukt i kvantitativ forskning (Thagaard 2009).

3.4.1 Troverdighet

Troverdighet handler om datautviklingsprosessen og knyttes til i hvilken grad forskningsprosjektet gir inntrykk av å være utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Dette vil for eksempel si at jeg som forsker må skille mellom informasjonen jeg henter inn fra intervjuobjektene mine og datainnsamlingen, og min egen vurdering og tolkning av disse dataene. Forskingen skal være nøytral, hvor resultatene skal sees som uavhengig av relasjoner mellom meg som forsker og det jeg studerer i oppgaven min. Analysen min inneholder mye sitater. Dette gjør at leseren får kjennskap til hvilken informasjon som er gitt av informantene og hvordan jeg har valgt å tolke denne informasjonen. Til tross for at det er meg selv som forsker som har valgt ut sitatene føler jeg at kombinasjonen med teoripresentasjon, sitatbruk og mine tolkninger, presentasjon og tolkning av omdømmeundersøkelse og kommunikasjonsstrategi, gjør at leseren selv kan gjøre seg opp en mening av hvordan de ulike sitatene kan tolkes og vurderes i forhold til den gitte konteksten (Thagaard 2009).

Relasjonen mellom forsker og informant og relasjonens betydning for datagrunnlaget er også et interessant element i fremstillingen av studiens troverdighet. Under punktene 3.2 og 3.3 forklarte jeg hvordan jeg som forsker har gått frem for å samle inn data, samt hvordan jeg opplevde relasjonen med informantene. Som jeg nevnte ovenfor følte jeg at relasjonen til mine informanter var basert på tillitt, felles forståelse og åpenhet. Dette var også temaer som inngikk i intervjuguiden og tillitt og åpenhet ble derfor naturlig også i intervjusettingen. Jeg

opplevde informantene som engasjerte, opplyste og villige til å dele sine erfaringer, synspunkter og historier med meg. Som nevnt ovenfor tok jeg lydopptak i alle seks intervjuer. Ved å bruke en lydopptaker fremfor å skrive og ta mye egne notater rettet jeg oppmerksomhet min mer mot informanten og informasjonen de gav. Dette gjorde at jeg i større grad klarte å komme med oppfølgingsspørsmål. Troverdigheten blir også stryket da bruk av lydopptaker gjør at dataene i mindre grad blir preget av egne tolkninger og rekonstruksjoner. Jeg forsøkte også å unngå ledende spørsmål i intervjuguiden for å styrke troverdigheten (Thagaard 2009).

3.4.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er knyttet til tolkning av data. Dette innebærer at forskeren, i den grad dette er mulig, klarer å løsrive seg fra sitt teoretiske ståsted og antakelser, og er kritisk til egne vurderinger og tolkninger. Bekreftbarhet knyttes også til om tolkninger gjort av forskeren kan bekreftes av andre studier (Thagaard 2009).

Begrepsbruk kan utfordre bekreftbarheten. Et av temaene i min intervjuguide er for eksempel 'omdømme'. Det er muligheter for ulike tolkninger og forståelser for dette begreps betydning, noe som kan ha betydning for informantens svar. 'Omdømme' er et begrep med mange definisjoner og informantens forståelse av begrepet stemmer ikke nødvendigvis overens med denne oppgavens definisjon. For å redusere slike tolkningsmisforståelser har jeg innledet hvert tema i intervjuguiden med å be informanten definere og fortelle hva de legger i begrepene.

I følge Thagaard (2009) kan forskerens tilknytning til miljøet som det forskes på både være en styrke og en begrensning. Jeg hadde liten tilknytning til Statens vegvesen som etat på tidspunktet jeg begynte å forske på etaten. En forsker med sterk tilknytning til miljøet vil på den ene siden lettere forstå informantens situasjon. Når forskeren er innenfor miljøet får man et særlig godt grunnlag for forståelse av de fenomenene som studeres. De erfaringene som forskeren har i miljøet gir grunnlag for gjenkjennelse og blir et utgangspunkt for den forståelsen hun eller han etter hvert kommer frem til. På den andre siden kan jeg som forsker med liten tilknytning til etaten ofte overse nyanser som ikke er i samsvar med mine egne erfaringer (Thagaard 2009). Tilknytningen min til etaten har i studiens periode naturligvis vokst noe, og jeg føler at jeg gjennom intervjuprosessen opprettet en forståelse rundt informantens opplevelse av egen situasjon og at dette også ble kjent for informantene.

En undersøkelses troverdighet og bekreftbarhet styrkes også gjennom metodetriangulering. Dette har jeg gjort ved å benytte meg av flere ulike datainnsamlingsmetoder som intervjuer og dokumenter (Askheim og Grenness 2008). I denne oppgaven har informantene selv godkjent utskriftene av intervjuene og jeg har forsøkt å gjøre prosessen så transparent som mulig. På bakgrunn av dette vil jeg hevde at der ikke foreligger noen bemerkelsesverdige eller betydningsfulle forhold knyttet til troverdigheten og bekreftbarheten i min studie.

3.4.3 Overførbarhet

Innenfor kvalitativ forskning er det, som påpekt tidligere, viktig å utvikle forståelse for de fenomenene man studerer. Jeg har ovenfor vurdert resultatene av studien min som rimelig pålitelige og gyldige. Da gjenstår spørsmålet om resultatene primært er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre intervjupersoner eller situasjoner. I kvalitative studier utgir tolkningen som forskeren gjør grunnlaget for overførbarhet, og ikke beskrivelsene av mønstrene i dataene. Overførbarhet handler om i hvilken grad forskningsprosjektets tolkninger kan ha relevans og sammenheng også i andre situasjoner. I følge Gabo (2007: sitert i Thagaard 2009) er det det generelle aspektet ved sosiale praksiser som gir grunnlaget for konklusjoner om overførbarhet.

Det er meg som forsker som argumenterer for at tolkningene mine av studien kan være relevant i en større sammenheng. Leserens gjenkjennelse vil også ha betydning for studien min sin overføringsverdi. Et kriterium på tolkningens overføringsverdi er at lesere med en forståelse og bakgrunnskunnskap om tematikken kjenner seg igjen i tolkningene. Dette betyr ikke at alle lesere skal være enig i tolkningene mine, men det er viktig for min studie at spesielt ansatte i etaten jeg studerer kan kjenne seg igjen. Dette gir grunnlag for en intersubjektiv mening (Bjerrum Nielsen 1994; sitert i Thagaard 2009). Det vil være grunn til å sette spørsmålstegn til studien min om ingen av leserne opplever tolkningene mine som meningsfulle.

Studien min tar kun for seg en region i en etat, og det vil si at jeg ikke med sikkerhet kan si noe om egenskaper ved andre enheter enn akkurat den jeg har studert. Så lenge studien min kun tar for seg en enhet vil det si at jeg vanskelig kan finne data som kan sies å være allmenngyldige, og at overførbarhet til andre offentlige etater ikke vil kunne finne sted. I studien min har mine seks informanter blitt trukket ut med et strategisk utvalg. Statens vegvesen Region sør kan ikke sies å kunne representere alle offentlige organisasjoner i sin alminnelighet, men oppgavens strategiske utvalg markerer likevel et bevisst og redegjort

utvalg. Med denne argumentasjonen vil det bli vanskelig å hevde at informantene i studien min, samt dokumentene jeg har gjennomgått er representative for en større populasjon, det vil si alle offentlige organisasjoner og alle ansatte i offentlig sektor. En skal likevel ikke se bort i fra at på bakgrunn av studiens bevisste utvalg av informanter og dokumenter kan oppgaven si noe om omdømmearbeid i Statens vegvesen generelt. Studien kaster lys over hvilket fokus Region sør har på omdømme, og jeg vil hevde at studien kan si noe om Statens vegvesen som helhet. Selv om studien min konsentrerer seg om Region sør er det nærliggende å tro at man vil finne lignende fenomener i de andre regionkontorene til Statens vegvesen. Dersom alle regionene skulle inngått ville studien vært vanskelig å gjennomføre innenfor rammen som er satt for en masteravhandling.

Min studie kan sees på som et bidrag til hvordan det arbeides med omdømme på en offentlig etats regionkontor. Tross usikkerhet i forhold til overførbarhet i denne oppgaven tror jeg studien likevel kan si noe om den sosiale praksisen med omdømmearbeidet i regionen. I tillegg håper jeg at det vil være mulig å kunne trekke enkelte generelle konklusjoner som kan gjelde for de andre regionene innenfor Statens vegvesen. Det finnes imidlertid flere former for overførbarhet. Som nevnt innledningsvis i kapitlet vil en 'analytisk generalisering' være den mest hensiktsmessige formen. Analytisk generalisering handler om generalisering mot teori, og baserer seg på en vurdering av hvorvidt undersøkelsens resultater og funn kan brukes som en type veiledning for hva som kan skje i en annen sammenheng. En analytisk generalisering vil gjøre en overføring mulig ved at mine data analyseres i forhold til allerede etablert teori, blant annet teori om omdømme (Kvale og Brinkmann 2009, 266).

Teorien om omdømme er i utgangspunktet en ganske velprøvd teori. En del av teorien jeg bruker er derimot brukt lite i forhold til offentlige organisasjoner. Studien min kan derfor hevdes å være et bidrag til å kunne utvide teoriens bruksområde da jeg gjennom å bruke teorien på en ny type case, Statens vegvesen, viser til at en 'utvidelse' av teoriens anvendelse er mulig. Jeg har valgt å bruke Statens vegvesen som case da dette er en offentlig etat som opplever utfordringer i forhold til omdømme sitt og rekruttering av arbeidskraft innenfor enkelte fagfelt i etaten. I studien min søker jeg å gjøre en kobling mellom det å ha et godt omdømme og det å være en attraktiv arbeidsplass. Gjennom litteratursøk kan jeg ikke se at det er blitt gjort noen lignende undersøkelser tidligere, i hvert fall ikke på etaten Statens vegvesen, noe som tilsier at koblingen jeg gjør er en ny måte å bruke teorien på. Oppgaven kan med dette sies å bidra til en utvidelse og forbedring av omdømmeteorien bruksområde da jeg viser at denne teorien også er anvendbar på virksomheter i offentlig sektor.

4.0 Analyse

Så langt har vi sett på det teoretiske grunnlaget og den metodiske tilnærmingen for denne studien. Oppgaven er definert som en casestudie der Statens vegvesen Region sør er studiens empiriske fokus. Man kan oppnå større forståelse av empiriske funn ved å se dem i lys av teori, noe dette kapittelet handler om. I dette kapittelet vil datamaterialet bli presentert og drøftet på bakgrunn av oppgavens problemstilling og teoretiske rammeverk. For å kunne drøfte problemstillingen om *hvordan Statens vegvesen Region sør kan arbeide med omdømmebygging for å bli en mer attraktiv arbeidsplass*, er det tre sentrale områder og delproblemstillinger som må belyses:

- Hvilket omdømme har Statens vegvesen Region sør?
- Hvilke drivere har omdømmet til Statens vegvesen Region sør?
- Hvordan kan Statens vegvesen Region sør påvirke sitt omdømme?

Disse tre delproblemstillingene ligger til grunn for kapittelet, dets inndeling og struktur. I tillegg til de nevnte delkapittelene vil kapittelet innlede med å gi et mer generelt innblikk i hva omdømme er, både fra teoretisk og anvendte synspunkt. Videre følger en diskusjon av hva omdømme er for Statens vegvesen. I et tidligere kapittel diskuterte vi kort en omdømmeundersøkelse som Statens vegvesen har gjennomført. Denne trekkes inn her, som ett av flere grunnlagsdokumenter anvendt for å kontekstualisere min oppgave. Deretter vil jeg redegjøre for de respektive problemstillingene hver for seg. Kapittelet rundes av med fire forslag til tiltak som etaten kan iverksette for å forbedre omdømmet.

4.1 Hva er omdømmet til Statens vegvesen?

Enhver virksomhet har et omdømme, enten den er bevisst det er ikke. En virksomhets omdømme kan hevdes å ha stor betydning for dens suksess (Fombrun og van Riel 2004). Samtidig som organisasjoner i økende grad vedgår verdiøkningen av et godt omdømme, har også ønsket om å styre og organisere omdømmet til virksomheten økt. Men en forutsetning for vellykket omdømmearbeid er kunnskap om omdømmets bakenforliggende elementer – hva som skaper omdømmet og hva som driver og påvirker omdømmet. For en offentlig etat som Statens vegvesen er omdømmebygging sentral av mange årsaker. Uten et godt omdømme vil det for eksempel være vanskelig å rekruttere dyktige ansatte (Brønn og Ihlen 2009).

For å forstå hvordan virksomheter skaper et godt omdømme hevdes det at en først og fremst må fokusere på identitet og image (Brønn og Ihlen 2009). Når en virksomhet kommuniserer utad er det viktig å vite hvem man er og hva som er dens ståsted. Identiteten handler om virksomhetens adferd, kommunikasjon og symboler. Image er ofte sett på som interessentenes speiling av virksomhetens identitet og oppstår eksternt. Det vil si, imaget bestemmes av signalene som organisasjonen sender ut om seg selv, som deretter tolkes av interessentene (Fombrun og van Riel 2007). For å være tydelig på sin identitet og signalene som de sender ut har Statens vegvesen blant annet laget Vegvesenboka. Denne beskriver forventinger og krav som stilles til etatens ledelse, styring og organisering. Visjoner, verdier, adferd og kommunikasjonsmål er bare noen av områdene som blir konkretisert i denne håndboka, og skal forme etatens felles plattform som de bygger arbeidsoppgavene rundt. De ansatte forventes deretter å løse oppgavene sine i tråd med de rammene som er satt. Det er rimelig å anta at en del av Statens vegvesens images da bestemmes etter signalene som etaten sender ut, blant annet noen av disse punktene som finnes i Vegvesenboka (Vegvesenboka 2012).

Både offentlige og private virksomheter har behov for å ha et godt omdømme. Virksomheter trenger tillitt og legitimitet for å kunne rekruttere dyktige ansatte. Ved å opptre ansvarlig og levere gode produkter og tjenester vil virksomheten skape tillitt og et bedre omdømme, noe som vil bidra i en rekrutteringsprosess (Brønn og Ihlen 2009). Men finnes det noen forskjeller på det å drive med omdømmehåndtering i offentlig sektor fremfor omdømmearbeid mot et privat marked? For eksempel skal jo offentlige virksomheter, som Statens vegvesen, serve staten og borgerne, i tillegg til at beslutningstakingen og styringsmekanismene er annerledes. Kommunikasjonssjefen i Region sør, Lars Helge Rasch, utdyper dette på følgende måte: *Statens vegvesen jo er en del av en totale forvaltningen som skal lage samfunnet så bra som overhodet mulig for det norske folk* (Intervju 20. mars 2013). Etaten skal med andre ord lage et bedre samfunn for det norske folket innenfor sitt fagfelt veg. Målsettinger og prioriteringer vil naturligvis også være annerledes enn private organisasjoner. Vegvesenet må for eksempel handle etter behov som Samferdselsdepartementet har. Det finnes likevel noen likheter mellom viktigheten av å ha godt omdømme i offentlig og privat sektor. Som sagt har alle virksomheter behov for et godt omdømme for å rekruttere og holde på dyktige ansatte. I offentlig sektor kan man også konkurrere på disse områdene og det kan være kamp om de beste hodene. Dette ser man resultat av i Statens vegvesen der det er mangel på ingeniører og planleggere.

I avsnitt 4.3 skal vi belyse nærmere hvordan og hvilke egenskaper som peker seg ut som drivere og påvirkere på Statens vegvesen Region sør sitt omdømme. Apeland AS er et av Norges største rådgivingselskaper innen kommunikasjon og omdømmebygging og som driver med nettopp dette. Virksomheten representerer amerikanske Reputation Institute (initiert av Fombrun og van Riel) i Norge, og tilbyr måleverktøy RepTrak. Hvert år måler Apeland AS omdømmet til norske virksomheter ved hjelp av RepTrak. I RepTrak, defineres omdømme ut ifra graden av respekt, beundring, tillitt og evne til å skape gode følelser. En utfordring for alle virksomheter, inkludert Statens vegvesen, er å kommunisere disse verdiene ut. For å styrke omdømmet må man styrke oppfatningen av disse driverne. Det er omdømmedrivere som skaper tillitt, respekt, evne til å skape gode følelser og beundring hos interessentene. For å måle omdømme blir verdiene i RepTrak målt ut i fra blant annet økonomi, produkter og tjenester og etikk og samfunnsansvar. Det er disse attributtene som påvirker virksomheters omdømme. Før driverne til etaten skal belyses, er det nødvendig å se på hvilket omdømme etaten har. Resultater fra omdømmeundersøkelsen og kommunikasjonsstrategien skal vise dette. Men aller først er det nødvendig å si noe systemet og nivåene i Statens vegvesen.

4.1.1 Systemet Statens vegvesen

Statens vegvesen er et system sammensatt av ulike bestanddeler. For å finne ut av hva som er etatens omdømme vil det være nødvendig å se nærmere på disse ulike delene. Dette skal bidra til økt forståelse for etaten, samt gi en pekepinn på alle aspektene som man må ha kjennskap til når man kartlegger og analyserer omverdenen til en organisasjon.

Det er vanlig å snakke om tre nivåer av systemer; organisasjonen, delene som organisasjonen er satt sammen av og den større helheten som organisasjonen er en del av, med andre ord omgivelsene til virksomheten (Brønn og Ihlen 2009). På nasjonalt nivå kan man si at Statens vegvesen er systemet i seg selv. Etaten er kompleks og er blant annet sammensatt av Vegdirektoratet og delt opp i fem regioner. Delene som etaten er satt sammen av kan man kalle for *subsystemer*. Denne oppgaven tar for seg Statens vegvesen Region sør som en del av et system, altså som et *subsystem*. Region sør kan også beskrives som et system i seg selv i den forstand at det har sine egne subsystemer. Region sør deler likevel suprasystem med Statens vegvesen på nasjonalt nivå, altså den større helheten som systemet består av; Norge. Om man ser på Region sør kan man kan også argumentere for at de har et smalere suprasystem da de kun forholder seg til regionen sin. Denne studien tar utgangspunkt i at Statens vegvesen Region sør er et system som er satt sammen av ulike deler, altså som et

subsystem. Disse er de vegavdelingene i de fem ulike fylkene og nødvendige avdelinger tilknyttet regionhovedkontoret i Arendal. Det finnes noen likheter i suprasystemet til Region sør og Statens vegvesen på nasjonalt nivå. Et suprasystem består for eksempel av mange sosiale forhold. Suprasystemet skal si noe om den større helheten som Statens vegvesen og Statens vegvesen Region sør befinner seg i. Organisasjoner som Statens vegvesen, både nasjonalt og regionalt, vil ha store omgivelser å forholde seg til. Først og fremst (og uansett region), er etaten en fagetat for veg og trafikk. De har ansvar for å fremme trafikksikkerhet og miljøhensyn i vegsektoren, i tillegg til å utarbeide bestemmelser og retningslinjer for vegtrafikk, trafikantopplæring og kjøretøy (Regjeringen.no 2013). Regionvegsjefen, Kjell Inge Davik, kommenterer til dette at:

Før i tiden var det sånn at Statens vegvesen bygget og driftet veier fra A til B. Nå er vi i større grad med i fylkeskommunene i forhold til for eksempel byutvikling. (...) Vi har for eksempel tre bypakker som er på beddingen nå der hovedfokus ikke er å øke biltrafikken, men å dempe. Vi skal få flere til å gå og sykle og bruke kollektivt. Og dette er jo en helt annen inngang enn det Statens vegvesen tradisjonelt har hatt. Det å hjelpe fylkeskommunen med både vår kompetanse og gjennomføringskraft er jo veldig spennende (Intervju 18. mars 2013).

Det Davik her gjør er å poengtere hvor viktig Vegvesenet sin rolle som samfunnsaktør er, både for menneskene og miljøet. Byutviklingen, som Davik peker på, er et eksempel på dette. Med byutvikling menes det at etatens fagkompetanse blir brukt på enkelte områder som blant annet skal gi en helhetlig byutvikling og bedret kollektivtrafikk. I *suprasystemet*, som omhandler den større helheten som systemet er sammensatt av, finnes politikerne som bevilger penger og setter rammer for hva etaten kan gjøre og i hvilken skala de kan gjøre det. Alle mennesker i det norske samfunnet vil også være en del av suprasystemet til Statens vegvesen. Det å skape infrastruktur er en viktig jobb for samfunnet. God infrastruktur er nøkkelen til et aktivt liv for alle, nøkkel til god byutvikling og spredt bosetting. Dette ser vi eksempel på ved det Davik sier. Ikke alle vil bli påvirket direkte av vegbygging, men de aller fleste blir indirekte påvirket og er avhengig av god infrastruktur (Vegvesen.no 2013).

Vegavdelingene i begge agderfylkene, Buskerud, Telemark og Vestfold, samt avdelingene som går på tvers av fylkesgrensene; Styrings- og strategiavdeling, Ressursavdelingen, Prosjektavdelingen, Trafikant- og kjøretøytøyavdelingen, Kommunikasjonstaben og HR- og administrasjonsavdelingen, vil være *subsystemer*, med andre ord delene som Region sør er

satt sammen av. Som etat er Vegvesenet helt avhengig av kontakt og samhandling både med interessentene og mellom avdelinger og regioner nevnt ovenfor. Statens vegvesen er med andre ord sammensatt av ulike subsystemer; individer, grupper, avdelinger og ulike relasjoner. For uten et godt omdømme vil det være, som Brønn og Ihlen sier, vanskelig å rekruttere dyktige ansatte og styrke kundelojaliteten (Brønn og Ihlen 2009). Det er derfor sentralt for virksomheter å kontinuerlig holde kontroll på omgivelsene og interessentene sine, og til en hver tid ha kontroll på omdømmet sitt. Vi skal se nærmere på omgivelsene og interessentene i punkt 4.5.1 senere i kapittelet. Nå skal vi se på en kartlegging av omdømmet til Statens vegvesen som ble gjennomført i 2012. Resultatene fra omdømmeundersøkelsen er hovedårsaken til at denne studien blir gjennomført. Hovedproblemstillingen om hvordan etaten kan arbeide med omdømmebygging springer ut i fra at omdømmeundersøkelsen avdekket omdømmet til etaten som svakt på sentrale områder. Det er derfor nødvendig å tydeligere belyse nettopp hva omdømmeundersøkelsen avdekker.

4.1.2 Omdømmeundersøkelsen

Sommerhalvåret 2012 bestilte Statens vegvesen sin kommunikasjonsstab en kartlegging av etatens omdømme blant befolkningen generelt og blant yrkessjåfører.

Omdømmeundersøkelsen kartla samtidig omdømmet til Politiet, Skatteetaten, Helsedirektoratet, Jernbaneverket og NAV. Omdømmeundersøkelsen skal bidra til å si noe om publikums reelle oppfatning av Statens vegvesens omdømme per i dag. Undersøkelsen er gjort på Statens vegvesen nasjonalt, men en nedbryting av tallene viser små forskjeller fra regionen og til nasjonalt nivå. Undersøkelsen er gjennomført både kvantitativt med en spørreundersøkelse og kvalitativt med fokusgrupper. Bakgrunnen for undersøkelsen er etatens overordnede kommunikasjonsmål som skal fortelle noe om hva etaten ønsker å etterlate av inntrykk av deres aktivitet og kommunikasjon: ”*Statens vegvesen skal oppleves som en åpen og brukervennlig kompetanseetat, som med omtanke for mennesker og miljø arbeider for at folk skal komme trygt og effektivt frem*”.

Målgruppene som har respondert er altså befolkningen og yrkessjåfører. Det er flere punkter hvor det ikke er særlig store forskjeller. Statens vegvesen blir assosiert med dårlige veier, vedlikehold, kontroller, biltilsyn, førerkort og veiarbeid med mer. Personligheten til etaten blir oppfattet som traust og kompetent, lite åpen og lite brukerorientert. Undersøkelsen av personlighet avdekket også at respondentene gir uttrykk for et verken/eller-inntrykk av Statens vegvesen. Målgruppene har med andre ord ikke noen tydelig eller klart bilde av Vegvesenet sin personlighet.

Undersøkelsen har også gjennomført spørsmålet om 'alt-i-alt - hva er ditt inntrykk av Statens vegvesen?'. Her viser det seg at etaten har et omdømme på linje med Helsedirektoratet, som er bedre enn Jernbaneverket og NAV, men svakere enn Politiet og Skatteetaten (Merk: undersøkelsen er gjennomført før 22.juli 2011 og det er rimelig å anta at Politiets omdømme har blitt svekket i etterkant av denne hendelsen). Gjennomsnittlig ligger Vegvesenet mellom 56-47 av 100 mulig poeng. Denne poengskåren tilsvarer svakt omdømme (Omdømmeundersøkelse 2012).

Hovedfunnene fra undersøkelsen er med andre ord at Statens vegvesen har et svakt omdømme med potensiale for forbedring på enkelte områder. De viktigste omdømmedriverne er vegbygging inkludert drift og vedlikehold, synlighet i samfunnsdebatten, samt å vise at de forvalter midlene sine slik at det blir mest mulig veg for pengene. Personligheten til etaten oppfattes som traust, men likevel kompetent. I tillegg skårer de relativt lavt på brukerorientering og imøtekommenhet. Hovedanbefalingene fra rapporten peker på at Statens vegvesen må være mer proaktiv i samfunnsdebatten og kommunisere meningene deres under de ulike temaene i virksomheten. Videre skal vi se hvordan etaten selv ønsker å kommunisere med omverdenen og hvordan de selv ønsker å bli oppfattet.

4.1.3 Statens vegvesen sin kommunikasjonsstrategi

Kommunikasjonsstrategien gir føringer for hva etaten ønsker å kommunisere til de eksterne omgivelsene for å oppnå tydelighet omkring etatens rolle og ansvar.

Kommunikasjonsstrategien gjelder for alle som jobber i Statens vegvesen. For etaten er det viktig å tenke på hvordan kommunikasjonsbudskap blir oppfattet hos de som etaten trenger å nå, fremfor egne behov. Det er etatens ansvar at de blir forstått i de ulike målgruppene – hvis ikke når de ikke målene som er satt, nemlig det å bedre samfunnet for alle. God kommunikasjon og et klart, tydelig språk er virkemidler for å oppnå resultater. Strategien som presenteres nedenfor definerer hva Statens vegvesen ønsker å oppnå med god kommunikasjon, og hva og hvordan de skal kommunisere til de ulike målgruppene.

Statens vegvesen leverer tjenester til det norske samfunn. Dette betyr at hver enkelt som er ansatt skal bidra til interessentenes oppfatning av etaten. En god sak kan ødelegges om den blir dårlig formidlet. Kommunikasjonsstrategien er derfor en plattform som kan sikre etaten en formidling av budskap til ulike målgrupper, slik at de over tid kan bygge seg et godt og solid omdømme. Kommunikasjonsstrategien skal være grunnmuren i Statens vegvesen sin kommunikasjon. Den skal hjelpe de til å nå etatens mål og innfri krav og forventinger fra

oppdragsgiverne; Fylkeskommunene og Samferdselsdepartementet. Strategien skal hjelpe etaten til å målrette kommunikasjonen mot viktige målgrupper og til slutt å bli mer sluttbrukerorienterte.

Kommunikasjonsstrategien tar utgangspunkt i satsningsområdene i handlingsprogrammet for Nasjonal transportplan (NTP) for perioden 2010 – 2013. Handlingsprogrammet sier noe om hva og hvem som skal prioriteres. Statens kommunikasjonspolitik skal si noe om hvordan Statens vegvesen som statlig instans skal kommunisere. Viktige føringer er prinsippet om åpenhet og medvirkning, understreking av hvordan man skal nå alle, samt prinsippet om aktiv kommunikasjon. Statens kommunikasjonspolitik vektlegger dialog og brukerfokus. Dette har de gjort til hovedgrep i Statens vegvesen sin kommunikasjonsstrategi for neste periode (Kommunikasjonsstrategi 2010).

Kommunikasjonsmål

Statens vegvesen skal oppleves som en åpen og brukervennlig kompetanseetat som med omtanke for menneske og miljø arbeider for at trafikanter skal komme trygt og effektivt frem.

Det overordnede kommunikasjonsmålet er formulert som et omdømmemål for etaten. Målet har sitt utspring i etatens visjon *På veg for et bedre samfunn* og etatens formål og hensikt *Vegvesenet skal utvikle og ta vare på et effektivt, tilgjengelig, sikkert og miljøvennlig transportsystem. Formålet skal dekkes på godt faglig grunnlag og i samspill med politikere, brukere og andre interessenter.*

Det overordnede kommunikasjonsmålet sier noe om hva som er det ønskede resultatet av all aktivitet i etaten – ikke kun etatens kommunikasjonsaktivitet. Statens vegvesen kommuniserer gjennom alt de gjør, eller ikke gjør, ikke bare med hva etaten sier. Dette understreker nødvendigheten av at hver enkelt ansatt er bevisst sitt ansvar som kommunikatør og ambassadør, og at man vet hva som er etatens hovedbudskap.

Hovedbudskap

Kommunikasjonsmålet ovenfor hviler på tre pilarer som til sammen utgjør Statens vegvesen sitt hovedbudskap for all kommunikasjon: *Trygt – fram – sammen.*

Trygt sier noe om at du skal være trygg når du ferdes i trafikken. Miljø, trafiksikkerhet og universell utforming er grunnlaget for all arbeid i etaten, og etaten søker alltid trafiksikre

løsninger som tar vare på natur- og lokalmiljø. *Fram* viser til at det er viktig i enhver borgers hverdag at en kommer seg raskt og trygt fram. En skal komme seg effektivt frem enten om du går, sykler, kjører eller reiser kollektivt. I tillegg skal alle kunne ta seg fram i trafikken, uavhengig av funksjonsevne. *Sammen* handler om at meningene til interessentene er viktige. Gjennom dialog med trafikanter og samarbeidspartnere utarbeider etaten moderne løsninger til det beste for samfunnet og omgivelsene.

Hvordan skal kommunikasjonen være?

Det overordnede kommunikasjonsmålet og hovedbudskapet er forankringspunktet for all kommunikasjonsaktivitet i Statens vegvesen. Etaten har fire hovedprinsipper for hvordan de skal utøve dialog og kommunikasjon med trafikanter, oppdragsgivere og samarbeidspartnere: *Aktiv – Tydelig – Åpen – Faglig*.

Aktiv handler om å hele tiden søke å tilrettelegge og spre god informasjon om etatens aktiviteter og samfunnsbidrag. Dette fordi etaten ønsker at trafikanter, samarbeidspartnere, media og etatens overordnede skal bli kjent med etaten og bidraget de har til samfunnet. For å gjøre dette skal etaten søke å være en åpen og engasjert aktør med samfunnskommunikasjonen på alle av etatens områder. I tillegg skal etaten aktivt ta i bruk nye kanaler for å sikre en god dialog med målgruppene.

Tydelig viser til at kommunikasjonen som går ut skal fremstå som tydelig for etatens målgrupper. Etaten må søke å våge å spissformulere og prioritere for å tydeliggjøre budskap. Det å være tydelig innebærer også at etaten skal kommunisere med et enkelt, klart og forståelig språk og gjennom kanaler som er tilpasset dem som de snakker med. Designprogrammet til etaten skal tydeliggjøre Statens vegvesen som avsendere i visuelle elementer.

Åpen kommunikasjon skal være en del av Statens vegvesen sin identitet. Trafikantene, tjenestebrukerne, samarbeidspartnerne og andre målgrupper skal møte ansatte som er tilgjengelige, lyttende og imøtekommende i forhold til deres behov og tilbakemelding, og som viser dem respekt. Vektlegging på dialog inngår i det å være åpen.

Faglig handler om at Statens vegvesen er en fagetat og all kommunikasjon skal være kommunikasjon som er kunnskapsbasert. Etaten må derfor synliggjøre aktiviteter og konsekvenser av valg og de skal være tydelige når det gjelder fakta, faglige anbefalinger og synspunkt.

Omdømmeundersøkelsen sier noe om omdømmet til Statens vegvesen per sommerhalvåret 2012. Kommunikasjonsstrategien sier ikke noe om hvilket omdømme etaten har, men sier noe om hvor de ønsker å være og hvordan de skal klare å komme hit. Resultatene fra omdømmeundersøkelsen viser tydelig noen områder som etaten trenger å jobbe med for å få et bedre omdømme. Områdene som peker seg ut er åpenhet og brukerorientering. Man kan da si at det har oppstått et gap mellom der etaten ønsker å være med tanke på strategien som er lagt og den måten interessentene oppfatter etaten. Områdene åpenhet og brukerorientering er interessante da disse er sentrale i kommunikasjonsstrategiens beskrivelse av hvordan kommunikasjonen fra etaten skal være.

4.2 Hva er omdømmet til Statens vegvesen Region sør?

Kommunikasjonsstrategien hviler på en plattform som kan sikre etaten en formidling av budskap til ulike målgrupper slik at de over tid kan bygge seg et godt og solid omdømme, mens omdømmeundersøkelsen sier noe om omdømmet til etaten. Det er viktig å ha i mente at omdømme beskrevet om Statens vegvesen nasjonalt også vil gjelde for Region sør.

Omdømme kan være så mangt. Dette så vi også innledningsvis. I litteraturen og i teorikapittelet tidligere i oppgaven så vi en presentasjon og diskusjon der ulike teorier ble redegjort for. Det virker som det er rimelig enighet rundt at omdømme er et komplekst emne som innebærer mange elementer. Som Brønn og Ihlen (2009, 82) sier finnes det mange ulike definisjoner av omdømme og man må heller tenke på hva de ulike kan brukes til i stedet for å prøve å komme til enighet om en. Ulike fagretninger og akademiske disipliner kan ha forskjellige tilnærminger og derfor ulike definisjoner. Det samme gjelder for informantene i denne studien. I følge leder for Samfunnsseksjonen i Region sør, Olav Uldal, er *omdømme hvordan folk flest oppfatter Statens vegvesen. For meg så er omdømme det bildet folk på gata har om den virksomheten eller produktet du står for* (Intervju 14.mars 2013). Leder for regionens prosjektavdeling, Anette Aanesland, forklarer også omdømme som noe som skapes av interessentene;

(...) hvordan de der ute, alt fra kommune, bilister, syklister, gående, fylkeskommunen, politikerne, media, ser på Statens vegvesen. Det handler om alle de andre og hvordan de oppfatter oss (Intervju 22.mars 2013).

Dette er ikke ulikt hvordan Barnett mfl. (2006; sitert i Brønn og Ihlen 2009, 82) forklarer omdømme. De viser til at oppmerksomhet som interessenter viser til en organisasjon og omdømme som en form for evaluering blir spesielt vektlagt. Omdømme i denne studien er derfor definert som observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid. Dan Joakim Voilaas, ansatt i HR-avdelingen peker i tillegg på verdiegenskapen som omdømme skaper for virksomheter:

Omdømme har noe med samfunnets eller markedets verdisetting av deg som selskap. Altså, har man et godt omdømme så har man en stor verdi, har man et mindre godt omdømme så har man dårligere verdi. (...) Men merk mest at det er et måleinstrument for hvor godt man har anerkjennelse og tillitt ute blant publikum (Intervju 21. Mars 2013).

Dette viser til det økte fokuset på at omdømme er noe som kan gi verdiskapning for en virksomhet, og at virksomheter som har godt omdømme godt kan sies å ha en tenkt høyere verdi enn virksomheter som har dårligere omdømme.

Leder for kommunikasjonsstaben, Lars Helge Rasch, peker på noe sentralt i hvordan han forstår omdømme. Han forklarer omdømme som en variabel over tid:

Omdømme er det som folk mener om oss. Og folk mener jo veldig mye om oss og det er som et veldig troløst kjærlighetsforhold. Dette er fordi at når Statens vegvesen gjør noe som folk synes er veldig bra så er det ikke måte på hvor flinke og hvor gode vi er. Det være seg åpningen av firefelten mellom Kristiansand og Grimstad. Da jo Statens vegvesen byggherre for dette prosjektet og all ros kom fra det, og da var vi store. Men så går det tre måneder og det snør 10 cm, og så står alt på kryss og tvers og da er vi en helvetes etat som ikke klarer å få gjort noen ting. Altså, det er veldig troløst. Så omdømme er en variabel hele veien (Intervju 20.mars 2013).

Definisjonen til Rasch, samt Brønn og Ihlen (2009) peker begge på konsekvenser som virksomheten har over tid. Rasch forklarer relasjonen mellom etaten og interessentene som et troløst kjærlighetsforhold. Dette er en utfordring for en offentlig etat som Statens vegvesen. Definisjonene fra alle informantene vektlegger også at omdømme er en størrelse som noen utenfor virksomheten avgjør. Det er interessentene og omgivelsene som skaper og utvikler omdømme i møtet med omgivelsene. Dette er også hva Hulberg (2006) vektlegger i sin

forståelse av omdømme. Han forklarer omdømme som noe som dreier seg om en sosialt skapt størrelse. En organisasjons omdømme vil derfor påvirkes av folks mening om virksomheten basert på den direkte erfaringen de har hatt med produkter, atferd, karakter og liknende, hva de blir fortalt av andre, samt organisasjonens tidligere atferd. Denne kunnskapen farges av eller formidles ut i fra hver enkelt interessents eller interessentgruppes egne verdier. Et omdømme refererer altså til hvordan en virksomhet blir oppfattet på tvers av interessenter og over tid. Omdømme er derfor en sosialt konstruert størrelse som skapes gjennom meningsdannende prosesser der erfaringer med, og oppfatninger av, formelle organisasjoner deles, brynes mot hverandre og settes sammen over tid. Sluttsammen av dette kan vi kalle omdømme (Wæraas, Byrkjefot og Angell 2011, 18).

Statens vegvesen Region sør sin aller fremste frontperson er regionvegssjefen, Kjell Inge Davik. Som leder og regionvegssjef har han et spesielt ansvar for omdømmet til etaten. Davik, som resten av informantene har en noenlunde lik forståelse av begrepet omdømme. Han mener også at omdømme handler om hva interessentene mener om etaten. Davik peker også på utfordringen som Statens vegvesen har med omdømmet sitt:

Utfordringen for oss er at vi har noe som heter Staten først. Mange har nok en bevissthet om hva Staten er, det er det svære trollet som skal begrense alt vi gjør. Så der har vi en utfordring – forklare hva innholdet i Statens vegvesen er.

Davik viser, og som vi skal se videre i denne oppgaven, til en av de største utfordringene til etaten - nemlig utfordringen både med det å være en statsetat, men sier også noe om at interessentene ofte ikke helt vet hva innholdet, hva etaten driver med, er. Det folk vet, og det omdømmeundersøkelsen også viser, er blant annet at etaten blir oppfattet som traust. Og hvordan skal etaten få fortalt hva de driver med? Hvordan skal interessentene få vite at de driver med mer enn å grave i grøfta og lage vei? Da vi snakket om åpenhet mente Davik klart at åpenhet handlet om for eksempel det å være tilstede på flere arenaer; *Vi må være synlig og presentere oss, og være villig til å stille opp og det synes jeg også at vi er blitt flinkere til.*

Åpenhet er et av kjerneområdene for omdømme. Åpenhet og transparens kommer også frem som en av de største omdømmedriverne både for Statens vegvesens sitt omdømme (Omdømmeundersøkelsen 2012), men også i omdømmelitteraturen. Både åpenhet og synlighet skal vi diskutere nærmere senere da dette er viktige kvaliteter for virksomheter som ønsker bedre omdømme.

Det er mange elementer, begreper og fagområder som spiller inn når man skal diskutere en virksomhets omdømme. Mens omdømme sier noe om omgivelsenes oppfatninger av organisasjonen over tid, sier *image* noe om omgivelsenes umiddelbare inntrykk av organisasjonen som merkevare. Image er som nevnt tidligere i oppgaven en speiling av virksomhetens identitet. Image omfatter både interne og eksterne oppfatninger av organisasjonen, og det både mottas og sendes ut (Grunig 1993). Verdien til etaten blir i følge Lars Helge Rasch først og fremst formidlet ut med det etaten gjør:

Vi formidler med de resultatene vi har. Så kan man si at det ikke er alle som er like fornøyde med de resultatene vi leverer. Men de som bestemmer hva vi skal levere, rammene for det vi skal levere, er jo politisk gitt. Vi er jo bare et politisk redskap.

Signaler etaten sender ut kan ofte da være politisk gitt ettersom etaten skal være et politisk redskap. Image er derfor en utfordring å skape for etaten siden etaten kun er et redskap for politikken. Vegvesenet er likevel de som står for leveringen av resultatene og kvaliteten av den. Politikerne står med rammene for det som leveres.

Omdømmehåndtering og omdømmebygging er også begreper som brukes i omdømmediskusjoner. Omdømmehåndtering er et bredere, mindre normativt og mer hverdagslige begrep enn omdømmebygging som henspiller mer på at det handler om et nybyggingsprosjekt eller en reform. Omdømmehåndtering handler om strategi, men også om de mange dagligdagse kommunikasjonshandlingene som bidrar til å påvirke oppfatninger i organisasjon og omgivelser på kortere eller lengre sikt (Wæraas, Byrkjeflot, og Angell 2011, 18). Kommunikasjonsstrategien og Vegvesenboka som ble presentert tidligere er en tydelig måte å håndtere omdømmet på. På denne måten tar Vegvesenet selv kontroll over signalene som de sender ut. Omdømmet blir med kommunikasjonsstrategien og i Vegvesenboka skrevet ned, og det blir implementert en strategi for hvordan man som ansatt skal kommunisere ut og hvordan man skal opptre i ulike situasjoner. Kjernen i denne studien er å finne ut av hvordan etaten Statens vegvesen Region sør kan forbedre omdømmet sitt. Det er tydelig et gap mellom det eksisterende omdømmet til etaten og mellom det de selv søker å være. Videre skal vi se på hva som kan være årsaken til dette gapet.

4.2.1 Roots of fame - stjerne kvaliteter

Stjerne kvalitetene er sentrale trekk som skiller virksomheter med godt omdømme fra dårlig omdømme. Som vi skal se på nedenfor, legger stjerne kvalitetene sentrale premisser for denne

studien. Fombrun og van Riel (2004) hevder for eksempel at virksomheter med et godt omdømme skiller seg fra de med dårlig omdømme ved at de i større grad er åpne/transparente, synlige, konsistent, autentisk og distinkt. I det følgende vil det bli belyst hvordan Statens vegvesens fremstår på disse stjernekvantitetene. Dette vil kunne si noe om hvilke områder etaten er gode på og hvilke som de bør justere og arbeide med. Åpenhet/transparens, synlighet og konsistens vil bli særlig vektlagt da disse områdene har pekt seg ut som 'problemområder' i omdømmeundersøkelsen. Gjennomgangen nedenfor vil kunne bidra med innspill om hvilke områder som etaten kan fokusere på for å forbedre omdømmet sitt, i tillegg til at studiens informanter kommer med konkrete innspill.

Åpenhet og transparens

Åpenhet og det å være transparent er sentralt for virksomheter som ønsker å utvikle et bedre omdømme. I omdømmeundersøkelsen så vi at åpenhet var et av områdene som etaten fikk lav uttelling på. Årsaker til åpenhet vil da være sentrale områder for etaten å kjenne bedre til. De best ansette virksomheter har ofte en mer gjennomiktig praksis enn sine konkurrenter, og det vil derfor også være hensiktsmessig for Vegvesenet å søke å ha en så åpen og transparent profil som mulig. Det å være en transparent virksomhet innebærer at man fremstår som åpen og ikke prøver å skjule eller legge skjul på informasjon for sine kunder og interessenter. For Statens vegvesen er, som sagt, åpenhet sentralt i kommunikasjonsstrategien, og også enkelte av informantene har innspill på området:

Åpenhet handler om at man ikke har en skjult agenda. Det handler om at en spiller med åpne kort, at man forteller ting som det er selv om det ikke nødvendigvis er positivt (Dan Joakim Voilaas).

I forhold til åpenhet tenker jeg at vi skal være på servicesiden om det vi kan gi informasjon om. Men det vil jo alltid være en del ting som vi ikke kan gi informasjon om. (...) Og så tenker jeg at åpenhet er at vi er på arenaer, vi må være synlig og presentere oss, og være villig til å stille opp og det synes jeg også at vi er blitt flinkere til (Kjell Inge Davik).

Som Davik sier så handler åpenhet om det å være serviceinnstilt og gi den informasjonen som man har lov til å gi ut til interessentene. Men som offentlig etat, som Davik poengterer, så har man ikke lov til å være åpne og transparente om alt. Til tross for at Statens vegvesen er en offentlig etat har de også noen konkurransesensitive områder som ikke offentliggjøres. Det vil

også være søknader og andre sensitiv informasjon fra privatpersoner som ikke kan offentliggjøres. Omdømmeundersøkelsen viser likevel at etaten fortsatt har en del å jobbe med. Voilaas er tydelig på at når man skal opptre åpent så kan man ikke ha en skjult agenda. Med dette menes at uansett hva det er man skal legge frem så må man bare si det som det er, og ikke skjule noe. Gravende journalister vil finne den informasjonen de vil uansett.

Åpen kommunikasjon skal være en del av Statens vegvesen sin identitet. Trafikantene, tjenestebrukerne, samarbeidspartnerne og andre målgrupper skal møte ansatte som er tilgjengelige, lyttende og imøtekommende i forhold til deres behov og tilbakemelding, og som viser dem respekt (Kommunikasjonsstrategi 2010). Vektlegging på dialog inngår i det å være åpen. Lars Helge Rasch poengterer likevel at åpenhet ikke er lovregulert slik som offentligheten og meroffentligheten. Virksomheten burde likevel sikte mot en så gjennomiktig profil som mulig da dette skaper mer tillitt og reduserer interessentenes usikkerhet:

Åpenhet er ikke det samme som meroffentlighet. Det er to forskjellige ting. For åpenhet er ikke lovregulert. Offentlighet og meroffentlighet er lovregulert. I Vegvesenet er det prinsippet om meroffentlighet som skal gjelde (Lars Helge Rasch).

Etaten skal vise alt de gjør, med andre ord så skal publikum ha innsyn i det en statlig forvaltningsetat foretar seg. Rasch forklarer etaten som en *civil servant* – folkets tjener. Etaten er til for å gjøre Norge til et bedre sted og skal i denne sammenheng søke å være så åpen og tilgjengelig som mulig. *Dette jobber vi med hele tiden*, poengterer Rasch. På den andre siden er det også slik at offentlighetsloven har ulike unntaksregler. Den sier for eksempel at dokumenter og informasjon som omhandler forretningsmessige forhold og personvern hensyn skal være unnlatt offentlighetens innsyn. Rasch påpeker at ingen ansatte i Vegvesenet har likevel lov til å si nei når noen ber om innsyn. I etaten er alt vurderingssaker og det skal alltid forklares hvorfor man ikke gir innsyn. Dette kan bidra til at interessentene får en bedre forståelse for hvorfor avgjørelsene blir tatt og gjort på den måten de gjør.

Spørsmålet vi kan stille oss her er hvordan kan Statens vegvesen bli bedre på dette området? Hvordan kan etaten bli oppfattet mer gjennomiktig? Åpenhet og informasjon blir viktigere og viktigere for interessenter. Rasch snakker om et generasjonsskifte internt. Men hva med generasjonsskifte som skjer eksternt blant interessentene? Interessentene i dag lever i et informasjonssamfunn. Dagens generasjon krever mer informasjon og åpenhet enn

generasjonene før. Likevel vil en statsetat måtte holde noen områder utenfor offentligheten, men noen områder må vel etaten kunne gjøre noe med? Dette er kjernen i denne oppgaven og det er denne omdømmeproblematikken denne studien søker å forstå.

Når det gjelder åpenhet så mener jeg at begrepet tilgjengelighet bør inn der og jeg mener at våre folk, spesielt lederne våre bør bli mer tilgjengelige. Der tar jeg også selvkritikk til meg selv. Det er mange ganger jeg gjør meg utilgjengelig i et møte eller noe sånt noe, men jeg svarer alltid på oppropet. Så med åpenhet så mener jeg faktisk mer tilgjengelighet og der bør vi bli flinkere og kanskje det har noe med generasjonsskifte i etaten å gjøre, men jeg mener at vi blir flinkere hele veien. Jeg tror nok at eldre folk er mer lukket enn andre, fordi det sitter folk som sier at ingen andre skal vite hva jeg holder på med. Hvert fall ikke de som er utenfor etaten (Lars Helge Rasch).

Rasch kobler også sammen åpenhet med tilgjengelighet. Å være tilgjengelig handler om å være der hvis noen trenger deg eller informasjon om noe. Tilgjengelighet kan også handle om det å være synlig som etat. Synlighet er en forutsetning for virksomheters omdømme. Synlighet vil vi derfor se nærmere på nedenfor.

Synlighet

Virksomheter som kommuniserer utad og som er synlige i lokalsamfunnet har ofte et bedre omdømme enn de mer usynlige virksomhetene. Det som driver synligheten er for eksempel det å være eksponert i det offentlige rom og i et marked mot et publikum, i tillegg til det som Rasch nevner om å være tilgjengelig og åpen for sine interesser.

Det å være en synlig virksomhet er en forutsetning for å ha et godt omdømme. Ettersom omdømme skapes av tolkningen av signaler som virksomheten sender ut over tid, vil selvsagt en virksomhet som ikke er synlig og ikke kommuniserer ut noe heller ikke ha noe omdømme. Virksomheten vil da ikke være kjent. Statens vegvesen er jo heldigvis der i en særstilling ettersom de er en offentlig etat med et tydelig mandat fra Samferdselsdepartementet og vil gjennom politikken få mye plass i det offentlige rom. Fombrun og van Riel (2004) viser til at virksomheter som kommuniserer utad, og er synlige i lokalsamfunn og media, har et bedre omdømme enn mindre/usynlige organisasjoner. Statens vegvesen Region sør har de siste to årene forsøkt å være mer synlige ved å profilere seg på ulike universiteter. Målet med denne profileringen er å informere studenter om hva etaten driver med, men også å skape interesse

blant studenter med relevant fagbakgrunn om at Statens vegvesen Region sør er en interessant arbeidsplass. Inger Ann Fidjestøl, leder for vegseksjonen, forteller at de har arrangert gründercamper på UiA Grimstad hvor de har invitert byggstudenter til å være med på en oppgave som Statens vegvesen har designet: *Dette er en bevisst måte å profilere hva etaten holder på med – mer enn bare å bygge veier og bruer* (Intervju 13.mars 2013). Anette Aanesland, leder av regionens prosjektavdeling gir et annet eksempel på hvordan Region sør forsøker å gjøre seg mer synlig. Fredag 22. mars hadde Fædrelandsvennen en sak (Fvn.no 2013) om to ansatte ved Statens vegvesens avdeling i Kristiansand, der begge som saken handler om er over 62 år. Saken er positivt for avdelingen og profilerer at Vegvesenet er en etat der medarbeidere ikke trenger eller må ut i pensjon selv om de kan. Fædrelandsvennen belyser med denne saken Vegvesenet fra en spesielt god vinkel og etaten får synliggjort hvilken type arbeidsplass Statens vegvesen søker å være. Også Dan Joakim Voilaas peker på at det er viktig for Vegvesenet å bli mer synlig:

Jeg tror at det med ekstern kommunikasjon er kjempeviktig. Ikke bare mot studenter, men også mot samfunnet for øvrig. Vi må synliggjøre at vi er en arbeidsplass og ikke bare en offentlig virksomhet som bygger vei. (...) Vegvesenet er så sammensatt og vi gjør så utrolig mye forskjellig, og det er vanskelig for vanlige folk å vite nøyaktig hva vi gjør.

Dette viser igjen viktigheten av å profilere etaten og være synlige på de arenaene som er sentrale for etaten. Ettersom Region sør spesielt er på jakt etter ingeniører vil det da være sentralt å være på universiteter som underviser i de fagområdene som er relevante for Vegvesenet. I tillegg vil som nevnt regionavisene være sentrale. Ut i fra det vi har diskutert kan man si at Vegvesenet oppleves som relativt synlig. Dette er en tendens som i seg selv samsvarer med synlighet som en forutsetning for godt omdømme (uten synlighet ingen omdømme) (Fombrun og van Riel 2004). Man kan ikke slutte at Vegvesenet har et godt omdømme til tross for enkelte positive avisomtaler og andre positive profileringsaktiviteter. Som Fombrun og van Riel (2004, 129) sier vil kunder legge merke til virksomheters positive og negative sider. De positive har tendenser til å utvikle seg fra bilder av virksomheten der de viser omsorg og omtanke, mens den negative synligheten utvikler seg fra kriser som virksomheten opplever. Dette har blitt kommentert tidligere i oppgaven av Rasch som uttalte at folk stadig vekk mener noe om Vegvesenet. Den negative synligheten kommer ofte til syne når det for eksempel snør og det er problemer med brøyting av vei eller lignende. Da er folk raske til å mene noe, både privatpersoner og lokalavisene. Dette er mindre saker, og ikke

eksempler på store kriser, men likevel saker som sender ut negative signaler i forhold til arbeidet som regionen foretar seg. For å løse slike problemer peker Inger Ann Fidjestøl spesielt på informasjonsaspektet:

Det er for så vidt lettere å selge en negativ nyhet enn en positiv nyhet. Det vi prøver er å ikke være så opptatt av positiv og negative nyheter, men av informasjon. For veldig mye av det negative er jo på grunn av mangel på kunnskap.

Dette viser viktigheten av å være synlig på ulike arenaer og gi ut informasjon slik at folk ikke misforstår eller forhåndsdømmer en situasjon eller sak. Flere av de andre informantene påpeker også at informasjon er viktig for å informere om saker og prosjekter, men også for å synliggjøre etaten til omverdenen. Fidjestøl poengterer også at de bruker ekstern kommunikasjon mer og mer, spesielt til å fortelle *hvorfor* de har forsinkelser og *hvorfor* de tar valgene de gjør i de ulike prosjektene. Dette øker ofte forståelsen og tålmodigheten hos interessentene. Dette samsvarer med det Lars Helge Rasch forteller om hvordan informasjon hever toleransen hos interessenter. I forkant av vegprosjekter, forteller Rasch metaforisk, er Vegvesenet litt bibelske:

Vi tar folk med folket opp på fjellet og viser de det forgjettede land – før vi begynner å grave, sprengte og ødelegge. Dette er litt psykologi. Når folk vet og ser hvordan vi har tenkt at det skal bli, så stiger toleransen med en gang.

Dette er igjen et eksempel på hvordan informasjon kan både øke forståelsen hos interessentene og samtidig gjøre etaten mer synlig – spesielt på en mer positiv og informativ måte. Et vegeksempel på dette er vegprosjektet Vågsbygdveien i Kristiansand. Samme dag som den første salva gikk så slapp etaten en 3D-animasjonsfilm ut til alle nettavisene i Kristiansand. Dette resulterte i at støynivået tilbake til etaten var minimal. På bakgrunn av det vi har diskutert her oppfattes etaten som relativt synlig, men er tidvis preget av negativ profilering i lokalavisene. Dette prøver etaten så langt det er mulig å forbedre med å være nøye med å informere.

Konsistens

Det å være konsekvent er utfordrende for mange virksomheter. Virksomheter som er konsekvente sies å ha samsvar mellom det den står for, dens indre liv og det som kommuniseres utad. Gode intensjoner er ikke tilstrekkelig til å bygge et godt omdømme. For å fremstå som konsistent, må samtlige identitetsuttrykk være i overensstemmelse med

hverandre og kommunisere det samme budskapet. Så selv om kommunikasjonsstrategien til Vegvesenet sier at de skal kommunisere aktivt, tydelig, åpent og faglig så er det ikke alltid at dette er tilfelle. For eksempel nevner en av informantene at det er overraskende lite kunnskap internt på noen av områdene som det blir lagt mye energi i for å få folk ute til å forstå, men som folk internt ikke selv har forstått. Det er derfor tenkt at man bør gjøre en større jobb innomhus også. Dette vil kunne bidra til at identitetsuttrykkene eksternt blir mer samstemt. Inger Ann Fidjestøl, leder for vegseksjonen i Vest-Agder, er enig, og sier at man utad må fremstå som samstemt med det budskapet de ønsker å formidle, men at det likevel internt skal være takhøyde for at folk er forskjellige og ikke alltid enige: *Vi er jo 1100 ansatte i Region sør. Det er klart at vi har forskjellige meninger.*

I omdømmeundersøkelsen uttrykker flere av fokusgruppedeltakerne at Vegvesenet ikke godt nok greier å kommunisere satsningen på sykkelveg, kollektivtrafikk og samhandling mellom de ulike trafikktypene. I tillegg ser flere det som et paradoks at etaten skal bygge flere og bedre veier samtidig som de jobber med å få flest mulig til å begynne å bruke kollektivtrafikk eller sykkel. I forhold til det å ha konsekvent kommunikasjon ble det trukket frem i dybdeintervjuene at det finnes motstridende aktivitet og kommunikasjon med tanke på for eksempel E39-utbyggingen. Statens vegvesen har mange ulike mål og har blant annet et spesielt fokus på klima og miljø. For eksempel har Samfunnsseksjonen, ledet av Olav Uldal, en strategiplan for klima om hvordan de skal nå de nasjonale målene innen 2040. Samtidig skal de bygge vei til 130 mrd. *Fra et miljøperspektiv med tanke på hvordan CO2-utslippene vil bli, både fra byggingen av veien til all ferdsel i etterkant, er der ikke særlig mye samsvar* (Olav Uldal). Miljøoppgavene til Vegvesenet er muligens noe underkommunisert i forhold til trafiksikkerhet og vegbygging. Uldal poengterer likevel at de prøver å redusere CO2 med for eksempel fokus på mer kollektivtrafikk og for å få folk til å sykle eller gå. For Statens vegvesen vil det her være spesielt viktig å kommunisere at man kan ha to tanker i hodet på en gang. Etaten er i en utsatt posisjon, og at det derfor er desto viktigere å kommunisere mer av det man tross alt gjennomfører og får til.

Autentisk

Virksomheter opptrer autentisk når der er samsvar mellom kommunikasjonen og handlinger utad og virksomhetens løfter. Som vi diskuterte ovenfor; det nytter ikke å love at man skal redusere CO2-utslippene hvis man stadig vekk bygger mer og mer vei uten å si hvordan eller hva som reduserer utslipp med det. De fleste vil jo se at dette er motstridende kommunikasjon og handlinger i forhold til etatens løfter. For at etaten skal oppleves som autentisk eller en

opplevd ektehet er det viktig at kjernen i etaten er kjent med verdiene og deretter handler ut i fra disse. Verdiene til Statens vegvesen er bestemt på nasjonalt nivå. De skal gjelde for alle regionene og står skrevet tidlig i Vegvesenboka som alle ansatte har fått tildelt.

Kjerneverdiene til Statens vegvesen er korte og enkle å forstå; *profesjonell, fremtidsrettet og inkluderende*. I kommentar til verdiene er kommunikasjonssjef, Lars Helge Rasch, lite blyg med å rose etaten;

Det er utrolig mye flinke fagfolk. Vi er proffe. Vi er dritflinke. Og det forteller jeg både eksternt og internt hele tiden. Vi er forbanna gode på det vi gjør. Det er ingen andre i verden som er så gode på å planlegge veier i Norge som det Statens vegvesen er. Og det er vår oppgave. Ikke bare veier, men vi skal planlegge hele infrastrukturelle løsninger, transportløsninger med både vei, bane og båt og knutepunkter. Vi driver med arealplanlegging og vi er kjempeflinke på det.

Med tanke på verdien om å være fremtidsrettet forklarer Rasch at de i organisasjonen jobber med tanke på å gjøre ting så smidig som mulig med tanke på fremtiden. I tillegg legger han til at han opplever at etaten er spesielt flinke på å handle ut ifra verdien inkluderende:

Vi er inkluderende på den måten at når vi planlegger så planlegger vi for alle. Når vi jobber så jobber vi for alle. Tilbake til civil servant – folkets tjener. Folket er alle. Som arbeidsgiver gjør vi jo også det. Vi ledere er pålagt når vi har stillinger å se etter, altså vi skal vurdere likt uansett kjønn, legning, hudfarge, hårfarge, funksjonshemming osv. Det er en inkluderende side av saken, og vi er også inkluderende ekstrovert når vi planlegger. Vi inkluderer alle samfunnets borgere.

Det å være folkets tjener henger tett sammen med verdiene, spesielt det å være fremtidsrettet og inkluderende. Det at Rasch har en betegnelse på etaten som ligger så tett opp mot verdiene tyder på at disse verdiene er ganske godt kjent, hvert fall for Rasch. Regionvegsjef, Kjell Inge Davik, var med på å beslutte disse verdiene og sier at det viktigste for han i prosesser med å lage verdier er at man knytter verdiene opp mot etiske dilemmaer. Styrken til verdier kan måles ut ifra hvor lett det er å relatere de til valg man som ansatt gjør i ulike situasjoner, i følge Davik. Når man som ansatt står midt i en situasjon vil det da være avgjørende om man handler etter verdiene som er satt. Hvis ikke er det vanskelig å få samsvar mellom kommunikasjonen utad og løfter etaten har satt. Det er først etter at virksomheten gjennom interne prosesser har avklart kjerneverdiene sine at de kan formidle eksternt hvor

virksomheten står (Fombrun og van Riel 2004). Davik forteller at verdiene er relativt nye og ikke alle ansatte har fått de 'under huden' enda. Etaten jobber derfor med ulike prosesser, for eksempel å knytte sammen etiske dilemmaer med verdiene.

Det er med etterlevelsen man får se syretesten på om det funker eller ikke. En sånn prosess tar erfaringsvis litt tid, men jeg tror de er viktige i tiden vi går inn i nå (Kjell Inge Davik).

I følge Dan Joakim Voilaas er det lett for å stille seg selv spørsmålet om han er fremtidsrettet, profesjonell og inkluderende når han løser oppgaver. Han mener verdiene er mindre komplekse og har god slagkraft, og er mer praktiske enn de tidligere verdiene. Dette kan bidra til at prosessen med å innføre verdiene blir kortere. I tillegg legger Voilaas til at man som ansatt alltid skal ha verdiene i mente, enten man offisielt kommuniserer utad om for eksempel Vågsbygdveien eller om man henger over gjerdet og snakker med naboen om veien. Utad er regionsvegsjefen, Davik, utpekt som spesielt god på å bruke verdiene når han kommuniserer i eksterne sammenhenger. *Han er veldig god på dette internt også*, forteller Anette Aanesland, leder for prosjektavdelingen. *Å fortelle verdiene er også viktig, både internt og eksternt. Det å fortelle om verdiene viser at man prøver å etterleve dem* (Anette Aanesland).

For å oppsummere kan man si at etaten har en målkonflikt mellom det at de skal bedre fremkommelighet og bedre veier, men samtidig forsøke å redusere bilbruken og få flere til å sykle og bruke kollektivtrafikk. Dette gir tendenser til motstridende kommunikasjon. Det virker likevel som kjerneverdiene til etaten er på god vei inn i ryggmargen til flere ansatte og dette vil forhåpentligvis spre seg til andre medarbeidere også. Det er vanskelig å generalisere noe i forhold til dette temaet, men inntrykket som gis viser at etaten forsøker å opptre autentisk med sine omgivelser.

Distinkt

Kjerneverdiene ble diskutert kort ovenfor i forhold til det å handle etter verdiene som etaten har satt. Det å være distinkt (særegen) handler om å fremstå som tydelig og klar om sin egen identitet. Distinkte virksomheter har ofte en trygg, solid plattform for sin organisasjon, et tydelig verdigrunnlag uavhengig av hvem som betrakter den og fra hvilket ståsted. Dette ser vi tydelig hos Statens vegvesen med kjerneverdiene. Verdiene er tydelig beskrevet i Vegvesenboka og ansatte er oppfordret til å opptre etter dem. Logoen til Vegvesenet kan også være med på å formidle særegenheten, sammen med hovedbudskapet: *trygt – frem – sammen*.

Kommunikasjonsmålet som vi så i kommunikasjonsstrategien hviler på disse tre pilarene som til sammen utgjør hovedbudskapet for all kommunikasjon for etaten. Som vi så i resultatene fra omdømmeundersøkelsen oppfatter også fokusgruppedeltakerne etaten som en troverdig avsender av hovedbudskapet. De uttrykte også at det virker som det har *skjedd noe* hos Vegvesenet. Etaten forsøker også å være tydelig med sin grafiske profil. Alt av annonser, biler, tøy og kampanjer er tydelig formidlet med etatens farger og fonter.

En distinkt og særegen organisasjon blir ofte kalt unik. Statens vegvesen kan kalles særegen med tanke på hvilken posisjon etaten har i samfunnet. Vegvesenet er et fagorgan, myndighetsorgan og en veg- og vegtrafikkforvalter på mandat fra Samferdselsdepartementet. Det er ingen andre som har lignende mandater på samme fagområde. Dette gjør etaten særdeles særskilt. Utforming av suksesshistorier kan også være en måte å formidle virksomhetens identitet på. Slike historier kan sende ut positive signaler om etaten og formidle identiteten og verdiene som etaten står for. For eksempel forteller Lars Helge Rasch om en episode fra Tønsbergsområdet. I dette tilfellet var det derimot lokalavisen selv som lagde en sak som etaten selv kunne høste 'spinnoffet' av:

En av våre ansatte så på vei til jobb at et av våre trafikklys var ødelagt. Vedkommende så også at det stod masse skoleunger som skulle over, og de kom ikke over da trafikken gikk hele tiden. Han parkerte bilen og tok på seg oransje jakke og gikk ut og dirigerte veien og fikk ungene over (Lars Helge Rasch).

Dette ble det en sak om i Tønsberg Blad (Tb.no 2013), og kan sies å være en veldig bra omdømmesak som både synliggjør etaten, men også viser verdiene som Vegvesenet står for. Rasch forteller også at denne saken raskt ble tatt tak i og man lagde en sak for intranettet. Da kunne hele etaten se saken om hva en mann kan få til med bare litt våkne øyne. I en stor etat som Statens vegvesen vil det å skape omdømme innad være vel så viktig som det å skape omdømme utad. Leder for prosjektavdelingen, Anette Aanesland, forteller at de prøver å få ut de gode historiene om etatenes prosjekter, både internt og eksternt. I store prosjekter er for eksempel bra HMS-tall gode historier å komme med. Det blir ofte blest rundt vegåpninger, sier Aanesland og forklarer at det da er mulig å styre litt av hva pressen skriver om.

Da er det mulig å gjennom taler og lignende fokusere på den typen informasjon som kan komme ut. Men det handler også om å bygge stolthet i internt hos medarbeiderne, og her har vi lykket med det vil jeg si.

Ved veiåpninger er ofte en statsråd til stede. Statens vegvesen får da ofte mye publisitet i ulike medier, og de produserer da i forkant informasjon som formidles gjennom taler til de som er til stede ved veiåpningen. Dette er en fin måte å selv styre informasjonen som mediene kan videreformidle. Eksempel på slik informasjon kan være gode HMS-tall som Aanesland fortalte ovenfor.

Vegvesenet har mange gode historier som kan fortelles. Noen er derimot vanskelig å kommunisere da det er sensitive områder. Et eksempel på dette er dødsulykker og årsaker til disse. På grunn av personvern har ikke etaten lov til å kommunisere ut enkeltsaker, men fokuserer heller på gruppehendelser. Etaten har en nullvisjon om antall drepte i trafikken. Hvordan kan etaten formidle nedgang i trafikkulykker? På sikt mener etaten at de skal klare null skadde og null drepte i trafikken. Dette skal de blant annet gjøre med å bygge solide og trygge veier. Selve oppgaven er tøff, men også det å få formidlet at det er positive resultater allerede. I følge Olav Uldal, er det færre som dør i trafikken, til tross for at trafikken øker. Slike historier er ofte enkle å få kommunisert ut, da etaten kan vise til tall og fakta, noe journalister liker å ta tak i. Slike positive tall-historier over tid vil også ha positiv effekt på etatens omdømme.

Særegenheten hos Vegvesenet kommer frem via kjerneverdiene som vi så på ovenfor. I omdømmeundersøkelsen blir personligheten til etaten oppfattet som traust og kompetent. Det kan trekkes paralleller mellom det å være traust og det å være trygg og solid, både som arbeidsplass og de resultatene som etaten leverer. Med dette vil jeg påstå at etaten har en relativt distinkt identitet. Etaten viser en trygg plattform og et tydelig verdigrunnlag som det virker som samtlige av informantene kjenner til. Det finnes mange gode historier som etaten må få formidlet og som kan bidra til å styrke særegenheten til etaten.

Det er nå belyst hvordan Statens vegvesen skårer i forhold til de ulike stjerne-kvalitetene. Det å være åpen, synlig, konsekvent, autentisk og distinkt er viktige kvaliteter for virksomheter med godt omdømme. Videre skal vi se nærmere på hva som driver og påvirker omdømme til.

4.3 Hva påvirker og driver omdømmet til Statens vegvesen Region sør?

Ovenfor har vi sett på hva omdømmet til etaten er karakterisert med. Vi har blant annet sett på omdømmeundersøkelsen der etaten blir oppfattet som traust, men kompetent.

Stjerne-kvalitetene viste også ulike eksempler på hvordan etaten arbeider for å være mer åpen,

synlig, konsekvent i kommunikasjonen, ekte og hva som gjør nettopp denne etaten så unik. En organisasjon med godt omdømme vil ha bedre forutsetninger for å rekruttere og beholde de beste folkene. Omdømme har med grad av attraktivitet å gjøre, grad av tillitt, respekt og evne til å skape gode følelser og beundring hos interessentene. Dette ser vi er sentralt i omdømmeverktøyet RepTrak som ble nevnt innledningsvis. Omdømmeundersøkelsen gjort for Statens vegvesen er ikke gjort med dette omdømmeverktøyet, men sannsynligvis en lignende studie. For offentlig sektor er det tidligere gjort andre undersøkelser som har avdekket at i Norge er *samfunnsrollen* den viktigste driverne for omdømmet, *ledelse* er den nest viktigste, og *produkter og tjenester* kommer på en tredjeplass (Wæraas, Byrkjefot og Angell 2011, 43).

Hovedmålet med denne studien søker å finne ut av hvordan omdømmebygging kan bidra til økt rekruttering til etaten. For å finne ut av hvilke knapper man skal trykke på i rekrutteringsprosessen vil det da være hensiktsmessig å kjenne til det som driver og påvirker omdømmet til etaten. Nedenfor vil det bli spilt ball mellom omdømmeundersøkelsen og innspill fra informantene i forhold til etatens omdømmedrivere. Stjerne kvaliteten vil også være naturlig å trekke med oss videre da disse også er med på å påvirke omdømmet.

4.3.1 Drivere

I omdømmeundersøkelsen kommer det frem hva som driver og hva som påvirker omdømmet til Vegvesenet. Undersøkelsen avdekker at etatens omdømme påvirkes av målgruppens oppfatning av produktet som etaten leverer: vegen, det utøvde samfunnsansvaret som etaten har, hvordan etaten forvalter økonomien, i tillegg til nettsider, trafikkstasjoner og gjennomført kampanjer. Lars Helge Rasch peker på at det er gjennom resultatene etaten blir målt – ikke gjennom brosjyrer og journalistikken:

Den viktigste markedsfaktoren vi har og den viktigste tillitsvekkeren er resultatene våre. Vi må si hvor flinke vi er og vise fine plansjer og brosjyrer. Hvis ikke det blir noe resultater så faller alt det gjennom.

Det viktigste produktet som Statens vegvesen leverer: vegen

I omdømmeundersøkelsen er produktet 'vegen' målt ved seks påstander: sørge for at veier sikrer god fremkommelighet, legge til rette for syklende og gående, godt vedlikehold og bygge vei raskt, effektivt og med god kvalitet. Disse områdene er viktige forhold for om man

ser positivt på Statens vegvesen sitt vegprodukt. Olav Uldal, leder for Samfunnsseksjonen, peker på at det alltid vil være noen ulemper og baksider med det å bygge en vei. Han poengterer derfor at for å skape tillitt og troverdighet, og for å få interessenter til å få et positivt blikk på produktene etaten leverer, så må man som etat tørre å være åpen og ærlige om alle sider ved prosjektet – til og med de sidene som ikke er så greie å selge ut (Olav Uldal). Rasch forteller at resultater fra veg og trafikksikkerhet er noe av det etaten formidler ut mest. Det beste resultatet nylig mener Rasch å være ulykkesstatistikken som er den beste siden 50-tallet. Men som nevnt ovenfor, det er ikke særlig utfordrende å kommunisere slike resultater da de baserer seg på tall og fakta. Både yrkessjåfører og befolkning har gitt lav skåre på spørsmål om etaten bygger veger rask og effektivt og sørger for godt vedlikehold. Inger Ann Fidjestøl kobler det å bygge et godt omdømme med det å være en solid aktør i det segmentet man opererer i: *Det er omdømmet rundt det produktet vi leverer som gjør oss attraktive som arbeidsgivere, og solide produkter vil føre til tillitt og respekt.* Det eneste spørsmålet i omdømmeundersøkelsen som skårer over midtpunktet er vurderingen om virksomheten gjør vegene så sikre som mulig. Veg er derfor en av de viktigste omdømmedriverne til etaten.

Samfunnsansvar

Som både Fombrun og van Riel (2004) og Brønn og Ihlen (2009) peker på er det å ta samfunnsansvar en sentral byggestein for en virksomhets gode omdømme. Det å ta samfunnsansvar viser seg å være en av de viktigste omdømmedriverne for spesielt yrkessjåførene. Her må det legges til at målgruppene i omdømmeundersøkelsen mener det å ta samfunnsansvar handler om å være aktiv og synlig i samfunnsdebatten. De sosiale normene som ligger til grunn for forståelsen av samfunnsansvar i denne studien blir da målgruppens forståelse. Dette vil si at jo mer synlig målgruppene oppfatter at etaten er i samfunnsdebatten, desto mer oppfatter de Vegvesenet som en organisasjon som tar samfunnsansvar – noe som igjen påvirker omdømme i positiv retning. Under dybdeintervjuene ble derfor synlighet i samfunnsdebatten, etatens som samfunnsaktør og etatens samfunnsansvar belyst. Innledningsvis i samtalen med Olav Uldal forteller han at etaten ikke lenger skal ha rollen som veibygger, men heller som samfunnsaktør. Det er flere av informantene som viser til at rollen til Vegvesenet er blitt større og etaten er blitt en mer og mer sentral samfunnsaktør.

Etaten er en samfunnsaktør ved at vi er en del av den totale statlige forvaltningen som skal lage samfunnet så bra som mulig for det norske folk. Vårt fagområde er transportsystemer og kommunikasjonssystemer på veg og landjorda (Lars Helge Rasch).

Vi er viktige som samfunnsaktør i kraft av arbeidsoppgavene våre og vi er samfunnsaktør på mange plan. På den ene siden handler mye om trafikanter og ulike kjøretøy. I tillegg har vi også en rolle som holdningsbygger i forhold til dette med trafiksikkerhet og adferd på vei (Dan Joakim Voilaas).

Etaten er en viktig samfunnsaktør da de er sentrale for den regionale utviklingen. Avgjørelsene som etaten er med på å ta og legge frem for politisk høring, legger føringer for utviklingen lokalt og regionalt. Dette kan man se mange eksempler på, blant annet med firefeltsveien mellom Kristiansand og Grimstad.

Veier binder sammen regioner. De binder sammen by og land og binder sammen arbeidsmarkeder. Det kan gjøre noe med arbeidsledigheten i en kommune og dette ser vi spesielt på veien mellom Grimstad og Kristiansand. Plutselig er det blitt et jobbmarked (Anette Aanesland).

Rasch mener også at etaten har en tydelig stemme i samfunnsdebatten, men legger til at det jo er politikerne som bestemmer hva de skal gjøre – etaten lager bare planer som de legger frem for Samferdselsdepartementet som deretter blir lagt frem for politisk beslutning. Dan Joakim Voilaas forklarer hvordan etaten ikke kan være så aktive samfunnsdebattanter fordi de er så politisk styrt. *Det er ofte bare den faglige stemmen til Statens vegvesen som kommer frem (Dan Joakim Voilaas).* Kommunikasjonsstrategien forteller også at etaten ikke skal gå inn i politiske diskusjoner. *De gangene vi går inn i debatter, så gjør vi det på et faglig grunnlag,* forteller kommunikasjonssjefen, Lars Helge Rasch. Kjell Inge Davik, regionvegsjef, argumenterer derimot for at etaten har en spesielt sterk stemme - *det er vi som skal gi politikerne et veldig godt beslutningsgrunnlag. Og sånt sett har vi en sterk stemme,* forklarer Davik.

Fokusgruppene i omdømmeundersøkelsen trekker frem at det er viktig å bli tydeligere på å kommunisere ansvarsområdene i samfunnsdebatten. Her pekes det på at etaten i større grad må synliggjøre sine ansvarsområder og hva som eventuelt er politikernes ansvar. I forhold til ansvarsområdene poengterer Lars Helge Rasch igjen at dette blir formidlet ut gjennom det etaten gjør; arbeidsoppgavene og resultatene som etaten viser. Etaten prøver å være tydelige og ryddige, noe kommunikasjonsstrategien også forteller at de skal forsøke å gjøre. Andre informanter peker derimot på at etaten fortsatt har en stor jobb å gjøre på dette området. I følge Dan Joakim Voilaas, er det sannsynlig at mannen i gata fortsatt tror at det er Statens

vegvesen som eier gravemaskinen som fysisk bygger veiene. Mange vet at Vegvesenet driver med vei og sertifikat og lignende, men har vanskelig for å si konkret hva etaten driver med. Dette peker seg også ut av fokusgruppedeltakerne i omdømmeundersøkelsen.

Inger Ann Fidjestøl forteller at de har hatt heftige diskusjoner internt angående etatens ansvarsområder. For eksempel ved dødsulykker, forteller Fidjestøl, så får etaten ofte skylden. Debatten internt har gått på at etaten besitter mye informasjon som kan renvaske etaten for mange hendelser som enkeltmennesker og media legger på etaten. Likevel har etaten valgt å holde på denne informasjonen og ikke uttrykke sine ansvarsområder. Fidjestøl trekker frem mediestrategien til etaten som sier at en etat som Statens vegvesen skal ha rygg til å tåle ganske mye mer enn en enkeltperson skal tåle. Så selv om vedkommende kjørte med altfor dårlige dekk eller ikke godkjent bil så skal etaten ta støytten og ha en sterkere rygg og tåle en del negativitet – for å skåne en tredjepart. Det finnes en hårfin balanse mellom det å forklare ansvaret sitt ovenfor et individ og det å forklare det ovenfor en gruppe. Det virker som flere av informantenes svar samsvarer med eksempelet til Fidjestøl. Davik uttaler for eksempel at etaten prøver å ta ansvar for veldig mye og uttrykker lite bekymring for å ta et ansvar som er litt for stort: *Dette vil heller kunne bli en styrke på sikt*, sier regionvegsjefen. Dette viser hvert fall at etaten er villig til å påta seg ansvar – til og med mer enn de er ansvarlige for. Det finnes likevel forbedringspotensiale i forhold til å formidle ut hva som faktisk er etatens ansvarsområde. Det hender for eksempel stadig vekk at journalister ringer og spør hvorfor etaten ikke har brøytet her og der. Rasch forteller at de da gir klar beskjed om hva som er deres ansvar og hva som for eksempel er kommunens ansvar. Lokalaviser viser seg å være en viktig kanal å signalisere ansvarsområdene gjennom.

I tillegg til det å være synlig i samfunnsdebatten og være tydelig i forhold til ansvarsområder, vil hvorvidt etaten fremstår som en organisasjon som følger etiske retningslinjer, er åpne om arbeidsprosesser og prioritering, er opptatt av trafikksikkerhet og tar hensyn til miljø ved utbygging, drift og vedlikehold, ha effekt på synet på etatens sitt samfunnsansvar.

Økonomiforvaltning

Vurderingen av økonomiforvaltning pekte seg også ut som en av omdømmedriverne til etaten. Under dette punktet har respondentene i omdømmeundersøkelsen vurdert hvorvidt man oppfatter at penger som er bevilget til vegformål blir brukt mest hensiktsmessig. Verken befolkningen eller yrkessjåfører er særlig enig i at etaten får mest mulig veg for pengene og at de forvalter økonomiske midler på en god måte. Dette *kan* imidlertid skyldes manglende

kjennskap til Vegvesenet sin rolle og ansvarsområde som vi diskuterte like ovenfor.

Nettsider, trafikkstasjoner og kampanjer

Fokusgruppene vektlegger vegvesen.no, trafikksikkerhetskampanjer og møte med trafikkstasjonene som de viktigste faktorene for påvirkning av omdømme. Gjennomføring av ulike kampanjer er med på å synliggjøre etaten. Enkelte fokusgruppedeltakere trekker frem positive opphevelser med trafikkstasjonene der ærendet gikk raskere og enklere enn forventet. Andre gir uttrykk for at det for eksempel er et ork å komme seg fysisk til stasjonene og etterlyser bedre digitale tjenester.

Arbeidsmiljø

I forbindelse med dybdeintervjuene forteller regionvegsjefen, Kjell Inge Davik, at han tror noe av det viktigste som driver av omdømme er arbeidsmiljøet, med andre ord et godt arbeidsmiljø. Regionen er stor med ca 1100 ansatte og mange, både internt og eksternt, opplever etaten som komplisert og sammensatt. Alle informantene mine, inkludert Davik, oser av entusiasme når de snakker om arbeidsplassen sin og arbeidsmiljøet i etaten. I omdømmeverktøyet, RepTrak, til Fombrun og van Riel, kommer det frem at arbeidsmiljø er en av de viktige driverne for omdømme. Et godt arbeidsmiljø kan skape tillitt og respekt blant interessentene, spesielt om etaten klarer å formidle ut hvor god arbeidsplass det er. Det klarte hvert fall informantene å gjøre til meg.

Davik forteller at når ansatte trives i jobben, så kan dette ha betydning for omverdenen. *Hvis alle 1000 ansatte i Region sør har god trivsel på jobben, så vil dette fort smitte utover sfæren på jobben*, forklarer Davik. Med god trivsel på arbeidsplassen kan medarbeiderne spre dette, og folk utenfor vil beundre etaten og ønske å kunne jobbe der selv. Et godt arbeidsmiljø skaper ikke minst en god følelse blant ansatte. Gode følelser og god stemning internt er, som også poengtert tidligere, også sentralt ved omdømmebygging. I en slik stor og sammensatt etat er det minst like viktig å skape et godt omdømme internt som det å skape omdømme utad.

Hovedfunnene fra omdømmeundersøkelsen viser at Statens vegvesen har et svakt omdømme med potensial til forbedring på enkelte områder. Blant annet forteller målgruppen til at de opplever etaten som lite åpen og lite brukervennlig, i tillegg til at personligheten oppleves som traust, men kompetent. Produktet veg og samfunnsansvar peker seg ut som de sterkeste omdømmedriverne til etaten, i følge undersøkelsen. Omdømmeundersøkelsen sier dermed noe om etatens omdømme nå. Kommunikasjonsstrategien sier noe om hvor etaten ønsker å være.

Kommunikasjonsstrategien skal legge føringer for hva etaten ønsker å kommunisere til de eksterne omgivelsene for å oppnå tydelighet omkring etatens rolle og ansvar, og den tar utgangspunkt i satsningsområdene i handlingsprogrammet for NTP for perioden 2010 – 2013. Statens kommunikasjonspolitik skal si noe om hvordan Statens vegvesen som statlig instans skal kommunisere. Viktige føringer er prinsippet om åpenhet og medvirkning, med understreking av hvordan man skal nå alle, i tillegg til prinsippet om aktiv kommunikasjon. Statens kommunikasjonspolitik vektlegger dialog og brukerfokus.

Omdømmeundersøkelsen sier at etatens omdømme er svakt på enkelte områder, mens kommunikasjonsstrategien sier hvordan og hva etaten ønsker å kommunisere. Det eksisterer et gap mellom hvor etaten er nå og det etaten ønsker å være. Dette bekrefter også informantene. Dybdeintervjuene viser at for eksempel at Region sør har stort potensial i forhold til å være mer synlig og konsekvent i adferd, symbolbruk og kommunikasjon. I følge informantene er det, i likhet med resultatene fra omdømmeundersøkelsen, samfunnsansvar og synlighet i samfunnsdebatten, samt resultatene som etaten leverer, som peker seg ut som de viktigste omdømmedriverne for omdømmet til etaten. Etaten har en trygg plattform og et tydelig verdigrunnlag som samtlige av informantene kjenner til. Det finnes i tillegg mange gode historier som etaten bør få formidlet ut og som kan bidra til å styrke særegenheten og identiteten til etaten. Informantene peker også arbeidsmiljøet ut som en av de sterkeste driverne for omdømme til etaten, sammen med samfunnsansvaret og produktet som etaten leverer. Både arbeidsmiljø, samfunnsansvar og produkt er også hva omdømmeverktøyet RepTrak identifiserer som drivere til virksomhetens omdømme. Men hvem er det som har ansvaret for disse områdene? Hvem er det som skal vise etatens hovedbudskap og fortelle om resultatene som etaten gjennomfører? Hvordan skal etaten få vist hvilket samfunnsansvar de tar? Svaret på dette skal vi se nærmere på nedenfor.

4.3.2 Et lederperspektiv

Hulberg (2006) argumenterer at omdømmebygging i organisasjoner ofte skjer og sees på fra et lederperspektiv. Blant informantene er det rimelig enstemmig at omdømmeansvar og omdømmebygging ikke bare skjer i et ledelsesperspektiv:

Alle som er ansatt her har et ansvar, men det er klart det at om du er på et ledernivå så har man et mer tydelig ansvar. Men alle er med å bygge omdømme. Alle som går med en pinn og viser synlig at de er ansatte av Statens vegvesen (Inger Ann Fidjestøl).

Fra mitt perspektiv har alle som er ansatt i Statens vegvesen et ansvar for å jobbe og bedre omdømme. Omdømme kan ikke bare bygge det gjennom kampanjer. Du bygger også det når man henger over gjerdet når du snakker med naboen om hvor kjekt du har det på jobb. Dette er også omdømmebygging (Dan Joakim Voilaas).

Alle ansatte har et ansvar for å fronte og bygge et positivt omdømme for etaten. Som Fidjestøl sier, om man går med Statens vegvesen pinn og viser at man er ansatt, så er man etatens ansikt utad. I følge Hulberg (2006) vil det da være viktig å sende helhetlige og konsistente signaler ut til interessentene, både i forhold til symboler som etaten har, som for eksempel pinn og logo, men også ansattes oppførsel vil være sentral. Dette peker Voilaas på ved eksempelet med å snakke med naboen. Om vedkommende som snakker med naboen er leder eller en vanlig medarbeider hos etaten vil spille liten rolle. Det er det som vedkommende sier og om det er konsistent over tid som vil ha noe påvirkning på omdømme til etaten. Suksesshistorier, som ble diskutert ovenfor, vil være sentrale ting å fremme for både leder og medarbeidere.

Leder for kommunikasjonsstaben, Lars Helge Rasch, forteller også at alle ansatte har ansvaret for omdømmet til etaten. Han peker på hvordan medarbeidere omtaler arbeidsplassen og hvordan de opptrer som representanter og ambassadører for etaten er sentral for omdømmebyggingen av etaten. *Kommunikasjonsstaben vil likevel ha litt ekstra ansvar i og med at det ligger under vårt fagområde*, poengterer Rasch. Kanskje omdømmebygging sees på fra et lederperspektiv, mens omdømmebyggingen hovedsakelig skjer fra et ansattperspektiv? Likevel, det sentrale er at talspersoner for etaten og at alle ansatte opptrer helhetlig. Kommunikasjonsstaben har også ansvar for å markedsføre og formidle prosjektene, de gode løsningene for infrastruktur og alt Vegvesenet gjør – de tingene som også vil ha betydning for etatens omdømme.

Kommunikasjonsstrategien forteller at det er de som sitter på kunnskapen som skal uttale seg til journalister og media, ikke folk fra kommunikasjonsstaben. Dette gjør at talspersoner formidler kunnskap og fagområdet sitt og det vil være personer som er nært knyttet til saken som omtales.

Det er jo ikke sånn at vi lar medierådgivere fronte oss ut og tale alles saker. Dette betyr at den enkelte kan bli møtt av både media og lokale aktører, bilister og så videre. De skal

redegjøre for grunneier, sin sak og må kunne den, samt at de har et ansvar for at det frontes og får en god positiv omdømmebygging (Anette Aanesland).

Dette viser viktigheten av at alle medarbeidere kjenner godt til saken sin og må være forberedt på å måtte møte media, grunneier, bilister og andre interessenter til en hver tid. Aanesland poengterer at omdømmebygging og det å være tydelig og klar er den enkeltes ansvar, men peker likevel på at det nok formelt ligger i ledelseslinja: *Jeg oppdrar mine medarbeidere til å ha rette holdninger, kommunikasjon, tydelighet, klart språk og det er et linjeansvar å følge det opp og for hver enkelt som uttaler seg*, forklarer Aanesland.

Måten etaten oppfører seg, symbolene etaten viser eller går med, samt den eksterne kommunikasjonen vil altså ha betydning for etatens omdømme. Det er vanskelig å peke på akkurat hvem som har det konkrete ansvaret for omdømmebyggingen i etaten, men av det som kommer frem ovenfor ser vi at lederne som studien har snakket med, forteller at samtlige ansatte har ansvaret for å snakke positivt om etaten – noe som vil bedre omdømmet til etaten. Kommunikasjonsstaben, som Rasch nevner, og lederne i etaten, vil nok ha et større ansvar da de oftere er i medias søkelys, men de vil også ha et linjeansvar for å 'oppdra' etatens medarbeidere til å opptre på en slik måte som fremmer etatens omdømme.

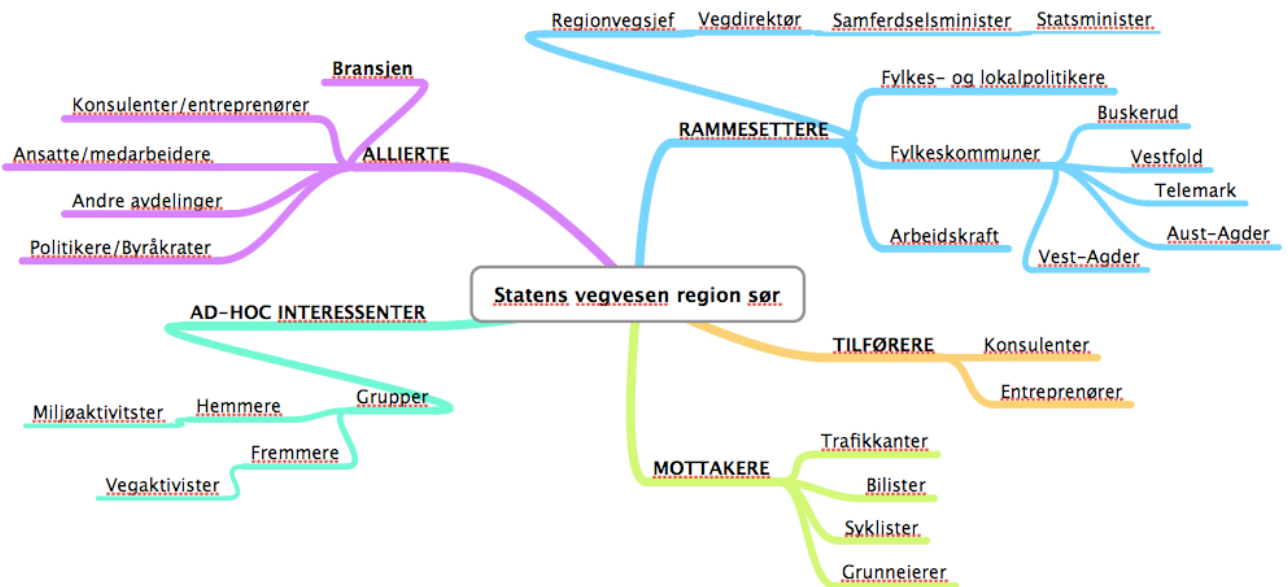
4.4 Hvordan kan Region sør påvirke omdømmet sitt?

Det å håndtere omdømme handler om prosessen med å planmessig vise utad hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsenes oppfatninger av og tillitt til organisasjonen styrkes. For å kunne planlegge dette har det vært nødvendig å finne ut av hvilket omdømme etaten har og hva som påvirker og driver omdømmet til etaten. For å finne ut av hvordan en kan påvirke omdømme til en virksomhet er det også viktig å kjenne til *hvem* det er som påvirker og driver omdømme. Hvem er det etaten sender ut signaler til og hvem er det som skal oppfatte de? Jo, det er interessentene og omgivelsene til etaten. For å forstå etaten og hvordan de kan påvirke omdømmet sitt, samt bidra i rekrutteringsprosessen, er det nødvendig å se nærmere på hvem Region sør har behov for å ha gode relasjoner med.

4.4.1 Interessenter og omgivelser

Omdømmebygging er en systematisk planleggings- og implementeringsprosess. Disse prosessene fordrer da kunnskap om virksomhetens omgivelser. For å forstå organisasjoner og dens omgivelser og relasjoner vil en kartlegging av omgivelsene og etatens relasjoner være

hensiktsmessig. Det er dette som tidligere er omtalt som subsystem og suprasystem; den større helheten som etaten er en del av. Nedenfor foreligger derfor en generell kartlegging og redegjørelse av etatens interessenter. I figuren nedenfor er interessentene til Region sør segmentert ved at de er delt opp i mindre deler.



Figur 4.2 Interessentkart av Statens vegvesen Region sør

Mottakere er de som blir tilført noe av organisasjonen. Samtlige informanter peker på publikum og brukerne som den største interessentgruppa til etaten. Omdømmeundersøkelsen avdekker også at mottakere i stor grad blir påvirket av vegutbygging. Denne gruppen og spesielt den vanlige bilisten, er i følge, Inger Ann Fidjestøl, vanskelig å ha full kontroll over. Regionen har en million innbyggere og alle er opptatt av vei i en eller annen form. *De er vanskelig å holde styr på fordi at de er jo et spekter av Norges befolkning* (Inger Ann Fidjestøl). Målgruppen er derfor veldig bred og segmentert innenfor de forskjellige områdene. Mottakerne hos Vegvesenet er med andre ord de som skal bruke produktet som de leverer; veger, sykkelveger og anlegg. Det er viktig for etaten at brukerne er fornøyde med produktene som de leverer. Vegvesenet informerer om prosjekter ved blant annet åpne møter, nettsider og ved nærinformasjon. Lars Helge Rasch spesifiserer at alt etaten gjør er for publikum, og denne gruppa er derfor særdeles sentral. Mottakere kan også være prosjektbasert. For eksempel ved enkelte prosjekter så vil noen bli mer berørt enn andre og kun over en viss tidsperiode. *Berørte grunneiere skal for eksempel ivaretas på en særlig måte med god kommunikasjon* (Lars Helge Rasch). Folkemøter viser seg også å være av stor betydning i nye

vegprosjekter:

Det er mange arenaer for samhandling. Når vi bygger nye veier, for eksempel veien mellom Arendal og Tvedestrand som vi holder på med nå, så har vi masse folkemøter der vi informerer om det vi har tenkt å gjøre og så videre (Kjell Inge Davik).

Rammesettere er de som gir eller kan gi organisasjonen rammene den trenger for å eksistere. Hos Vegvesenet er det styringslinjen som setter rammene; Regionvegsjef – Vegdirektør – Samferdselsminister – Statsminister. I tillegg rapporterer Vegvesenet til fylkeskommunene når det gjelder fylkesveger og de må derfor forholde seg mye til politikere. Politikerne er den nest viktigste interessentgruppen, i følge Rasch. Han poengterer at det er for publikum at etaten jobber, men at politikere inngår som en særgruppe blant publikum.

Fylkeskommunene, subsystemene, som Region sør må forholde seg til er Buskerud, Vestfold, Telemark, Aust-Agder og Vest-Agder. Planer som Region sør utarbeider skal i tillegg også vedtas på politisk nivå ved de aktuelle kommunene og fylkeskommunene. Olav Uldal, leder for Samfunnsseksjonen, forklarer at det er sentralt med et godt samspill med regionale og lokale politikere, byråkrater og planleggere på fylkes- og lokalt nivå ettersom alt gjøres i samarbeid med disse interessentene. Med et rekrutteringsperspektiv peker Voilaas på ulike potensielle arbeidstagere som også kan være viktige rammesettere for etaten. Arbeidssøkere med teknisk og bygg bakgrunn, samt sivilingeniører kan sette rammer for hva etaten kan få gjennomført av planer.

Tilførere er de som organisasjonen er avhengig av leveranser fra for å kunne operere. For Vegvesenet er dette i stor grad leverandører av konsulenttjenester på ulike fagfelt. Vegvesenet sliter for eksempel med nok plankompetanse og må derfor leie inn denne kompetansen fra ulike firmaer. Etaten bygger ikke noe veg selv, og trenger da også entreprenører som kan bygge den. Disse firmaene er Vegvesenet avhengig av å ha en ryddig og fin dialog med.

De allierte er de som har samme interesser og som står ovenfor lignende utfordringer eller deler samme verdier som organisasjonen. Kommunikasjonsstrategien forklarer denne gruppa som etatens samarbeidspartnere, det vil si de etaten spiller på lag med eller som utfordrer de i forhold til transportpolitiske mål, eksempelvis næringslivet, kommuner, samarbeidsparter og særinteressenter (Kommunikasjonsstrategi 2010). Entreprenører og ulike konsulenter vil naturligvis ha interesse for arbeid og kan på den måten også sees på som en alliert til etaten. Slike interessenter kan man ha utbytte av å samarbeide med, koordinere aktiviteter med og

lære fra. Likevel, for Vegvesenet vil de allierte først og fremst være de tilsatte i etaten. Vegvesenet trenger god intern kommunikasjon for å kunne samarbeide godt. Da lærer man av hverandre og kan trekke i riktig og samme retning med tanke på målsettinger. Olav Uldal, forklarer at de internt jobber etter en sånn bestiller/utfører-modell i forhold til strategiavdelingen. Det er de som tenker ut hva det er regionen skal jobbe med, mens Samfunnsavdelingen lager de faktiske planene og sender planene videre til entreprenører. Dette viser et eksempel på hvordan de ulike avdelingene jobber sammen og er avhengige av hverandre. Uldal peker også på politikere, byråkrater og planleggere på fylkes- og lokalnivå som allierte. Det er viktig å ha et god samarbeid med disse ettersom de også har samme interesser og kjenner til utfordringene som etaten prøver å løse. Anette Aanesland forklarer også at Vegvesenet, både sentralt og regionalt, har bransjetreff. Disse arenaene kan gi innspill på om bransjen kan levere konsulenttjenester og entreprenørtjenester, og om prosjektet har tilgang på de ressursene som trengs for å gjennomføre prosjektet.

Ad Hoc-interessenter er en slags oppsamlingsboks for mennesker og grupper som er engasjert i bestemte saker eller sider ved organisasjoner. Disse kan være fremmere eller hemmere av organisasjonens prosjekter eller aktiviteter. Ad Hoc-interessenter er ofte de gruppene som virksomheters aktivitet har konsekvenser for. For Vegvesenet dreier dette seg ofte om velforeninger og næringsinteressenter. Disse er viktige grupper som er avgjørende for etaten å kommunisere godt med. Inger Ann Fidjestøl forklarer miljøaktivister og naboer som sentrale. Så langt det er mulig prøver Vegvesenet å være i dialog med disse gruppene og det er viktig å ha kontakt fra en tidlig fase. Mennesker som engasjerer seg for å forbedre noen vegområder og lignende vil også kunne sees på som fremmere for etaten.

Kommunikasjonsstrategien forklarer at ulike medier er sentrale fremmere for etaten. Det er de som hjelper til for å videreformidle etatens budskap til de ulike interessentene.

Interessentene til Statens vegvesen er ofte prosjektbasert. Anette Aanesland planlegger store vegprosjekt og forteller at de ved vegprosjekter oppretter eksterne grupper som kartlegger interessenter for vegstrekningen som skal planlegges. De kartlegger da hvem som blir påvirket og hvem som kan påvirke prosjektet. Da må de prøve å få inn alt fra velforeninger, lastebilforeninger, LO, NHO og lignende inn i ulike grupper for å få de til å ha en medvirkning og forankring i det etaten holder på med. Interessentgruppene til Statens vegvesen er bred, mangfoldig og fanger et stort publikum. Interessentgrupper for kommersielle virksomheter vil ha tydeligere målgrupper og det vil være enklere å spisse informasjonen og kommunikasjonen til de ulike målgruppene. Utfordringene for offentlige

virksomheter som Statens vegvesen vil være å få konkretisert og identifisert interessentene for de ulike segmentene og prosjektene, slik at riktig informasjon treffer til riktig tid, i tillegg til at det foregår en god dialog i prosjekter fra en tidlig fase.

4.4.2 Tiltak

For å påvirke omdømmet til etaten må etaten skape attraktivitet, tillitt, gode følelser og beundring hos interessentene. Dette gjøres ved å styrke omdømmedriverne; produktet veg, interessentenes opplevelse av etatens arbeid med samfunnsansvar og interessentenes oppfatning av etatens arbeidsmiljø. I kommunikasjonsstrategien presiseres viktigheten av at etaten må tilpasse kommunikasjon til de ulike målgruppenes behov og forutsetninger. Her handler det både om form, innhold, kommunikasjonskanaler og mulighet til dialog. Med utgangspunkt i kommunikasjonsmål, hovedbudskap, stjernekvallitetene og etatens drivere er det formulert ulike tiltak for hvordan en skal kunne tette gapet mellom oppfattet omdømme og ønsket omdømme.

Være åpen og transparent

For å skape tillitt og beundring rundt vegproduktet vil det være viktig at etaten opptre åpent og ærlig om alle sider ved prosjektet – til og med de sidene som ikke er så 'gøye' å si noe om. Det vil alltid være fordeler og ulemper med prosjekter, spesielt for enkelte interessenter, og det vil derfor alltid lønne seg å være helt ærlig i første omgang. *Det er omdømmet som bygges rundt det produktet etaten leverer som gjør oss attraktive som arbeidsgivere, og solide produkter vil føre til tillitt og respekt,* forklarte Inger Ann Fidjestøl. Et foreslått tiltak til å fremme vegproduktet er derfor å i større grad være åpen og ærlig rundt alle aspekter ved prosjekter.

Statens vegvesens kommunikasjonsmål sier at etaten skal oppleves som en åpen og brukervennlig kompetanseetat, som med omtanke for mennesker og miljø skal arbeide for at alle trafikanter skal komme trygt og effektivt frem. Omdømmeundersøkelsen viser derimot at de skårer dårlig på blant annet området åpenhet. Men hvordan kan etaten gjøre noe med dette? Enkelt sagt; være mer åpen. Men hva er det som gjør at etaten oppfattes som lite åpne? Hva er det som skaper opplevd åpenhet? I Statens vegvesen er det prinsippet om meroffentlighet som skal gjelde. Dette betyr at etaten skal vise alt hva de gjør, med andre ord skal publikum ha innsyn i det etaten foretar seg. Et tiltak for å oppleves som mer åpen er å være mer tilgjengelig. Dagens generasjon(er) krever mer og mer tilgjengelighet og informasjon enn tidligere generasjoner. Det å være tilstede på ulike arenaer gir tilgjengelighet, samt at

interessentene lett får tilgang på informasjon. Informasjon kan og bør også brukes kontinuerlig i flere kanaler. Digitaliseringen skaper enorme muligheter her. Ledere som vil ha dialog med medarbeidere og omgivelsene har nå både virkningsfulle verktøy og motiverte mottakere.

Være tydelig og konsekvent

I omdømmeundersøkelsen forteller flere av informantene at etaten ikke godt nok klarer å kommunisere satsningen på sykkelveg, kollektivtrafikk og samhandlingen mellom de ulike trafikktypene, i tillegg til at de mener det er et paradoks at etaten skal bygge flere og bedre veier samtidig som de jobber med å få flere til å sykle og bruke kollektivtrafikk. Det å være konsekvent er utfordrende for mange virksomheter, men særlig for Statens vegvesen. Etaten har en målkonflikt mellom det å skulle bygge mer og bedre vei samtidig som de også skal få færre til å bruke veiene, men heller sykle og reise kollektivt. For å oppleves som konsekvent må samtlige av etatens identitetsuttrykk være i overensstemmelse med hverandre og kommunisere ut det samme budskapet. Hovedprinsippene for hvordan etaten skal utøve kommunikasjon og dialog skal basere seg på å være åpen, tydelig, aktiv og faglig. For at etaten skal oppleves konsistent bør hvert fall disse implementeres i alle medarbeidernes rutiner. I tillegg nevnes det i dybdeintervjuene at det er lite kunnskap internt om hva etaten jobber med på enkelte områder. Det vil derfor være sentralt å først av alt få folk internt til å forstå hva som er hovedbudskapet og hovedarbeidsoppgaver, for deretter å få interessenter til å forstå. Inger Ann Fidjestøl forklarer dette spesielt da hun sier at man utad må fremstå som samstemt med det budskapet de ønsker å formidle, men at det likevel internt skal være takhøyde for at folk er forskjellige og ikke alltid enige. De er jo tross alt over 1100 ansatte i regionen.

Være synlig og aktiv i samfunnsdebatten

Informasjon kan også brukes for å gjøre etaten mer synlig, et område som også pekte seg ut tidligere i oppgaven. Her vil synlighet i det offentlige rom og i et marked mot publikum, for eksempel som besøk ved universiteter og lignende, være viktig i forhold til interessentenes opplevelse av åpenhet og synligheten til etaten. Informasjon vil i tillegg til å synliggjøre etaten også øke interessentenes forståelse av prosjekter som skal gjennomføres. Vegvesenet er så sammensatt og gjør så utrolig mye forskjellig at det er vanskelig for folket å vite hva etaten faktisk gjør og hvordan prosjekter faktisk skal bli. Signalene som etaten sender ut over tid og måten interessentene oppfatter dette på vil si noe om etatens omdømme.

Det å ta samfunnsansvar handler, i følge målgruppen til omdømmeundersøkelsen som er gjort for Statens vegvesen, om å være aktiv og synlig i samfunnsdebatten. Det vil derfor være viktig å fokusere på nettopp dette for å påvirke omdømmet til etaten. Statens vegvesen er i en særlig god posisjon ettersom etaten naturlig havner i det offentlige rom. Etaten kan derimot ikke være så aktive da de er politisk styrt. Det vil derfor være viktig å få frem den faglige stemmen til etaten ved de anledningene som byr seg. I samfunnsdebatten bør etatens ansvarsområder tydeliggjøres i større grad. Omdømmeundersøkelsens deltakere forklarer at skillet mellom etatens ansvar og politikernes ansvar bør synliggjøres mer. Dette kan gjøres ved å mer aktivt formidle ut arbeidsoppgaver og resultater av det som etaten gjør. Lokalaviser er viktige kanaler der ansvarsområder kan kommuniseres gjennom.

Det å være tydelig og klar om identiteten sin er viktig for Statens vegvesen. Dette viser både logo, hovedbudskapet *trygt frem sammen*, og verdiene. Etaten har en særegen plass i samfunnet i forhold til at de har et mandat fra Samferdselsdepartementet og monopol på oppdraget å bygge vei i Norge. Dette gjør etaten særdeles særskilt. For å likevel få frem andre særegne sider ved etatens personlighet og identitet kan suksesshistorier være en måte å sende ut positive signaler om etaten på. Lars Helge Rasch sin historie fra Tønsberg Blad er et godt eksempel på en slik suksesshistorie. Et annet tiltak kan være å nøyer forberede og utnytte taler som gjennomføres ved veiåpninger. Da har man ulike medier til stede og man vil kunne treffe store deler av interessentgruppene gjennom disse kanalene.

Formidle og vedlikeholde et godt arbeidsmiljø

Et godt arbeidsmiljø kan skape tillitt og respekt blant interessenter internt og eksternt, spesielt om etaten klarer å formidle ut hvor god arbeidsplass det er. Når ansatte trives i jobben har det betydning for omverden og interessentene. *Hvis alle 1000 ansatte i Region sør har god trivsel på jobben, så vil dette fort smitte utover sfæren på jobben*, forklarer regionvegsjefen Kjell Inge Davik. Det er vanskelig å gjøre konkrete tiltak for å formidle godt arbeidsmiljøet – denne formidlingen skjer ofte i uformelle settinger med naboer og venner. Et forslag til tiltak er å gå mot aktuelle studentgrupper som man ønsker å rekruttere. Etaten kan invitere grupper på besøk og vise arbeidsplassen og menneskene som arbeider der. Det kan også gjøres ulike tiltak for å beholde og vedlikeholde et godt arbeidsmiljø. Her kan ulike teambuilding-arrangementer gjennomføres. Gode følelser og god stemning internt er viktig for omdømmet. I en slik stor og sammensatt etat er det minst like viktig å skape et godt omdømme internt som det å skape omdømme utad.

For å oppsummere er det kommet frem til fire mer eller mindre konkrete tiltak som skal kunne bidra til å påvirke omdømmet til Statens vegvesen Region sør:

- **Være åpen og transparent**
- **Være tydelig og konsekvent**
- **Være synlig og aktiv i samfunnsdebatten**
- **Formidle og vedlikeholde et godt arbeidsmiljø**

Ansvar for etatens omdømmebygging og disse tiltakene vil ofte gjennomføres fra et ledernivå. Studien har likevel avdekket at omdømmeansvaret også er alle medarbeidernes ansvar. Alle ansatte har ansvar for å formidle og sende ut positive signaler om etaten. Det vil derfor være essensielt å gjennomgå verdier, hovedbudskap og hovedprinsipper for etatens utadrettede kommunikasjon, slik at samtlige ansattes kommunikasjon fremstår helhetlig og konsistent. Kommunikasjonsstaben vil ha et litt ekstra ansvar da dette er deres fagområde.

5.0 Avslutning

Denne oppgaven er gjennomført for å forsøke å svare på problemstillingen: *Hvordan kan arbeid med omdømmebygging gjøre en offentlig etat som Statens vegvesen mer attraktiv som arbeidsplass?* Følgende delproblemstillinger har vært nødvendige for å svare på hovedproblemstillingen:

- *Hvilket omdømme har Statens vegvesen Region sør?*
- *Hvilke drivere har omdømmet til Statens vegvesen Region sør?*
- *Hvordan kan Statens vegvesen Region sør påvirke sitt omdømme?*

Statens vegvesen er en sammensatt virksomhet som kontinuerlig må tilpasse seg endringer i samfunnet med de nye roller og krav dette fører med seg. Det å håndtere spørsmål, krav og oppgaver fra mange og ulike interessentgrupper gir kommunikasjonsutfordringer for etaten. Folks medievaner og forventning til statlige etater er annerledes i dag enn for bare noen få år siden. Oppfatningen som interessentene har av etaten har stor betydning for etatens virke. Interessentens tillitt til etaten avhenger av hvor gode produkter og tjenester som etaten leverer, hvordan den kommuniserer og hvor åpen, imøtekommende og brukerorientert etaten oppfattes å være. Medarbeidere med høy faglig kompetanse er Statens vegvesen sitt viktigste grunnlag for å bygge og vedlikeholde nødvendig tillitt til etaten som en samfunns- og trafikksikkerhetsaktør. Men det holder ikke å bare fortelle hva de kan og hva de gjør. Etaten må også lytte til interessentene. På denne måten mener etaten å kunne skaffe seg et godt grunnlag for tydelig å kunne prioritere hva de vil si til hvem og hvordan. Studien har på bakgrunn av dette koblet omdømmeundersøkelsen som sier noe om etatens omdømme nå opp mot etatens kommunikasjonsstrategi for å se etter gap. Teori om hva som gir virksomheter godt omdømme, omdømmedrivere, samt innspill fra ansatte har bidratt til å vise dette gapet.

Ved å ta utgangspunkt i gapet har jeg i studien forsøkt å forstå hvordan Region sør kan påvirke omdømmet sitt slik at gapet mellom oppfattet og ønsket omdømme blir mindre. Ved å redusere gapet vil etaten få et bedre omdømme. Fombrun og van Riel (2004) uttalte at et godt omdømme fungerer som en magnet. Alle vil arbeide for de med godt omdømme (Fombrun og van Riel 2004, Apeland 2010). Sett i lys av denne teorien og gapet som eksisterer vil Region sør ha utfordringer i forhold til rekruttering av nye ansatte. Denne studien har derfor kartlagt etatens omdømme, stjernekvalliteter, omdømmedrivere og interessenter. Dette skal kunne si noe om hvilke områder Region sør bør fokusere på for å påvirke omdømmet sitt og for å bli en mer attraktiv arbeidsplass. Målet med oppgaven har ikke vært å finne ut av hvordan

omdømmebygging og omdømmehåndtering i offentlig sektor generelt bør foregå. Hensikten har derimot vært å utvide kunnskapen og forståelsen for hvordan Statens vegvesen Region sør kan bygge omdømme for å bli oppfattet som en mer attraktiv arbeidsplass. Til tross for at studien min i hovedsak har konsentrert seg om Statens vegvesen Region sør, antas det likevel at studien, på bakgrunn av dens bevisste utvalg av informanter og dokumenter, kan si noe om omdømmearbeidet, egenskaper og tendenser for andre regioner i Statens vegvesen.

5.1 Studiens mål

Studien har forsøkt å belyse omdømmebygging for en offentlig etat; Statens vegvesen Region sør. Omdømmeundersøkelsen gjennomført i 2012 har vært sentral for valg av etat og tema for selve studien. Det har først og fremst vært omdømmehåndteringen i etaten som har vært tema for denne oppgaven, men samtidig kan etatens omdømmearbeid gi et større bilde av hvordan ulike omdømmestrategier har gjort sitt inntog i offentlig sektor. Det rent beskrivende ved studien min utgjør en sentral del, både av omdømmeundersøkelsen, kommunikasjonsstrategien og etatens stjerne kvaliteter, områder som besvarer første delproblemstilling; hvilket omdømme har Statens vegvesen Region sør. Oppgavens andre del har som mål å peke ut etatens sentrale omdømmedrivere og påvirkere, mens den tredje og avsluttende delen, forteller hvordan og mot hvem etaten kan bruke stjerne kvalitetene og driverne til å påvirke omdømmet sitt.

5.2 FUNN: Statens vegvesen Region sør sine stjerne kvaliteter og drivere

Fombrun og van Riel (2004) presenterer fem stjerne kvaliteter som definerer virksomheter med godt omdømme; grad av åpenhet, synlighet, konsistens, autenticitet/ektehet og distinkthet. Min studie viser at Region sør har stort potensial på å være mer åpen, synlig og konsekvent i adferd, symbolbruk og kommunikasjon. For å være mer åpen og synlig foreslår jeg at etaten opptrer oftere og tydeligere i det offentlige rom og i samfunnsdebatten. Slike aktiviteter fremstår også som sentrale drivere for etatens omdømme. For å oppleves som mer åpen kan etaten være mer tilgjengelig. Dagens generasjon krever mer og mer tilgjengelighet og informasjon enn tidligere generasjoner. Det å være tilstede på ulike arenaer gir tilgjengelighet, samt at interessentene lett får tilgang på informasjon. Det å ha en konsekvent kommunikasjon er en utfordring for etaten ettersom de har en målkonflikt. Etaten skal lage mer og bedre vei samtidig som de skal få flere til å sykle og bruke kollektivt. Dette gjør det særlig utfordrende

å være tydelig i kommunikasjonen. Hovedprinsippene til etaten handler om å kommunisere aktivt, åpent, tydelig og faglig. Dette bør etaten fortsette med, med særlig fokus på det å være åpen, tydelig og ærlig om alle ansvarsområder som etaten har. Analysen avdekket også via innspill fra informantene, i likhet med resultatene fra omdømmeundersøkelsen, at samfunnsansvar og synlighet i samfunnsdebatten, samt resultatene som etaten leverer, er de viktigste omdømmedriverne for omdømmet til etaten. Dette samsvarer med omdømmeverktøyet, RepTrak, sine omdømmedrivere. Informantene forteller om en trygg plattform som viser et tydelig verdigrunnlag som samtlige av informantene kjenner til. Det å være tydelig og klar om identiteten er viktig for Region sør. Dette viser både logo, hovedbudskapet *trygt frem sammen*, og verdiene. Etaten har en særegen plass i samfunnet med at de har et mandat fra Samferdselsdepartementet og monopol på oppdraget å bygge vei i Norge. Dette gjør etaten særdeles særskilt. For å likevel få frem andre særegne sider ved etatens personlighet og identitet kan suksesshistorier være en måte å sende ut positive signaler om etaten på.

Sammen med etatens samfunnsansvar og produktet veg, pekte også informantene på arbeidsmiljøet som en av de sterkeste driverne for omdømme til etaten. Et godt arbeidsmiljø kan skape tillitt og respekt blant interessenter internt og eksternt, spesielt om etaten klarer å formidle ut hvilken god arbeidsplass etaten er. Informantene fortalte alle om gode arbeidsforhold og godt arbeidsmiljø. God trivsel på arbeidsplassen vil derfor også være en sentral påvirker og driver for omdømmet til Region sør. Arbeidsmiljø er også en av faktorene som skaper tillitt, respekt, beundring og gode følelser ovenfor en virksomhet (Apeland 2010, Fombrun og van Riel 2004).

Konklusjonen på bakgrunn av min studie har resultert i ulike tiltak som Region sør bør sette sterkere fokus på for å forbedre omdømmet sitt, og for å tette gapet mellom oppfattet omdømme og ønsket omdømme:

- **Være åpen og transparent**
- **Være tydelig og konsekvent**
- **Være synlig og aktiv i samfunnsdebatten**
- **Formidle og vedlikeholde et godt arbeidsmiljø**

Resultatene som Statens vegvesen leverer viser seg å være en av de største omdømmedriverne til etaten. Et foreslått tiltak for å skape mer tillitt og beundring rundt vegproduktet er å i større

grad være åpen og ærlig rundt alle aspekter ved prosjekter – til og med de sidene som ikke er så 'gøye' å snakke om.

Etaten har en målkonflikt mellom det å bygge mer og bedre veg samtidig som de skal få flere til å sykle og bruke kollektivt. Etaten må derfor være tydelig og konsekvent i kommunikasjonen utad, spesielt med å forklare ansvarsområder og informere om årsaker til etatens motstridende aktiviteter.

Det å ta samfunnsansvar og være synlig i samfunnsdebatten viste seg i omdømmeundersøkelsen å være en av etatens viktigste omdømmedrivere. Foreslåtte tiltak omfavner ulike måter å synliggjøre etaten på - både i media og på forskjellige arenaer, spesielt arenaer der aktuelle nye medarbeidere kan befinne seg.

Det gode arbeidsmiljøet i Region sør viser seg også å være en av etatens viktigste omdømmedrivere. For å skape tillitt og respekt blant interessentene må etaten formidle og vedlikeholde hvor god arbeidsplass Statens vegvesen er. Teambuilding er foreslått som tiltak som kan gjøres internt, mens formidlingen av arbeidsmiljøet eksternt vil i hovedsak foregå ved å fremsnakke etatens som arbeidsplass i uformelle og formelle settinger.

5.3 Implikasjoner av studien og forslag til videre forskning

Som nevnt innledningsvis i oppgaven eksisterer det en pågående diskusjon om offentlige virksomheter bør drive med omdømmebygging og omdømmehåndtering. Studien min kan således sees på som et bidrag til denne diskusjonen. Analysen viser at positive ansatte og et godt arbeidsmiljø er sentrale omdømmedriverne for etaten. En utfordring for offentlige virksomheter vil være å la ansatte ta del i omdømmehåndteringen. Wæraas (2005) peker på at offentlige ansatte i stor grad påvirkes av forpliktelse og opplevelsen av å bidra til fellesskapet. Samtidig karakteriseres offentlige virksomheter av lojalitet, stolthet og indre energi, og dette er noe som bør vektlegges i omdømmehåndteringen. Min studie bekrefter dette da samtlige informanter fremstår som lojale mot etaten og stolte over arbeidet de gjør.

Ettersom omdømme også synes å ha betydning lengre ned i hierarkiet, bør ledelsen tilrettelegge for at de ansatte kan være aktive Statens vegvesen-ambassadører eller såkalte omdømmeambassadører. Siden omdømme har betydning for de ansatte og at det virker som de er såpass stolte av sin arbeidsplass og jobber de utfører, kan man anta at de ønsker å bidra til å forbedre etatens omdømme. Dersom studien hadde vist at omdømme ikke hadde noen

betydning for de ansatte, kunne studiens bidrag bli sett på som et bidrag i motsatt retning, altså i retning av at etaten ikke bør fokusere på omdømmebygging og omdømmehåndtering. Som Hulberg (2006) påstår blir det nærmest tatt for gitt at omdømme kun har betydning for den øvre delen av organisasjonshierarkiet, altså ledelsen. Etter min mening, og som denne studien viser, er dette et for snevert perspektiv. Øvrige ansatte berøres også av og er opptatt av omdømme til etaten og den måten ledelsen driver omdømmehåndtering, selv om kommunikasjonsstaben og ledere naturligvis har større ansvar for planlegging og gjennomføring av ulike tiltak.

Statens vegvesen Region sør er som mange andre offentlige virksomheter i en monopolsituasjon i forhold til de tjenestene de tilbyr. Ytre interessenter, som for eksempel publikum og brukerne, vil være avhengig av Statens vegvesen og dens produkter og tjenester, uavhengig av omdømme. Det finnes argumenter for at omdømmebygging og omdømmehåndtering ikke er en nødvendighet for offentlige virksomheter. Men som min studie har avdekket, er arbeidsmiljø en sentral driver for etatens omdømme. Dette er da et argument for at offentlige virksomheter bør fokusere på omdømmebygging. God trivsel på arbeidsplassen og et godt arbeidsmiljø antas også å ha påvirkning på ansattes service ovenfor publikum og brukere. På denne måten kan etaten påvirke et svakt omdømme mot et bedre.

Studien kan også sees på som et bidrag til å øke omdømmeteorien bruksområde. I metodekapittelet ble det redegjort for hvordan studien kan være relevant også i andre situasjoner gjennom analytisk generalisering. The Roots of Fame ('stjerne-kvaliteter') av Fombrun og van Riel (2004) er en ganske velprøvd teori, men bruksområdet har i hovedsak vært knyttet til private virksomheter. Analyseverktøyet RepTrak er også mest brukt til private organisasjoner, tross at modellen også er gjort om og brukes til noen offentlige virksomheter. Analysen min viser at teorien også kan anvendes på offentlige virksomheter, slik som i dette tilfellet. Resultatet av omdømmeundersøkelsen viste at etaten hadde et svakt omdømme. Dette caset om Statens vegvesen Region sør har derfor redegjort og diskutert med hjelp av omdømmeundersøkelsen, kommunikasjonsstrategien, stjerne-kvalitetene, omdømmedrivere og innspill fra sentrale informanter hvordan etaten kan forbedre enkelte områder for å få et bedre omdømme og bli en mer attraktiv arbeidsplass. Min case kan således sees på som et 'gyldig' case i forhold til omdømmeteorien stjerne-kvaliteter og i forhold til viktige drivere av omdømme. Det kan med dette hevdes at min studie og analyse bidrar til å utvide bruksområdet for stjerne-kvalitetene og teorien om omdømmedrivere.

Denne studien etterlater seg dog noen ubesvarte spørsmål som jeg ikke har kunne svare på med bakgrunn av mitt datamateriale. Mine data baserer seg i hovedsak på omdømmeundersøkelsen og kommunikasjonsstrategien, i tillegg til seks dybdeintervjuer med ledere og ansatte i Region sør. Et interessant spørsmål er om det er store forskjeller mellom de ulike regionene. Flere av informantene påpekte at det kunne være et skille mellom de ulike regionene og avdelingene, både i forhold til fokusområder og omdømmedrivere. Analysen min bidrar delvis til å bekrefte dette da dokumentene og resultatene fra omdømmeundersøkelsen gjelder nasjonalt. Det kunne vært interessant å gjennomføre en studie som så på om enkelte regioner peker seg ut med et sterkere omdømme, for deretter å forstå hva som er årsaken til dette.

Litteratur

Bøker og artikler

- Apeland, Nils M. 2010. *Det gode selskap : omdømmebygging i praksis*. [Høvik]: Hippocampus.
- Askheim, Ola Gaute Aas, og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Berens, Guido, og Cees B. M. Van Riel. 2004. "Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature." *Corporate Reputation Review* 7 (2):161-178.
- Brønn, Peggy Simcic, og Øyvind Ihlen. 2009. *Åpen eller innadvendt : omdømmebygging for organisasjoner*. Translated by Ane Sjøbu. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Denzin, Norman K. 1989. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Fombrun, Charles J., og Cees B. M. van Riel. 2004. *Fame & fortune : how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, N.J.: FT Prentice Hall.
- Fombrun, Charles J., og Cees B. M. van Riel. 2007. *ESSENTIALS of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London: Routhledge.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Grunig, James E. 1989. "Publics, audiences and market segments: segmentation principles for campaigns." I *Information campaigns: balancing social values and social change*, redigert av Charles T. Salmon, 199-228. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Grunig, James E. 1993. "Image and substance: From symbolic to behavioral relationships." *Public Relations Review* 19 (2):121.
- Hulberg, Jon. 2006. "Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study." *Journal of Brand Management* 14 (1/2):60-73. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550054.
- Ihlen, Øyvind, og Per Robstad. 2004. *Informasjon & samfunnskontakt : perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvåle, Gro, og Arild Wæraas. 2006. *Organisasjon og identitet*. Oslo: Samlaget.
- Luoma-aho, Vilma. 2007. "Neutral Reputation and Public Sector Organizations." *Corporate Reputation Review* 10 (2):124-143. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550043.
- Luoma-aho, Vilma. 2008. "Sector reputation and public organisations." *International Journal of Public Sector Management* 21 (5):446-467. doi: 10.1108/09513550810885778.

- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Parsons, Talcott. 1956. "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations--I." *Administrative Science Quarterly* 1 (1):63-85.
- Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- van Riel, C. B.M. 1995. *Principles of Corporate Communication*. Hemel Hempstead UK: Prentice-Hall.
- Wæraas, A. 2005. "Merkevarebygging av offentlige organisasjoner. Ufordringer og muligheter. ." *Magma tidsskrift for økonomi og ledelse* 8 (3):93-105.
- Wæraas, Arild, Haldor Byrkjeflot, og Svein Ivar Angell. 2011. *Substans og framturen : omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforl.

Digitale kilder

- Apeland.no. 2013. *Omdømme: gjør det som er rett og gjør det kjent* 2013 [Hentet 08.03. 2013]. Tilgjengelig fra <http://www.apeland.no/tjenester/omdomme/>.
- Fvn.no. 2013. - *Jeg jobber så lenge jeg får lov*. Fædrelandsvennen, 21.03. 2013 [Hentet 22.03 2013]. Tilgjengelig fra <http://www.fvn.no/okonomi/--Jeg-jobber-sa-lenge-jeg-far-lov-2381972.html#.UYoLMIUU5JM>.
- NHO.no. 2013. *Samfunnsansvar* 2013 [Hentet 24.05 2013]. Tilgjengelig fra <http://www.nho.no/samfunnsansvar/>.
- Regjeringen.no. 2013. *Om Statens vegvesen* 2013 [Hentet 20.02. 2013]. Tilgjengelig fra (<http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/dep/underliggende-etater/statens-vegvesen.html?id=443412>). .
- Tb.no. 2013. *Følger barna over veien*. Tønsberg Blad 2013 [Hentet 20.03. 2013]. Tilgjengelig fra <http://tb.no/nyheter/folger-barna-over-veien-1.7732887>.
- Vegvesen.no. 2013. *Om organisasjonen* 2013 [Hentet 08.03. 2013]. Tilgjengelig fra <http://www.vegvesen.no/Om+Statens+vegvesen/Om+Statens+vegvesen/Om+organisasjonen>.

Interne dokumenter

- Statens vegvesen. 2010: *Kommunikasjonsstrategien* – internt dokument
- Statens vegvesen. 2012: *Vegvesenboka* – Internt dokument
- Statens vegvesen. 2012: *Omdømmeundersøkelsen* – internt dokument

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjugal

Innledning:

- Bakgrunn, hensikt med intervjuet
- Konfidensialitet
- Opptak med iphonen

Omdømme

I 2012 ble det utført en omdømmeundersøkelse i Statens vegvesen. Den konkluderte med at Statens vegvesen har et potensiale til å forbedre sitt omdømme på enkelte områder.

1. **Hva legger du i begrepet omdømme?**
2. Hvem mener du har ansvar for omdømmearbeidet i Vegvesenet? (Ledelsen, ansatte, tillitsvalgte, andre?)
3. Syns du det er viktig at Statens vegvesen Region sør har et godt omdømme?
- Hvorfor?/Hvorfor ikke?
4. Hvor viktig opplever du at omdømmearbeid er i Vegvesenet? Kan du gi noen konkrete eksempler?
5. Hvor gode er dere på å formidle og fortelle suksesshistorier?
- Kan du komme med noen eksempler – positive – negative.
6. Opplever du SVV som konsekvent i sin kommunikasjon, både internt og eksternt?

Åpenhet er viktig for de fleste organisasjoner. Noen er bedre på det enn andre. Grunnen til at jeg tar opp dette er at åpenhet er et av punktene i omdømmeundersøkelsen. Grad av åpenhet har med tillit å gjøre. Tillit er igjen med på å bygge attraktivitet og godt omdømme. Derfor vil vi snakke litt om åpenhet og transparens.

1. Hva legger du i begrepet åpenhet?
2. Hva **betyr** det for deg og din avdeling det å være åpen og transparent?
3. Mener du at Statens vegvesen Region sør **framstår** som åpen overfor omgivelsene?
Hvorfor? Hvorfor ikke?
 - Hva gjør du/din avdeling for å framstå som åpen og transparent?
 - Kan du eksemplifisere?

Identitet

Organisasjonsidentitet handler mest om hvem og hva organisasjonen sier at de er. Den skal si noe om hva som er spesielt og unikt med en organisasjon. For SVV handler dette for eksempel om verdiene som er nedskrevet som dere skal handle etter, og om symbolene, kommunikasjonen og adferden som dere bruker for å beskrive etaten med.

1. Kjenner du til verdiene til SVV?
2. I hvilken grad **identifiserer** du deg med verdiene til SVV: *profesjonell, fremtidsrettet og inkluderende*?
3. Hvordan **formidler** din avdeling hva dere står for, altså hvilke verdier man har?
4. Hvor **bevisst** er du og din avdeling på hvordan dere fremstiller dere for omgivelsene?

Interessenter eller målgrupper

Omdømme bestemmes av interessentene. Organisasjoner med godt omdømme har ofte god innsikt i hvilke interessenter som er viktige for dem. Noen grupper kan være viktigere å ha tettere dialog med enn andre.

1. Hvilke målgrupper/interessenter er **din avdeling** særlig opptatt av?
- **Hvem** er det spesielt viktig å ha en god dialog med?
2. På hvilken måte **samhandler** du og din avdeling med interessentene?

Omdømmepåvirkere

En organisasjon med godt omdømme vil ha bedre forutsetninger for å rekruttere og beholde de beste folkene. Omdømme har med grad av attraktivitet å gjøre, med grad av respekt, tillit, gode følelser og beundring til en bedrift.

1. Hvor **bevisste** er dere på disse egenskapene;
 - **Fremstå som attraktiv** (Karrieremuligheter, lønnsnivå osv)
 - **Respekt** (gjør det man sier at man skal gjøre)
 - **Tillitt**
 - **Skape gode følelser**
 - **Bli beundret**
2. Hvordan **skaper** SVV noe som gir en god følelse, tillitt, respekt og beundring?
3. Hvordan kommuniserer SVV for å fremkalle disse oppfatningene?

Omdømmebygging og samfunnsansvar

I omdømmeundersøkelsen kommer det frem at blant annet det å ta samfunnsansvar, å være en aktiv samfunnsaktør er blant de største omdømmedriverne til Statens vegvesen. (Produktene dere leverer, først og fremst veg, er også viktig for omdømmet). Vi vil snakke litt mer om noe av dette.

1. Mener du at Statens vegvesen er en **samfunnsaktør**? På hvilken måte?
2. Bidrar du/din avdeling til at Statens vegvesen får en **tydelig stemme** i samfunnsdebatten?
– Hvordan?
3. I hvilken grad **planlegger** du og din avdeling faglige fremstøt på aktuelle og relevante tema i samfunnsdebatten?
4. Hvordan **formidler** dere Staten vegvesen sine ansvarsområder, eventuelt det som ikke er SVV sitt ansvar?
5. Gjør du og din avdeling en samfunnsnyttig jobb? Hvis ja; På hvilken måte synliggjør dere det til omverdenen?

Vedlegg 2 Sammendrag av dybdeintervjuer

Under følger korte sammendrag av de individuelle dybdeintervjuene fra informantene i Statens vegvesen (SVV).

Inger Ann Fidjestøl – leder av vegseksjonen Vest-Agder. Intervju gjennomført onsdag 13.mars 2013 kl 09-10.

Inger Ann var min første informant. Hun virket reflektert om temaene vi var innom og var flink til å snakke og forklare hva hun mente eller ikke mente. Intervjuet varte i ca. 45 minutt. Dette intervjuet gav meg mye informasjon og gjorde at jeg justerte litt i de neste intervjuene.

- Omdømme er det umiddelbare, det første man tenker om en organisasjon, i følge Inger Ann. Hun er også tydelig på at omdømmearbeidet er alle som er ansatt sitt ansvar, men peker på at de som er ledere har et mer tydelig ansvar da de er mer synlige.

Inger Ann var den av informantene mine som introduserte for meg hvor viktig informasjonsarbeid er for Vegvesenet. Dette kom frem da vi i intervjuet snakket om suksesshistorier. Inger Ann pekte da på at man ikke måtte fokusere på positive og negative nyheter, men heller informasjon. Hun påstod da at all den negative oppmerksomheten som Vegvesenet får kan komme fra mangel på kunnskap og at informasjon da vil være en viktig faktor for å redusere negativ oppmerksomhet.

I forhold til åpenhet forklarer informanten Vegvesenets åpenhet som todelt; intern åpenhet og den åpenheten som går utenfor SVV. Hun forklarer at det er blitt større krav til åpenhet og informasjon etter at de fikk en ny og stor vegeier (Fylkeskommunen) i 2010 som stiller mer spørsmål og krever mer svar. Hun forklarer hvordan avdelingen sin og regionen i større grad nå enn før må forklare hvorfor de gjør ting de gjør. Hun forklarer åpenhet med det å gi en faglig begrunnelse for hvorfor de gjør som de gjør.

Informanten oppfatter Vegvesenet som en sentral samfunnsaktør både på lokalt og nasjonalt plan. Her peker hun spesielt på at alle avgjørelsene som Vegvesenet er med på å ta legger føringer for utviklingen i en region. Inger Ann kommer eksemplifiserer med Lista-regionen som etter bompengepakka for 10-15 år siden nå er blitt én bo- og arbeidsregion. Hun trekker også frem hvor viktig 4-feltsveien mellom Kristiansand og Grimstad er for regionen, spesielt hvor viktig dette har vært for arbeidsmarkedet i regionen.

Olav Uldal – leder av Samfunnsseksjonen. Intervjuet torsdag 14.mars 2013 kl 13.30-14.30.

Olav Uldal var min andre informant og intervjuet ble gjennomført på regionkontoret i Arendal. I motsetning til forrige intervju, varte dette i ca 90 minutter. Dette intervjuet er det som var minst strukturert og som ofte spant langt utover den egentlige tematikken. Jeg fikk likevel innspill på de fleste områdene og temaene som jeg hadde i min intervjuomal.

Olav var lett å få i tale og tok tidlig ordet og forklarte Vegvesenet og avdelingen sin som en viktig samfunnsaktør. Dette gjorde at intervjuet naturlig startet med å snakke om samfunnsrollen til Vegvesenet, fremfor omdømme som intervjuomalen egentlig begynner med.

Vi snakket deretter om åpenhet. Her forklarte Olav åpenhet med at man til en hver tid går ut med informasjon om det de holder på med. Det å være ærlig om planer og baktanker er viktig, i følge Olav. Han peker her på at når man legger frem planer så vil det alltid ha ulemper og at det er viktig å informere og være åpne om dette også. Olav mener at dette vil bygge tillitt og troverdighet.

Omdømme er det som folk flest tenker og oppfatter om SVV, i følge Olav. Omdømme for Olav er det bildet folk på gata har om den virksomheten eller produktet du står for. Olav, som forrige informant, mener også at alle i virksomheten har omdømmeansvar – alle representerer virksomheten.

Dan Joakim Voilaas – jobber med rekruttering i HR-seksjonen. Intervjuet torsdag 21.mars 2013 kl 13-14.

Intervjuet med Dan Joakim var relativt strukturert og vi hadde en god samtale der de fleste spørsmålene jeg hadde forberedt ble gått gjennom. Informanten var åpen og imøtekommende og svarte relativt konkret på spørsmålene jeg kom med.

Dan Joakims forståelse av begrepet omdømme skilte seg noe fra de andre informantene. Dette kan ha noe med hans bakgrunn og utdanning innen HR å gjøre. Dan Joakim forklarer omdømme som et ullent begrep, men at det har noe med samfunnets eller markedets verdisetting av deg som et selskap. Han forklarer at virksomheter med et godt omdømme har stor verdi, mens virksomheter med dårlig eller svakt omdømme har mindre verdi. Han peker spesielt på omdømme som et måleinstrument for hvor godt man har anerkjennelse og tillitt blant publikum. Omdømmeansvar, i følge Dan Joakim, er alle ansatte sitt ansvar. Han eksemplifiserer dette med at til og med når man snakker med naboen over gjerdet så er dette også omdømmebygging. Han sier videre at ideelt sett har alle medarbeidere et ansvar for å bygge omdømme med for eksempel å snakke godt om virksomheten med de man møter på.

Dan Joakim setter linjer mellom åpenhet og det å ikke ha en skjult agenda. Med dette mener han at man som virksomhet må spille med åpne kort og fortelle ting som det er selv om det ikke alltid er positivt. Han opplever, i likhet med de andre informantene, at Statens vegvesen Region sør fremstår som åpen for omgivelsene. Etaten er åpen og ærlig, i følge Dan Joakim.

Lars Helge Rasch – leder for kommunikasjonsstaben. Intervjuet onsdag 20.mars 2013 kl 10-11.

Denne informanten har jeg møtt før og kjenner litt til. Samtalen går derfor lettere enn med de andre informantene. Han virker spesielt reflektert over de områdene og tematikken jeg går gjennom. Dette er kanskje naturlig da dette er hans felt. Det merkes at informanten er tidligere journalist og har snakket mye med andre journalister og media da han er flink til å prate og styrer samtalen iblant. Jeg får uansett vært innom temaene jeg ønsker innspill på, selv om vi gikk litt utenfor til tider.

Lars Helge mener mye om tematikken omdømme. Han forklarer for eksempel at omdømme er det folk mener om SVV. Han forklarer at folk mener veldig mye om etaten og beskriver det som et troløst kjærlighetsforhold. Omdømmet varierer mye over tid, med ulike aktiviteter og til hvilken årstid, i følge Rasch. Han er den eneste av informantene som kommenterer omdømmeundersøkelsen som er blitt gjort, og legger ikke skjul på at han er skeptisk til gjennomføringen. Med dette peker han på at om undersøkelsen hadde blitt gjennomført på over lengre tid, eller til en annen tid på året eller av andre personer så hadde kanskje omdømmet vært annerledes. Dette forklarer han med at publikum er troløst og at omdømme er en variabel. I likhet med de andre informantene mener også Rasch at alle ansatte i SVV har ansvaret for omdømmet til etaten.

- Gjennom den jobben ansatte gjør, gjennom hvordan de omtaler arbeidsplassen og hvordan de opptrer som representanter for SVV har alt betydning for omdømmet til SVV, i følge Rasch.

Rasch mener og sier at han også kan legge mye i begrepet åpenhet. Han peker spesielt på at åpenhet ikke er det samme som meroffentlighet da åpenhet ikke er lovregulert. Informanten kobler åpenhet med tilgjengelighet og mener at spesielt ledere må bli mer tilgjengelig. Her tar han også selvkritikk. Rasch sier videre at denne åpenheten og tilgjengeligheten antagelig henger tett sammen med generasjonsskiftet i etaten. Her sikter han til den eldre generasjonen som en mer lukket generasjon enn den nåværende. Rasch er den eneste informanten som tydelig legger frem prinsippet med offentlig og meroffentlighet som etaten forsøker å operere etter.

Rasch sier at SVV er en samfunnsaktør fordi de er med på forvaltningen av samfunnet. Med dette mener han at SVV er en del av den totale statlige forvaltningen som skal lage samfunnet så bra som overhodet mulig for det norske folk. Her peker han på at SVV bidrar med sine fagområder som transportsystemer og kommunikasjonssystemer på veg og landjorda.

Avslutningsvis poengterer Rasch hvordan SVV er blitt flinkere på å informere om hvordan prosjekter skal bli. Dette gjør at publikums toleranse stiger, i følge Rasch.

- Det å se mennesket i massen. Det er også samfunnsansvar, sier Rasch til spørsmålet om han og SVV gjør en samfunnsnyttig jobb.

Kjell Inge Davik – Regionvegsjef. Intervjuet mandag 18.mars 2013 kl 1030-11.30.

Denne informanten er øverste leder i SVV Region sør. Som leder er han vandt med å bli intervjuet og samtalen går kanskje derfor lett, effektiv og relativt strukturert. Intervjuet varte kun i ca 30 minutter, men jeg følte likevel at jeg fikk det jeg trengte av innspill fra han.

Davik innleder samtalen vår med å påpeke viktigheten av Vegvesenet som en samfunnsaktør. Vi fortsetter derfor samtalen og temaet på dette. Med etaten som samfunnsaktør forklarer Davik at ansvarsområder til SVV har økt fra å kun være en etat med fokus på veg. Etaten har nå større inngripen i fylkeskommunene også ift byutvikling. SVV hjelper altså fylkeskommunen med faglig kompetanse og med gjennomføringskraft, og dette mener Davik er det å være en samfunnsaktør. Informanten viser til resultatene fra det Vegvesenet gjør som viser samfunnsnyttene de har.

I begrepet omdømme legger Davik hva Hr og Fru Hansen mener om SVV. Her peker han spesielt til hva kommuner, fylkeskommuner mener om SVV og de som SVV potensielt skal rekruttere i fremtiden. Davik refererer til omdømme som en slags merkestyrke. Han mener at utfordringen for SVV er at etaten har det som heter "Staten" først og sikter til at mange forhåndsdommer hva staten er og de tenker ofte at staten skal begrense alt man gjør. Han mener at SVV har en utfordring der for å forklare hva innholdet i SVV er, spesielt i rekrutteringsprosesser.

- Hver enkelt som arbeider her har ansvar for omdømmearbeidet. Enten man er leder, ingeniør osv. Vi må alle snakke positivt om arbeidsplassen vår, forteller Davik.

Davik forstår og forklarer begrepet noe annerledes enn de andre informantene. Han tenker at SVV skal være på servicesiden om det de kan gi informasjon om, men forklarer også at det alltid vil være områder man ikke kan gi informasjon om. I tillegg forteller han at åpenhet handler om å være synlig på ulike arenaer, presentere etaten og være villig til å stille opp.

Anette Aanesland – leder av prosjektavdelingen. Intervjuet fredag 22.mars 2013 kl 12-13.

Anette var min aller siste informant. Jeg hadde da vært gjennom fem intervjuer og følte meg mer trygg på selve intervjuet og selve settingen. Informanten var åpen og imøtekommende og virket reflektert på områdene vi snakket om. Intervjusamtalen var relativt strukturert og gikk omtrent etter strukturen i intervjuguiden.

Informanten forklarer omdømme som hvordan folket der ute (kommunen, fylkeskommunen, bilister, syklist, gående, politikere, media ser på SVV. Omdømme handler om alle andre og hvordan de oppfatter SVV. Omdømmeansvaret, forklarer Anette som de andre informantene, at ligger hos hver enkelt medarbeider.

Med åpenhet peker Anette spesielt på viktigheten med å ha åpenhet ift kommunene, ha åpne prosesser, stadige møter og det å si hvor de står til en hver tid. Hun forklarer også at det å være åpen for innspill i saker, vurdere og evaluere er viktige områder for åpenhet.

Informanten kobler fort samfunnsansvar og SVV som samfunnsaktør med arbeidet de gjør. Her eksemplifiserer hun med at veier binder sammen regioner slik som Kristiansand – Grimstad og gjør noe med arbeidsledigheten og jobbmarkedet i regioner. Anette kobler også SVV som en viktig samfunnsaktør ift trafikksikkerhet.

- Vi skal pushe og utfordre og legge til rette og bidra til kompetanse og disposisjon som er med på å påvirke og alt dette er jo samfunnsansvar, sier Anette når vi snakker om SVV som samfunnsaktør.

