



UNIVERSITETET I BERGEN  
*Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap*

**AORG350**  
**Masteroppgave**

**Traust, grå og kommunal?**

**En casestudie av omdømmebygging i tre distriktskommuner etter deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole.**

---

**Vilde Valvatne Vetlesand**

**Vår 2021**

## SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven har analysert hvordan tre distriktskommuner har arbeidet med omdømmebygging etter deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole. De tre kommunene som blir undersøkt i denne oppgaven er Kvinesdal kommune, Skjåk kommune og Tysnes kommune. Omdømmeskolen var et prosjekt som ble gjennomført av Distriktssenteret mellom 2008-2013. Formålet med omdømmeskolen var å bidra til kompetanseheving på omdømmefeltet i distriktskommunene.

Omdømmeteorien som den spillteoretiske situasjonen «reputation commons» (Wæraas 2014) og en idealtipe av en organisasjonsoppskrift for omdømme, omdømmeoppskriften (Byrkjeflot 2011) er benyttet for å belyse kommunene sitt arbeid med omdømmebygging. For å kunne forklare hvordan kommunene har arbeidet med omdømmebygging etter deltagelsen på omdømmeskolen, har det blitt benyttet nyinstitusjonalisme bestående av tre ulike tilnæringer som forklarende teoretisk rammeverk. Oppgavens funn viser at en god forankring av arbeidet med omdømmebygging både blant ansatte i kommunene og innbyggerne, er avgjørende for å få til et godt arbeid med omdømmebygging. Like etter deltagelsen arbeidet alle de tre kommunene med ulike omdømmetiltak. Men etter hvert som tiden gikk, har noe av dette arbeidet med omdømmebygging forsvunnet. Kommunene fremstår som rasjonelle i sitt arbeid med omdømmebygging etter deltagelsen på Distriktssenteret sin omdømmeskole. Oppgaven finner også at kommunene sitt arbeid med omdømmebygging er påvirket av stivhengighet og endringer i omgivelsene.

## FORORD

Denne masteroppgaven markerer slutten på fem fine år ved universitetet i Bergen. Arbeidet med masteroppgaven har vært en utfordrende, men også spennende og veldig lærerik prosess. Det er flere som fortjener en takk for bidrag underveis i arbeidet med denne oppgaven.

Først av alt vil jeg takke min veileder Arild Aurvåg Farsund for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen, men spesielt i innspurten av arbeidet med denne oppgaven. Tusen takk for alt engasjement og råd rundt valg av tema. Videre vil jeg også takke alle tilknyttet forskningsgruppen *Politisk organisering og flernivåstyring* for nyttige tilbakemeldinger og faglig diskusjon.

Videre vil jeg også rette en stor takk til informantene i oppgaven som velvillig stilte til intervju, og som bidro med mye engasjement, kunnskap og inspirasjon. Tusen takk.

Jeg vil også takke gjengen på Sofie Lindstrøms hus for et godt sosialt og faglig miljø gjennom disse to årene. Spesielt fortjener Kristin, Kjersti, Ingeborg, Thea og Maren en stor takk for støtte og motivasjon gjennom hele prosessen. Ingen er så gode som dere!

Til slutt vil jeg takke Jørgen, min søster Eline og resten av familien min for støtte og oppmuntring. Jeg hadde ikke klart dette uten dere.

Bergen, 1.7.2021.

Vilde Valvatne Vetlesand.

## **Tabell- og figuroversikt**

### **Kapittel 2:**

Tabell 1: Oppsummering av overordnede perspektiv for definisjoner av omdømme.

Tabell 2: Oppsummering av beslektede begrep til omdømme.

### **Kapittel 3:**

Figur 1: Stegvis omdømmeoppskrift.

Tabell 3: oversikt over forventningene etter de tre tilnærmingene.

### **Kapittel 4:**

Tabell 4: oversikt over casekommunene.

### **Kapittel 5:**

Tabell 5: Oversikt over viktige funn i Kvinesdal kommune.

Tabell 6: Oversikt over viktige funn i Skjåk kommune.

Tabell 7: Oversikt over viktige funn i Tysnes kommune.

### **Kapittel 6:**

Tabell 8: oppsummering av forventninger og funn.

## FORKORTELSER

KMD: Kommunal- og moderniseringsdepartementet

KRD: Kommunal- og regionaldepartementet

NOU: Norges offentlige utredninger

NSD: Norsk senter for forskningsdata

SSB: Statistisk Sentralbyrå

St.meld.: Stortingsmelding

# Innholdsfortegnelse

INSTITUTT FOR ADMINISTRASJON OG ORGANISASJONSVITENSKAP .....	1
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	3
1.2 BEGRUNNELSE FOR PROBLEMSTILLINGER OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	4
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR OG OPPBYGGING .....	7
<b>2.0 BAKGRUNN.....</b>	<b>8</b>
2.1 TIDLIGERE FORSKNING.....	8
2.2 BEGREPSAVKLARING .....	10
2.2.1 Omdømmebegrepet og overordnede perspektiver .....	10
2.2.2 Omdømmehåndtering og omdømmebygging .....	15
2.3 BESLEKTEDE BEGREP TIL OMDØMME .....	16
2.4 OPPSUMMERING AV BEGREPENE .....	17
<b>3.0 TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>19</b>
3.1 «REPUTATION COMMONS».....	19
3.2 OMDØMMEOPPSKRIFTEN .....	20
3.3 OMDØMMEOPPSKRIFTEN OG OFFENTLIGE ORGANISASJONER .....	22
3.4 OPPSUMMERING .....	23
3.5 NYINSTITUSJONALISME.....	24
3.6 SOSIOLOGISK INSTITUSJONALISME.....	26
3.6.1 Isomorfisme .....	26
3.6.2 Forventninger etter en sosiologisk institusjonell tilnærming .....	28
3.7 HISTORISK INSTITUSJONALISME.....	29
3.7.1 Forventninger etter en historisk institusjonell tilnærming .....	30
3.8 RASJONELL INSTITUSJONALISME.....	31
3.8.1 Forventninger etter en rasjonell tilnærming .....	32
<b>4.0 METODE OG DATAGRUNNLAG .....</b>	<b>33</b>
4.1 CASESTUDIE.....	33
4.2 UTVALG AV CASE .....	34
4.3 UTVALGSKRITERIER FOR VALG AV CASE.....	34
4.3.1 Deltagelse på omdømmeskolen .....	35
4.3.2 Distriktskommune og innbyggertall.....	35
4.3.3 Utvalgte kommuner.....	36
4.4 DATAGRUNNLAG OG DATATILGANG .....	37
4.5 DOKUMENTANALYSE .....	38
4.5.1 Offentlige dokument.....	38
4.5.2 Kommunale dokument .....	39
4.5.3 Evaluering og rapporter.....	39
4.6 INTERVJU .....	40
4.6.1 Informanter.....	40
4.7 DATAKVALITET.....	41
4.7.1 Validitet .....	42
4.7.2 Reliabilitet .....	43
4.8 ETISKE HENSYN.....	43
<b>5.0 EMPIRISK ANALYSE.....</b>	<b>44</b>
5.1 EMPIRISK GJENNOMGANG AV SENTRALE OFFENTLIGE DOKUMENT .....	44
5.2 EMPIRISK GJENNOMGANG AV INTERVJU.....	48
5.2.1 Distriktssenteret.....	49
5.2.2 Kvinesdal kommune.....	52
5.2.3 Skjåk kommune .....	60
5.2.4 Tysnes kommune .....	68

5.3	OPPSUMMERING AV EMPIRISK GJENNOMGANG AV INTERVJU .....	75
<b>6.0</b>	<b>ANALYSE .....</b>	<b>77</b>
6.1	SOSIOLOGISK INSTITUSJONALISME .....	77
6.2	HISTORISK INSTITUSJONALISME .....	80
6.3	RASJONELL INSTITUSJONALISME .....	82
6.4	OPPSUMMERING AV ANALYSEN .....	84
<b>7.0</b>	<b>AVSLUTNING .....</b>	<b>87</b>
7.1	SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL OG PROBLEMSTILLING .....	87
7.1.1	<i>Hvilke tiltak ble igangsatt etter deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole, og eksisterer tiltakene i dag? .....</i>	<i>88</i>
7.1.2	<i>Hvordan er kommunene sitt arbeid med omdømmebygging knyttet til regionen? .....</i>	<i>88</i>
7.1.3	<i>Hvordan er arbeidet med omdømmebygging rettet etter en idealtypisk omdømmeoppskrift, og hvilke fellestrekk eksisterer i kommunenes omdømmebygging? .....</i>	<i>89</i>
7.1.4	<i>Hvordan arbeider distriktskommuner med omdømmebygging etter deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole og hvordan kan arbeidet forklares med utgangspunkt i nyinstitusjonalisme? .....</i>	<i>90</i>
7.2	TEORETISKE IMPLIKASJONER .....	92
7.3	EMPIRISKE IMPLIKASJONER .....	93
7.4	VIDERE FORSKNING .....	94
<b>8.0</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>96</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>101</b>	
VEDLEGG 1- .....	101	
<b>VEDLEGG 2- OVERSIKT OVER INTERVJU .....</b>	<b>102</b>	
VEDLEGG 3- INTERVJUGUIDE TIL DISTRIKTSSENTERET .....	102	
VEDLEGG 4- INTERVJUGUIDE KOMMUNENE .....	103	
VEDLEGG 5- SAMTYKKESKJEMA .....	105	





## 1.0 Innledning

I 2009 la Kommunal og regionaldepartementet<sup>1</sup> [KRD] frem stortingsmeldingen «Lokal vekstkraft og framtidstru», der det ble satt søkelys på distriktpolitikk. Stortingsmeldingen handlet om hvordan det skulle bli arbeidet for å sikre reell frihet for folk til å kunne bo der de ønsket i landet. Kommuner med mindre arbeidsmarkeder, nedgang i folketallet og en ensidig næringsstruktur ble antatt å møte særlige utfordringer, ofte omtalt som distriktsutfordringer. En viktig faktor for fri bosetning var ifølge KRD attraktive lokalsamfunn og arbeid der folk faktisk bodde. En utfordring var at samfunnsendringene allerede i 2009 gikk i en sentraliserende retning. Lengre utdanning førte til mer tid i byene, og mangel på attraktive arbeidsplasser gjorde at folk ikke vendte tilbake til de mindre stedene (KRD 2009, 19-20). I et forsøk på å arbeide mot og løse slike distriktsutfordringer, ble arbeidet med omdømmet til kommunene fremhevet som et viktig område KRD ønsket å sette på dagsorden, både nasjonalt og lokalt. Den gang ble løsningen på problemene å arbeide med kommunene sitt omdømme, og det ble opprettet en omdømmeskole for kommuner. Formålet med omdømmeskolen var kunnskapsoverføring og kompetanseheving blant kommunalt ansatte i mindre kommuner for å fremme viktigheten av arbeidet med omdømmet til kommunene (KRD 2009, 36).

Omdømmeskolen ble overtatt av det da nyopprettede Kompetansesenteret for Distriktsutvikling, Distriktsenteret i 2009 (Elgvin 2013). Blant kommunene i Norge deltok 82 kommuner på omdømmeskolen (Bjørnå 2014, 259). Mange av de kommunene som deltok på omdømmeskolen kan betegnes som distriktskommuner, kommuner med mindre arbeidsmarked, med lang reisevei til større arbeidsmarked og tjenester (Kommunal- og moderniseringsdepartementet [KMD] 2019, 23). I løpet av årene har det også blitt gjennomført andre tiltak der arbeid med omdømmet til kommunene ble presentert som en mulig løsning på utfordringene distriktskommunene har stått overfor. Etter omdømmeskolen har også KMD gjennomført prosjektet «Saman om ein betre kommune» sammen med kommunesektorens organisasjon [KS] og fagforbund, der omdømme var på agendaen (Bjørnå 2014, 259). Omdømmeskolen skiller seg likevel fra prosjektet «Saman om ein betre kommune» som hadde et fokus på kommunen som organisasjon sitt omdømme, mens det på omdømmeskolen var kommunen som sted sitt omdømme som var i fokus (Lockert 2020). Til tross for forsøk med å

---

<sup>1</sup> KRD byttet navn til Kommunal- og moderniseringsdepartementet i 2014 (Edøy og Hansen 2013). Departementet blir omtalt som KRD når det gjelder dokument og hendelser før 2014.

forbedre omdømmet til kommunene står de fortsatt overfor utfordringer. I august 2020 ga Statistisk sentralbyrå [SSB] ut en nasjonal befolkningsframskriving for kommunene i Norge for årene 2020-2050. Totalt 140 kommuner ble fremskrevet en nedgang i folketallet, hvor et flertall av disse er distriktskommuner (Leknes og Løkken 2020, 4).

En nedgang i folketallet vil føre til utfordringer for distriktskommunene, fordi det innebærer en aldrende befolkning, underskudd av kvinner og mangel på kompetansearbeidsplasser, tre store distriktsutfordringer. For at en kommune skal kunne oppnå mål og skape gode velferdstjenester, er kommunene avhengig av innbyggere og arbeidstakere med spesifisert kompetanse (Leknes og Løkken 2020, 7-17). Selv om dette er utfordringer som blir ansett som å gjelde generelt for distriktskommuner, eksisterer det også forskjeller mellom distriktskommunene etter hvor sentrale de er. SSB deler inn kommuner etter sentraliseringsnivå, der kommuner med sentraliseringsnivå fem og seks er de kommunene som er de minst sentrale distriktskommunene (Høydahl 2020, 20). I desember 2020 ble den offentlige utredningen «Det handler om Norge» utgitt. Dette var en utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene, og satte søkelys på utfordringene distriktskommunene står overfor. Spesielt ble det fremhevet en fremtidig utfordring for distriktskommunene, det faktum at færre unge som vokser opp i dag vil ha tilknytning til distriktskommunene, samtidig som også mange innvandrere bosetter seg i mer sentrale strøk. Dette kan gjøre at selv om det eksisterer arbeidsplasser i distriktene, vil ikke det være nok til å trekke yngre ut av byene (Norges offentlige utredning [NOU] 2020, 11-13). Til tross for at det er få kommuner på sentralitetsnivå fem og seks som har opplevd en økning i folketallet de siste ti årene, eksisterer det i de fleste kommunene kun strategier for vekst og ikke hvordan en befolkningsnedgang skal bli håndtert (NOU 2020, 67). Nøkkelen til å løse disse problemene i dag skal være å arbeide for å beholde innbyggere. Ved å fokusere på egne innbyggere, innsats mot arbeidsmarked, næringsutvikling, stedskvaliteter, kultur- og fritidstilbud i tillegg til omdømme (NOU 2020, 75).

I dag står kommunene enda overfor utfordringer. Etter klassiske politiske skillelinjer representerer stortingsmeldingen fra 2009 en venstre-sentrumsorientert politikk, mens den nåværende regjeringen representerer en koalisjon av partier fra sentrum-høyresiden. Det er derfor naturlig at politikk som ble gjennomført i 2009, ikke blir gjennomført eller foreslått i dag. Utredningen ble gjennomført av et upolitisk ekspertutvalg og viser at uavhengig av hvilke politiske sammensetninger regjeringen har og hvilke forslag som blir fremmet, står distriktskommunene enda overfor utfordringer. Arbeid med kommunene sitt omdømme har blitt

ansett som en løsning i møte med distriktsutfordringer, men også som virkemiddel for å ivareta egne innbyggere.

Med utgangspunkt i deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole, er formålet i denne studien å undersøke hvordan, og om, mindre distriktskommuner arbeider med omdømmet sitt. Utfordringene består, men likevel kan arbeidet med omdømmet ha hatt en innvirkning på kommunene. Ettersom det som undersøkes i denne oppgaven er de tre distriktskommunene Kvinesdal-, Skjåk-, og Tysnes kommune, fungerer omdømmeskolen som en illustrerende case. Det er ikke omdømmeskolen som blir undersøkt, men hvordan kommunene har arbeidet med omdømmet sitt i ettertid, og hvordan kommunene eventuelt arbeider med omdømmet sitt i dag. En deltagelse på omdømmeskolen vil implisere at kommunene har hatt omdømme på agendaen. Videre redegjørelse for valg av case er presentert i kapittel fire om utvalg av case.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i oppgavens formål er problemstillingen for denne oppgaven:

*Hvordan arbeider distriktskommuner med omdømmebygging etter deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole og hvordan kan arbeidet forklares med utgangspunkt i nyinstitusjonalisme?*

En viktig avgrensning i problemstillingen er at casen i denne oppgaven består av mindre distriktskommuner. Mindre kommuner har ofte mindre ressurser enn større kommuner, og møter også på andre utfordringer som, for eksempel befolkningsnedgang, enn de større kommunene (Bjørnå 2014, 263-264). Store kommuner sitt arbeid med omdømme kan ofte foregå i form av å fremheve kommuneorganisasjonen, mens de mindre kommunene er mer orientert mot å bygge opp omdømmet til stedet kommunen tilhører. Dette var strategien som ble lært vekk på omdømmeskolen, i tillegg til at det var en anerkjent strategi av KRD mot befolkningsnedgang (Wæraas, Bjørnå og Moldenæs 2014, 1299). For å kunne besvare problemstillingen er det uformet forskningsspørsmål som bidrar til å ytterligere konkretisere oppgavens omfang. Forskningsspørsmålene er:

- *Hvilke tiltak ble igangsatt etter deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole, og eksisterer tiltakene i dag?*
- *Hvordan er kommunene sitt arbeid med omdømmebygging knyttet til regionen?*

- - *Hvordan er arbeidet med omdømmebygging rettet etter en idealtypisk omdømmeoppskrift, og hvilke fellestrekk eksisterer i kommunenes omdømmebygging?*

## 1.2 Begrunnelse for problemstillinger og forskningsspørsmål

Problemstillingen har som formål å belyse hvordan kommunene som deltok på omdømmeskolen har arbeidet med omdømmebygging i ettertid. For å kunne belyse eventuelle forklaringsfaktorer for arbeidet med omdømmebygging blir det tatt utgangspunkt i nyinstitusjonalisme som forklarende teoretisk rammeverk. Ved å anse nyinstitusjonalisme som bestående av tre tilnæringer (Hall og Taylor 1996), er det utformet tilhørende forventinger til de tre formene for nyinstitusjonalisme. Etter en nyinstitusjonell tilnærming er en grunnleggende antagelse i denne masteroppgaven at de tre casekommunene i en tid etter deltagelse på omdømmeskolen aktivt arbeidet med omdømmebygging og prosjekter i tilknytning til dette. Etter hvert som tiden gikk er antagelsen at dette arbeidet med omdømmebygging vil ha forsvunnet. Etter en sosiologisk institusjonell tilnærming av nyinstitusjonalisme kan dette ha skjedd på grunn av endringer i omgivelsene (Meyer og Rowan 1977). Etter en historisk institusjonell tilnærming kan en annen grunn være stivhengighet i organisasjoner eller intern motstandsdyktighet mot endring (March og Olsen 1989). Som en motvekt til en slik tankegang er en rasjonell tilnærming til nyinstitusjonalisme, med en forventning om at kommunen har arbeidet med omdømmebygging så lenge det var ansett som et godt verktøy for å oppnå kommunenes mål (Hall og Taylor 1996).

Det første forskningsspørsmålet omhandler deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole. Ettersom omdømmeskolen var et prosjekt med formål om kompetanseheving på omdømmefeltet, er det nærliggende å anta at kommunene implementerte flere ulike tiltak og prosjekt etter deltagelsen. Det vil derfor være hensiktsmessig å undersøke om deltagelsen på omdømmeskolen førte til at kommunene har videreutviklet kunnskapen og kompetansen tilegnet på omdømmeskolen til i dag. Det andre forskningsspørsmålet er basert på den spillteoretiske situasjonen «reputation commons» (Wæraas 2014) og bidrar til å belyse hvordan kommunene arbeider med omdømmet sitt i forhold til regionen sitt omdømme. Det tredje og siste forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i Byrkjeflot (2011) sin idealtypiske omdømmeoppskrift for omdømmebygging, og bidrar til å analysere hvordan kommunene har

arbeidet med omdømmebygging. Dette gjør det også mulig å finne eventuelle fellestrekk ved kommunene sitt arbeid med omdømmebygging. «Reputation commons» og omdømmeoppskriften utgjør det beskrivende teoretiske rammeverket, sammen med ulike perspektiver for forståelser av omdømme og omdømmebygging.

Kommunene i Norge er et spesielt interessant forskningsfelt fordi kommunene er en viktig aktør i den offentlige forvaltningen. I tillegg til å være en tjenesteleverandør til innbyggerne, er kommunene også en politisk arena og et statlig implementeringsorgan. En viktig verdi for kommunene er frihet, noe som innebærer at kommunene har frihet fra staten til å kunne løse problemer på en måte som er tilpasset hver enkelt kommune, og ikke kommunesektoren generelt (Fimreite og Grindheim 2007, 117). Relatert til omdømmebygging er frihetsverdien til kommunene en viktig verdi. I møte med distriktsutfordringer kan kommuner ofte i utgangspunktet selv velge hvordan de skal arbeide for å løse utfordringene de står overfor. Kommunene stod derfor i utgangspunktet fritt til å velge omdømmebygging som et verktøy for å løse problemene sine. Samtidig er en annen viktig verdi i kommunene deltagelse fra innbyggerne. Ved løsninger på lokale problem har innbyggerne i en kommune rett til å delta eller være representert i beslutningstaking. Et godt lokaldemokrati inneholder medvirkning fra innbyggerne (Fimreite og Grindheim 2007, 118).

Deltagelsesverdien representerer en utfordring for kommunene fordi organisasjonsoppskrifter relatert til omdømme opprinnelig er utviklet for privat sektor (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). Når organisasjoner arbeider med omdømmet sitt, gir det innblikk i hva ledelsen i organisasjonen har som mål, og hvordan organisasjonene ønsker å fremstå. For offentlig forvaltning generelt, og kommuner spesielt, er dette annerledes. Involvering av innbyggere fører til flere aktører som det må tas høyde for når valg blir tatt, og den politiske delen av kommunene er nært koblet til administrasjonen. Det er administrasjonen i en kommune som har ansvar for implementering av politikk, og det er derfor også naturlig at administrasjonen i en kommune har innflytelse på hvordan kommunen sine oppgaver skal bli gjennomført og ivaretatt (Bjørnå 2014, 260). Samtidig er handlingsrommet til kommunene annerledes enn for private organisasjoner. Åpenhet er en viktig verdi i dagens samfunn, og kommunene må kunne redegjøre for hva de bruker ressursene sine på, ellers er det lett for at kommunene mister tillit (Bjørnå 2014, 261). For eksempel vil det ikke være like lett for kommunene å forsvare bruk av ressurser på noe som gjerne ikke gir synlige resultater.

Kommunene er derfor i en særstilling i forhold til andre organisasjoner når det kommer til omdømmebygging. Det vil derfor være interessant å undersøke om deltagelsen på omdømmeskolen har hatt betydning for kommunene sitt arbeid med omdømmebygging i ettertid. Befolkningsveksten i mange kommuner har stagnert, til tross for kunnskap om hvordan omdømmet til kommunene kunne være et verktøy for å oppnå eventuelle mål om befolkningsvekst. Det vil derfor være interessant å undersøke hvordan kommunene arbeider med omdømmet sitt. Det faktum at omdømmeskolen var et statlig initiativ for å sette omdømme i distriktskommuner på agendaen, gjør at det er et interessant utgangspunkt for å belyse kommunene sin utvikling i arbeidet med omdømme.

Ettersom at det er distriktskommuner som skal undersøkes, har det, som nevnt, blitt valgt ut tre kommuner som case, der alle kan betegnes som distriktskommuner. Mindre kommuner har ofte mindre kommuneadministrasjoner i forhold til større kommuner, noe som bidrar til at kommunene i større grad må prioritere hva de skal, og kan, benytte ressurser og kompetanse på. Siden deltagelse på omdømmeskolen er en viktig faktor i denne oppgaven, har også de tre kommunene deltatt på omdømmeskolen. De tre kommunene i denne oppgaven er Kvinesdal-, Skjåk- og Tysnes kommune. Kvinesdal kommune er den største kommunen av disse tre i innbyggertall, med 5925 innbyggere (SSB 2021). Kommunen er en del av Agder fylke og Listerregionen, og har et sentralitetsnivå på fem (Høydahl 2017). Sentralitetsnivå er en betegnelse på hvor sentrale kommunene er, med nivå 1 for de mest sentrale og seks for de minst sentrale kommunene (Høydahl 2020). Skjåk kommune er den minste kommunen i innbyggertall, med 2173 innbyggere (SSB 2021). Skjåk kommune er en del av Innlandet fylke og Norddalsregionen, og har et sentralitetsnivå på seks. I likhet med Skjåk kommune, har også Tysnes kommune et sentralitetsnivå på seks (Høydahl 2017). Tysnes kommune har en befolkning på 2921 innbyggere (SSB 2021), og er en del av Vestland fylke og tradisjonelt sett Sunnhordlandsregionen. Kommunene deltok på omdømmeskolen i henholdsvis 2010 og 2011.

Omdømmeskolen var et prosjekt som ble startet opp av KRD i 2008, som en følge av Bolystrådet sin rapport. Bolystrådet var en arbeidsgruppe som skulle drøfte hva som var mulige tiltak for en utvikling i distriktene, særlig tiltak rettet mot at det skulle bli mer attraktivt for yngre å etablere seg i distriktene (Bolystrådet 2007). Med omdømmeskolen arbeidet KRD for økt kompetanse for kommuner innen omdømme, med mål om at det skulle bidra til at distriktskommunene ville tiltrekke seg flere unge, i tillegg til mennesker i en etableringsfase

(KRD 2009). Distriktssenteret overtok omdømmeskolen da det ble opprettet, og gjennomførte omdømmeskolen frem til 2013 (Distriktssenteret).

### 1.3 Oppgavens struktur og oppbygging

Denne oppgaven er delt inn i åtte kapitler. Det første kapitlet er et innledningskapittel som introduserer tema. I tillegg blir problemstilling og forskningsspørsmål presentert og gjort rede for. Deretter blir det i det andre kapitlet presentert bakgrunn og tidligere forskning, i tillegg til begrepsavklaring og ulike perspektiver på omdømme. Videre blir det teoretiske rammeverket gjort rede for. Dette består av beskrivende omdømmeteorier og det forklarende teoretiske rammeverket bestående av nyinstitusjonalisme. Deretter blir metodologiske valg, datagrunnlag og etiske hensyn presentert og grunnlagt. Videre følger en empirisk gjennomgang av sentrale offentlige dokument og data innsamlet gjennom intervju. Dette blir analysert opp mot det beskrivende teoretiske rammeverket. Deretter følger analyse og diskusjon der de empiriske funnene blir drøftet opp mot forventningene utformet etter de nyinstitusjonelle tilnærmingene. Kapittel syv inneholder oppgavens avslutning og redegjør for teoretiske implikasjoner og videre forskning. Til slutt følger litteraturliste og vedlegg.

## 2.0 Bakgrunn

Dette kapittelet tar for seg tidligere forskning om omdømmebygging i offentlig sektor, før det blir redegjort for omdømmebegrepet. Begrepet omdømme blir videre snevret inn til omdømmebygging, en operasjonalisering som er viktig for å forstå omdømmebegrepet i denne konteksten. Videre blir andre relaterte begrep til omdømme presentert, som image og identitet, begreper som ofte blir brukt som synonym til omdømme.

### 2.1 Tidligere forskning

Det eksisterer et mangfold av studier om omdømme, hovedsakelig i tilknytning til privat sektor. Særlig anerkjent internasjonalt er Fombrun med en rekke artikler og bøker om emnet, som for eksempel «Reputation: Realizing Value from the Corporate Image» (1996) og boken «Fame and Fortune» fra 2004 sammen med van Riel. I 2012 ble det gitt ut en bok redigert av Barnett og Pollock, «The Oxford Handbook of Corporate Reputation», som presenterer ulike innfallsvinkler til ulike forståelser av omdømme. Omdømmebegrepet kan betegnes som et relativt nytt begrep og interesseområde for offentlig sektor, mellom 1989 og 2010 økte bruken av omdømmebegrepet i norske aviser med 200 prosent (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, 20). Omdømme og omdømmebygging var særlig til stede i organisasjonsideer på tidlig 2000-tallet. Det har ført til at mange organisasjoner har fokus på omdømme og den strategiske forvaltningen av dette (Røvik 2007, 196-197). Tidligere var slike ideer forbeholdt privat sektor, men kan i dag betegnes som en etablert tankegang i offentlig sektor. Omdømmeskolen, som hjalp kommunene med å arbeide med attraktiviteten til lokalsamfunnet var en viktig bidragsyter til arbeid med omdømme også i offentlig sektor (Gedde-Dahl 2019, 24). I 2011 påpekte Wæraas, Byrkjeflot og Angell at det vokste frem et omdømmesamfunn. Omdømmet til organisasjoner var blitt en sosialt akseptert målestokk, og ansett som noe alle organisasjoner burde være opptatt av (2011, 21). I senere tid er omdømme enda viktig, noe som kan illustreres ved at ordet omdømme ble benyttet 7924 ganger i norske aviser i 2018, mot 352 ganger i 2000 (Gedde-Dahl 2019, 24).

I likhet med at omdømme har hatt økende bruk i norske medier, eksisterer det også mye litteratur og forskning på organisasjoner sitt omdømme. Relatert til omdømme i offentlig sektor, er Wæraas, Byrkjeflot og Angell sin bok fra 2011 om nettopp dette temaet et viktig bidrag.



Særlig relevant er Wæraas og Bjørnå (2011, 230) sitt bidrag om omdømmehåndtering i kommunesektoren som tar for seg hvordan de fleste kommunene som arbeider med omdømmet ønsker å fremstå som unik. Bjørnå (2014) sin artikkel om omdømmebygging i kommunene i Norge fokuserer på kommunenes ulike mål og hva kommunene foretar seg når de arbeider med omdømmet sitt. Artikkelen viser at omdømmemål og prosesser i kommunene skiller seg fra det som skjer i organisasjoner i privat sektor. Wæraas, Bjørnå og Moldenæs (2014) ga også ut en artikkel som redegjorde for ulike strategier for kommunal merkevarebygging, der forfatterne blant annet fant at det eksisterer forskjeller i hva store og små kommuner velger å fremheve ved seg selv. I tillegg har også Wæraas og Maor (2014) gitt ut en bok om organisasjoners omdømme i offentlig sektor, med et mer internasjonalt perspektiv.

Det er også skrevet flere avhandlinger og masteroppgaver om omdømme i offentlig sektor, blant annet om omdømmebygging i etableringen av nye NAV (Gonsholt 2009) og hvordan universiteter i Norge arbeider med omdømmet sitt (Nygård 2019). Relatert til kommunalt omdømme er Storvoll sin masteroppgave fra 2011 særlig relevant. Storvoll (2011) skrev sin masteroppgave om to kommuner som deltok på omdømmeskolen, og hvordan lærdom fra omdømmeskolen ble implementert i de to kommunene, etter en translasjonsteoretisk tilnærming. I tillegg har det også i nyere tid blitt skrevet en doktorgradsavhandling om kommuner og omdømme. Lockert (2020) publiserte sin avhandling om kommunalt omdømmearbeid. Avhandlingen omhandler aktører i kommunene og hvordan aktørers motivasjon for arbeid med omdømme kan påvirke strategier for omdømmearbeid i kommunene.

I likhet med de overnevnte bidragene omhandler også denne oppgaven temaet omdømme i offentlig sektor. Her er formålet å undersøke kommunene flere år etter deltagelse på omdømmeskolen i et nyinstitusjonelt perspektiv. I stedet for å analysere spesifikk lærdom fra omdømmeskolen, blir det her benyttet en idealtypisk omdømmeoppskrift. Dette er gjort fordi innholdet ble noe endret i 2011, og to av kommunene deltok i 2010. I motsetning til Lockert (2020) sin avhandling, har ikke denne oppgaven spesifikke aktører i sentrum. Kommunen som organisasjon blir ansett som en aktør. Dette er noe omdiskutert, og blir redegjort for i det teoretiske rammeverket. Likevel er denne tilnærming hensiktsmessig for å forstå kommunene fra flere perspektiv.

## 2.2 Begrepsavklaring

For organisasjoner blir ofte et godt omdømme ansett som en fordel i konkurranse med andre organisasjoner. Dette er fordi omdømme blir ansett som noe verdifullt, sjeldent, vanskelig å imitere for andre, i tillegg til å være uerstattelig for organisasjoner (Brønn og Brønn 2015, 69). På kommunenivå eksisterer det flere ulike målinger, barometre, kommunetester og rangeringer som måler hvor godt omdømme kommunene har (Brønn 2019). Til tross for positive aspekter ved omdømme, er det omdiskutert hvor viktig et godt omdømme er for offentlig sektor, og spesielt kommunene, som autonome offentlige organisasjoner. Et synspunkt er at organisasjoner i offentlig sektor ikke har behov for et godt omdømme, siden de ikke er avhengig av omgivelsene for å eksistere og gjøre jobben de er satt til å gjøre. Dermed blir også et nøytralt omdømme trukket frem som veien å gå for offentlig sektor, siden det ikke involverer verken misnøye eller positive assosiasjoner (Brønn 2011, Luoma-aho 2011). Et annet synspunkt er å anse omdømme som et viktig og selvforsterkende fenomen. Ved å anerkjenne offentlige ansatte, kan det føre til økt motivasjon, som igjen kan gjøre at oppgavene blir bedre utført. Dette kan gjøre at oppfatningen av prestasjonene til organisasjonen også blir bedre (Brønn 2019, 179). Med tanke på at omdømmebegrepet kan ha ulikt innhold i forskjellige kontekster, vil det være viktig å avklare hva omdømmebegrepet innebærer og hvordan det videre kan snevres inn. Denne delen tar utgangspunkt i det engelske begrepet «organizational reputation» (Wæraas og Maor 2014), altså organisasjoner sitt omdømme.

### 2.2.1 Omdømmebegrepet og overordnede perspektiver

I likhet med at det er omdiskutert hvor viktig et godt omdømme er for en organisasjon i offentlig sektor, er det også omdiskutert hva omdømme faktisk er. Det eksisterer flere ulike definisjoner og forståelser for hva omdømme er, og ulike fagområder har ulike forståelser av begrepet. En definisjon som er mye benyttet, er Fombrun sin definisjon av omdømme fra 1996. Omdømme blir definert som «[...] *the overall estimation in which the organization is held by its constituents [...]*» (Sitert i van Riel og Fombrun 2007, 40). Denne definisjonen anser omdømme som oppfatninger av en organisasjon av interessenter i omgivelsene, i likhet med Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011, 18) som ser omdømme som interessenter sin oppfatning av organisasjoner over tid. Slike definisjoner av omdømme anser omdømme som noe sosialt konstruert, der meningsdannede prosesser i omgivelsene skaper omdømmet. I omgivelsene deler interessenter oppfatninger og erfaringer med en organisasjon, og etter en stund blir de

samme organisasjonene vurdert, der resultat av disse oppfatningene og erfaringene utgjør omdømmet til organisasjoner (Wærass, Byrkjeflot og Angell 2011, 18).

Fombrun (2012, 100) videreutviklet definisjonen fra 1996 og vektlegger at omdømmet til en organisasjon også innebærer sammenligning med andre like organisasjoner. Brønn (2019, 14) vektlegger at både organisasjonen og interessenter har en mulighet til å forme og påvirke et omdømme. En siste velkjent definisjon av omdømme er Carpenter sin definisjon fra 2010. Carpenter anser omdømme som «*A set of symbolic beliefs about the unique or separable capacities, roles and obligations of an organization, where these beliefs are embedded in audience networks*» (Carpenter 2010, 45). Til tross for at det eksisterer mange ulike definisjoner på omdømme, er det likevel mulig å dele definisjonene av omdømme inn i tre ulike grupper. Den første gruppen av omdømmedefinisjoner ble omtalt som bevissthet (awareness), og er gruppen for definisjoner som anser omdømme som summen av interessenters oppfatninger. Den andre gruppen ble omtalt som vurdering (assessment) og omfatter definisjoner som vektlegger interessenters involvering i vurdering av organisasjoner. Den tredje gruppen er verdi (asset), og er forståelser der omdømme er ansett som en økonomisk og immateriell ressurs (Barnett, Jermier og Lafferty 2006, 29-33). En slik gruppering av omdømmedefinisjoner redegjør også Rindova og Martins (2012) for. De benytter tre perspektiv, et spillteoretisk perspektiv, et sosialkonstruktivistisk perspektiv og et institusjonelt perspektiv.

Det første perspektivet, det spillteoretiske, er lignende verdi-grupperingen (Barnett, Jermier og Lafferty 2006), og en rasjonell form for institusjonalisme, siden omdømme er ansett som en ressurs. Innenfor dette perspektivet blir omdømmet til en organisasjon bestemt av signaler organisasjonen sender ut. Signalene organisasjonen sender ut er handlingene til organisasjonen, det den faktisk foretar seg. Ettersom organisasjonen kan ha mer enn ett omdømme, fører det til at ulike egenskaper ved organisasjonen kan bli vektlagt forskjellig av ulike interessenter. Likevel kan organisasjonen selv kontrollere omdømme sitt, fordi organisasjonen selv velger hva den skal foreta seg, og derfor hvilke signaler den sender ut til omgivelsene (Rindova og Martins 2012, 18-20).

I motsetning til det spillteoretiske perspektivet, anser det andre perspektivet omdømme som noe sosialt konstruert (Wæraas og Maor 2014, 3). Organisasjoner etterlater inntrykk til forskjellige interessenter, som har ulike oppfatninger av organisasjonene. Gjennom samhandling blir inntrykkene til en felles forståelse, som samlet utgjør omdømmet til

organisasjonene. Omdømmet er i et slikt perspektiv ikke like lett å kontrollere, siden det blir formet av interessenters oppfatninger, og ikke signalene organisasjonene selv sender ut (Rindova og Martins 2012, 20-21). Dette perspektivet kan betegnes som å sammenfalle med bevissthet-grupperingen (Barnett, Jermier og Lafferty 2006), og et sosiologisk institusjonelt perspektiv, siden omgivelsene sine oppfatninger av organisasjonen påvirker hvordan omdømmet til organisasjonen blir forstått.

Det tredje perspektivet er det institusjonelle perspektivet på omdømme, som anser organisasjoner som en del av en større kontekst med flere ulike institusjoner på det organisatoriske feltet. Omdømmet til en organisasjon blir avgjort av plasseringer organisasjonen får i ulike omdømmemålinger (Rindova og Martins 2012, 22). Mediene og andre institusjoner som måler omdømmet til organisasjonene har stor betydning og påvirkningsmakt for hvordan organisasjonene blir oppfattet (Lockert 2017, 29). Samtidig bidrar de ulike målingene til at en organisasjonene blir mer sammenlignbare siden de blir plassert i forhold til hverandre. Til tross for dette er omdømmet vanskelig for organisasjonen å kontrollere. Firmaene som gjennomfører omdømmemålinger, har en rekke kriterier for plassering i de ulike målingene (Rindova og Martins 2012, 23-24). Med tanke grupperingene, er det her mulig å trekke linjer til vurdering-grupperingen (Barnett, Jermier og Lafferty 2006), siden interessentene er involvert i en vurdering av organisasjonene.

Wæraas og Maor (2014) trekker de tre perspektivene inn under to overordnede tilnærminger som markerer et skille i omdømmeforskning. De to tilnærmingene er en statsvitenskapelig- og en organisatorisk tilnærming. En statsvitenskapelig tilnærming har et spillteoretiske og rasjonelt utgangspunkt for omdømme, mens den organisatoriske tilnærmingen er inspirert av både det sosialkonstruktivistiske og det institusjonelle perspektivet (Wæraas og Maor 2014, 4). Tabellen på side 14 illustrerer sammenhengen mellom de ulike perspektivene og tilnærmingene. Etter den statsvitenskapelige tilnærmingen er det en grunnleggende antagelse om at organisasjonene som eksisterer i offentlig sektor generelt er rasjonelle og politisk bevisste organisasjoner (Wæraas og Maor 2014, 4-5). Organisasjoner som det blir tatt utgangspunkt i innenfor denne tilnærmingen er «executive agencies», eller relativt autonome offentlige enheter (Bjørnå 2014, 258). I likhet med det spillteoretiske og rasjonelle perspektivet blir omdømme ansett som noe organisasjonene selv kan kontrollere, og som en egenskap ved organisasjonene. Omdømme blir også ansett som en ressurs som blir brukt til å oppnå et politisk mål (Locket 2017, 30), altså at omdømme blir ansett som et verktøy for ledelsen i en organisasjon til å oppnå de målene

organisasjonen har bestemt. Forskning ut ifra en slik tilnærming omhandler ofte hvordan organisasjoner i møte med trusler mot omdømmet sitt, rasjonelt velger tilsvar for å beskytte omdømmet og bevare det som en verdi som kan bli brukt for å forsikre organisasjonen autonomi (Bjørnå og Salomonsen 2016, 3).

En organisatorisk tilnærming til omdømme i offentlig sektor anser alle enheter i offentlig sektor som organisasjoner på jakt etter et bedre og sterkere omdømme. Dette er en mindre spesifisert tilnærming enn den statsvitenskapelige, og omdømme blir ansett som en organisasjonsoppskrift med bredt nedslagsfelt, også den offentlige sektoren (Wæraas og Byrkjeflot 2012, referert i Wæraas og Maor 2014, 5). Dette vitner om sosiologisk institusjonalisme, omdømme er noe som blir skapt i organisasjonene, men også utenfor organisasjonen i samhandling mellom interessenter (Lockert 2017, 31). Innenfor en slik tilnærming er alle organisasjoner i offentlig sektor, blant annet kommuner, i fokus. Innenfor en organisatorisk tilnærming er ikke et omdømme like enkelt for organisasjonene å kontrollere, og de er ansett som mindre rasjonell. Forskning innenfor en organisatorisk tilnærming handler ofte om hvordan offentlige organisasjoner takler utfordringer ved omdømmet, og hvordan det blir utviklet strategier for å påvirke omdømmet sitt (Wæraas og Maor 2014, 6).

Definisjonene til Fombrun (1996) og Carpenter (2010) innledningsvis representerer hver sin tilnærming av omdømmebegrepet. Under den organisatoriske tilnærmingen til omdømme finner en Fombrun (1996) sin definisjon. Den norske definisjonen av Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011) har klare likhetstrekk med Fombrun (1996) sin definisjon av omdømme. De innehar et syn på omdømme preget av sosial konstruktivisme, der omgivelsene har påvirkning. Fombrun sin definisjon fra 2012 er preget av et institusjonelt perspektiv ved at organisasjoner sitt omdømme blir vurdert i forhold til andre organisasjoner. Carpenter (2010) sin definisjon hører til en statsvitenskapelig tilnærming ved at omdømme blir beskrevet som en viktig og verdifull ressurs (Wæraas og Maor 2014, 4). I denne oppgaven vil begrepet omdømme være basert på en kombinasjon av både den organisatoriske tilnærmingen, og den statsvitenskapelige tilnærmingen. Dette er fordi omdømme etter en organisatorisk tilnærming er ansett som å være formet av sosial samhandling, og at omgivelsene har påvirkningsmakt overfor organisasjonene sitt omdømme. Etter den statsvitenskapelige og rasjonelle forståelsen kan omdømme bli benyttet for å oppnå mål. Med tanke på oppgavens kontekst vil det være nyttig å ha en mer åpen tilnærming fordi det vil bidra til å forstå omdømmebygging i de tre kommunene opp mot forventninger basert på de tre formene for nyinstitusjonalisme. Ved å ta utgangspunkt i at

omdømme til kommunene kan være både en ressurs for å oppnå mål og noe som er sosialt konstruert for å oppnå mål, bidrar det til en sammensatt og helhetlig forståelse av omdømmebegrepet.

<b>Overordnet tilnærming</b>	<b>Omdømmeperspektiv</b>	<b>Egenskaper</b>	<b>Lignende gruppering</b>
<b>Statsvitenskapelig tilnærming</b> → omdømme kontrollerbart og ressurs for å oppnå mål.	Spillteoretisk	Omdømmet bestemt av signaler organisasjonen sender ut. Mulig for organisasjoner å kontrollere omdømmet sitt.	Omdømme forstått som en verdi
<b>Organisatorisk tilnærming</b> → omdømme skapt i organisasjonen, påvirket av samhandling mellom interessenter.	Sosialkonstruktivistisk	Omdømmet er sosialt konstruert. Vanskelig for organisasjoner å kontrollere omdømmet fordi det er formet av interessenters oppfatninger.	Omdømme forstått som en bevissthet
	Institusjonelt	Omdømmet bestemt av omdømmemålinger. Del av en større institusjonell kontekst. Vanskelig å kontrollere omdømme siden det er bestemt etter en rekke kriterier.	Omdømme forstått som en vurdering

*Tabell 1: Oppsummering av overordnede perspektiv for definisjoner av omdømme*

### 2.2.2 Omdømmehåndtering og omdømmebygging

Omdømmebegrepet kan, som redegjort overfor, innebære mye ulikt etter hvilket utgangspunkt en har. Omdømme blir ofte videre innsnevret til de to begrepene omdømmehåndtering og omdømmebygging. I utgangspunktet kan det tolkes som to ulike oversettelser av det engelske begrepet «reputation management», men det eksisterer likevel noen forskjeller mellom begrepene. Omdømmebygging kan forstås som en måte organisasjoner har til å påvirke sitt eget omdømme, ved å arbeide med egne verdier og adferd. Det å bygge opp et omdømme er noe som tar lang tid, særlig i forhold til hvor mye kortere tid det tar å tape et omdømme (Brønn 2019, 16, 96). Derimot kan omdømmehåndtering forstås som «[...] tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke oppfatningene av og tillit til organisasjonene» (Røvik 2007, 196). Omdømmehåndtering blir ansett som noe organisasjonene arbeider aktivt og strategisk med for å påvirke omdømmet sitt (Røvik 2007, 196).

Det er mulig å anse omdømmebygging som en del av det arbeidet organisasjoner bedriver når de arbeider med omdømmehåndtering. Omdømmehåndtering er et bredt begrep som innebærer forsvar, vedlikehold og forebygging av omdømme og omdømmekriser. Omdømmebygging er en del av dette og kan forstås som å bygge opp et nytt omdømme (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, 18). Uavhengig av begrep, er samspillet mellom substans og fremtreden i en organisasjon viktig. Substans handler om det faktiske innholdet en organisasjon har, hva den er og hva den gjør. Grunnlaget for organisasjonen er identitet, institusjonelle trekk og historisk utvikling. Fremtreden for en organisasjon handler om det overfladiske, hvordan organisasjonen fremstår i omgivelsene, i tillegg til hvilke inntrykk organisasjonen etterlater i omgivelsene. For organisasjonene vil det være viktig å forankre måten den fremstiller seg på i det faktiske innholdet i organisasjonen, substansen (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, 26).

Ved å forstå omdømmebygging som en del av omdømmehåndtering, vil omdømmebygging være et mer spesifisert og konkret begrep enn omdømmehåndtering. I denne oppgaven er derfor omdømmebygging benyttet som en videre spesifisering av omdømmebegrepet, og en del av omdømmehåndtering. Til tross for at kommunene gjerne ikke bygger opp et nytt omdømme, kan det likevel forstås som en måte å utvikle omdømmet kommunene har. Begrepet omdømmebygging vil være mer konkret ettersom det arbeidet kommunene faktisk gjør i

tilknytning til omdømmet sitt. Kommunene tolkes her som å bygge videre på, fornye og utvikle omdømmet sitt.

### 2.3 Beslektede begrep til omdømme

I det følgende vil jeg presentere ulike begrep som er nært beslektet til omdømme, og som bidrar til å danne et grunnlag for å forstå hva omdømme *ikke* er. Det blir her redegjort for begrepene image, identitet, status og legitimitet i et forsøk på å klargjøre og differensiere begrepene fra omdømme. Først er en viktig presisering at det er omdiskutert om organisasjoner kan ha like egenskaper som individer. Spesielt i tilknytning til begrepet identitet er det delte meninger om det er mulig for organisasjoner å inneha siden det er en egenskap som ofte er ansett som å tilhøre individer og ikke organisasjoner (Kvåle og Wæraas 2017, 13). Som tidligere nevnt tar denne oppgaven utgangspunkt i at dette er egenskaper som organisasjoner kan inneha, siden det eksisterer forventninger i omgivelsene som at organisasjoner skal være opptatt av hva omgivelsene mener om organisasjonen, at organisasjoner skal sammenligne seg med andre, i tillegg til at organisasjoner utvikle spesifikke kjennetegn som kun er tilhørende organisasjonen (Kvåle og Wæraas 2017, 13).

Et begrep som ofte blir brukt i tilknytning til omdømme er image. Image skiller seg fra omdømme ved at det er det første mentale bildet omgivelsene har av en organisasjon (Gray og Balmer 1998, 697), eller tanker organisasjonsmedlemmer tror andre utenfor organisasjonen knytter til selve organisasjonen (Brønn 2019, 53). Omdømme er derimot oppfatninger utviklet over tid, men image kan være med på å danne grunnlaget for omgivelsenes oppfatninger av organisasjonen, nemlig omdømmet, men imaget til en kommune er ikke omdømmet til kommunen (Brønn 2019, 14). I tilknytning til omdømme blir også begrepet identitet mye benyttet. Identitet for en organisasjon er en gjenspeiling av hvordan organisasjonen oppfatter at andre anser organisasjonen og det særskilte ved organisasjonen, i tillegg til hvordan organisasjonen ser på andre. Viktige faktorer for identitet er åpenhet og symbolbruk, slik at organisasjonene kan uttrykke hvem de er (Kvåle og Wæraas 2017, 14-18). Identitet er noe organisasjoner har, og identiteten bidrar til å utvikle et image som sammen danner et grunnlag for omdømme. Et viktig steg i utvikling av omdømme er å utvikle identitet og kultur. Identiteten og kulturen danner grunnlaget for imaget til organisasjonen. Etter hvert som omgivelsenes



inntrykk av organisasjoner blir målt og sammenlignet med andre over tid, utgjør det omdømmet til organisasjonene (Wæraas og Byrkjeflot 2012).

To andre begrep som ofte blir benyttet i tilknytning til omdømme er legitimitet og status. I forhold til omdømmebegrepet, handler legitimitet i mindre grad om å fremstå som unik. Legitimitet er knyttet til overholdelse av regler og normer i samfunnet, en organisasjon blir vurdert som legitim opp mot normene og reglene, og ikke vurdert i forhold til andre organisasjoner (Foreman, Whetten og Mackey 2012, 188). Handlingene til en organisasjon blir definert som legitime om de samsvarer med det som er ansett som passende av sosialt konstruerte normer og verdier (Suchman 1995, 574). Omdømme og legitimitet skiller seg fra hverandre ved at omdømme omhandler vurderinger av effektiviteten til en organisasjon, med fokus på egenskaper ved organisasjonen som gjør at den skiller seg fra andre organisasjoner (Foreman, Whetten og Mackey 2012, 188). Et viktig skille eksisterer også mellom status og omdømme. Status dreier seg om en rangering av organisasjoner, der en høy status fører til høy sosial anseelse. Høy sosial status kan føre til fordeler overfor andre med lav sosial status. Sammenlignet med omdømme så er ikke statusen til en organisasjon basert på faktiske prestasjoner, noe omdømme i utgangspunktet er (Washington og Zajac 2005, 284). Et eksempel på forholdet mellom status og omdømme er at en mindre sentral kommune kan ha lav status i forhold til en sentral kommune, men godt omdømme basert på levering av velferdstjenester.

Begrep	Forklaring
<b>Image</b>	Omgivelsenes umiddelbare inntrykk av en organisasjon.
<b>Identitet</b>	Hva en organisasjon er og anser seg selv som å være.
<b>Legitimitet</b>	En definert standard om hva som er passende for en organisasjon.
<b>Status</b>	En sosial konstruert rangering som ikke er basert på prestasjoner.

Tabell 2: Oppsummering av beslektede begrep til omdømme.

## 2.4 Oppsummering av begrepene

Utgangspunktet er derfor at omdømme kan tolkes som oppfatninger av en organisasjon utviklet over tid, der interessenter deler ulike erfaringer og oppfatninger av en organisasjon. Omdømme er derfor separert fra image, identitet, legitimitet og status, selv om det er nært relaterte begrep.

Begrepene bidrar til å skape et grunnlag for omdømme, for uten legitimitet er det vanskelig for en organisasjon å eksistere og uten image og identitet er det vanskelig å ha noe å bygge omdømme på. Et godt omdømme kan også føre til god sosial status, men sosial status fører ikke naturlig til et godt omdømme. Omdømmet til en organisasjon må kontinuerlig arbeides med, og bygges videre på. For å kunne analysere hvordan kommunene i denne oppgaven har arbeidet og bygget videre på omdømmet sitt, vil det videre bli presentert beskrivende og forklarende teori som utgjør et analytisk rammeverk for analyse av empiri.

### 3.0 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet vil redegjøre for både det beskrivende og det forklarende teoretiske rammeverket. Først vil den beskrivende analytiske tilnærmingen bli gjennomgått. På bakgrunn av at omdømmebegrepet i denne oppgaven blir forstått som både en ressurs og noe som er sosialt konstruert, blir det benyttet to innfallsvinkler. Det blir her redegjort for den spillteoretiske situasjonen «reputation commons» (Wæraas 2014) og en idealtipe av en organisasjonsoppskrift for omdømme i organisasjoner, omdømmeoppskriften (Byrkjeflot 2011). De to innfallsvinklene utgjør det beskrivende analytiske rammeverket som er grunnlaget for den empiriske gjennomgangen, og bidrar til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven. Videre vil det forklarende teoretiske rammeverket bli presentert. Det forklarende teoretiske rammeverket i denne oppgaven består av nyinstitusjonalisme, ansett som å bestå av tre ulike tilnærminger. Disse tre tilnærmingene innenfor nyinstitusjonalisme som senere blir presentert er, som nevnt, sosiologisk institusjonalisme, historisk institusjonalisme og en rasjonell tilnærming av institusjonalisme (Hall og Taylor 1996). Det er valgt å benytte de tre tilnærmingene for nyinstitusjonalisme fordi de er tolket som å best mulig kunne bidra til å forklare og forstå kommunene sitt arbeid med omdømmebygging. Videre grunnngivelse for valg av forklarende teori blir presentert i delkapittel 3.5.

#### 3.1 «Reputation Commons»

Den første innfallsvinkelen som det blir gjort rede for her er «reputation commons». Etersom at det ikke eksisterer en god norsk oversettelse av begrepet blir det engelske begrepet benyttet. For å forstå uttrykket er det mulig å trekke linjer til den spillteoretiske situasjonen allmenningens tragedie. Uttrykket viser til en beskrivelse av felles tilhørighet, at omdømmet til en organisasjon, i dette tilfelle en kommune, blir påvirket av omdømmet til andre lignende kommuner, særlig de kommunene i samme region. Overordnet vil det felles omdømmet til kommunene være kommunesektoren. Det omdømmet kommunesektoren har, vil også prege kommunene sitt omdømme. Det eksisterer ofte en oppfattelse om at mange av kommunene i Norge er veldig like. En del av kommunene er også sjeldent i nyhetene og er for noen også ukjente. Dette fører til at det blir utfordrende for kommunene å fremheve en ny identitet. Kommunene har en felles tilhørighet med regionen de er en del av, i tillegg til nabokommunene

innad i regionen. Omdømmet til regionen vil påvirke omdømmet til kommunene i regionen (Wæraas 2014, 229-231).

Kommunene kan velge å benytte seg av regionen sitt omdømme for å fremme sitt eget omdømme. Dette kan gjøre at kommunen sitt eget omdømme kan bli svekket, siden det da vil være tett tilknyttet regionen sitt omdømme. Hvis regionen sitt omdømme blir svekket, kan det da føre til at også kommunen sitt omdømme blir svekket. Om kommunene velger en slik strategi der de bidrar til å fremme og forbedre regionen sitt omdømme, vil kommunene stå overfor en utfordring med gratispassasjerer. Selv de kommunene i regionen som ikke deltar på et felles prosjekt vil dra nytte av arbeidet som blir gjort med omdømmet til regionen. Samtidig kan dette også føre til at kommunene ikke blir enig i en felles strategi for regionen, og det kan derfor føre til en situasjon lik allmenningens tragedie, bare for omdømme. Alle kommunene vil oppnå et godt omdømme og fordelene det medfører, men ingen vil arbeide felles for å oppnå dette (Wæraas 2014, 229-231). En annen strategi kommunene kan velge å benytte seg av er en differensieringsstrategi. Ved å skille seg ut i forhold til andre kommuner i regionen kan det bidra til et godt omdømme for kommunen. Hvis en kommune får et dårlig omdømme, vil det ikke påvirke andre kommuner sitt omdømme (Wæraas 2014, 330).

Denne situasjonen illustrerer en interessant utfordring som kommunene i denne studien trolig også har stått overfor. Små kommuner er ofte mer avhengig av regionen sitt omdømme og vektlegger dette, men ikke at de er en del av kommunesektoren. Å arbeide sammen med en felles strategi er den mest vanlige strategien for kommunene, ikke differensieringsstrategien (Wæraas 2014, 337). Det vil derfor være nærliggende å undersøke om kommunene i denne oppgaven også vektlegger en felles strategi med regionen, eller om de likevel velger å differensiere seg fra regionen.

### 3.2 Omdømmeoppskriften

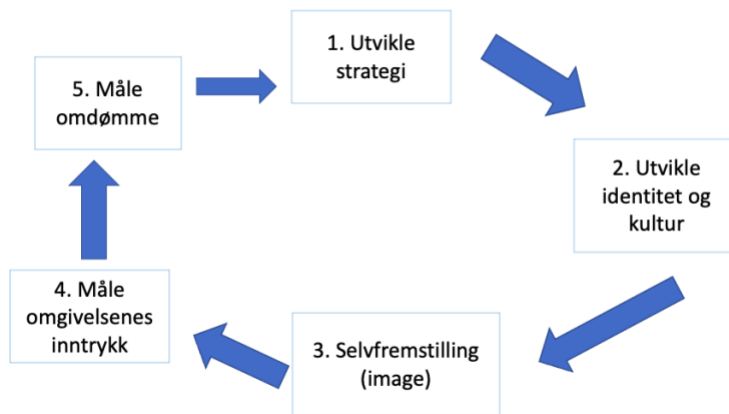
Det eksisterer ulike tilnærminger til omdømme og omdømmebygging, men de fleste tilnærmingene kan likevel forankres i de samme prinsippene om hva som utgjør et godt omdømme. Samtidig er også den beste måten for å arbeide med omdømmebygging presentert likt, selv i ulike tilnærminger. Disse prinsippene kan bli fremstilt som en organisasjonsoppskrift for omdømmebygging, en mal med steg organisasjoner må gå gjennom når de arbeider med omdømmet sitt (Wæraas og Byrkjeflot 2012, 189-190). En slik standardisert

omdømmeoppskrift representerer en idealtipe, og er basert på tilnæringer fra virksomhetskommunikasjon ved at det blir benyttet et strategisk perspektiv på kommunikasjon i organisasjoner som blir fremhevet og fremstilt ved å gjennomgå flere ulike steg (Byrkjeflot 2011, 53).

Det første steget i omdømmeoppskriften er å utvikle en strategi for å evaluere identiteten organisasjonen har i dag. På bakgrunn i identiteten blir det utformet en visjon for hvordan organisasjonen skal bli oppfattet i fremtiden. Målet til organisasjonene vil da være å finne frem til den ønskede identiteten til organisasjonen som skal danne grunnlaget for en omdømmeplattform, der verdier og målsettinger til organisasjonene er forankret (Wæraas og Byrkjeflot 2012, 190). Det andre steget i omdømmeoppskriften handler om å utvikle identiteten til organisasjonen, i tillegg til å bygge opp en felles kultur. Organisasjonsidentiteten blir utformet av ledere, eller ved involvering av ansatte. Det beste for organisasjonen blir ansett som å involvere de ansatte, i tillegg til interessenter ved utvikling av kultur og organisasjonsidentitet, slik at det blir godt forankret i organisasjonene og omgivelsene. Ved å profilere, ha fokus på selvframstilling, navnsetting og en videre involvering av ansatte og interessenter går oppskriften videre til det tredje steget (Byrkjeflot 2011, 53-54). Formålet er å påvirke oppfatninger ved å utvikle den organisatoriske selvframstillingen og ekspressiviteten, med interne og eksterne medlemmer som målgruppe. Poenget for organisasjonen er å utvikle budskap og løfter som organisasjonen skal overholde. Disse kan være logoer eller andre grafiske framstillinger som bidrar til at organisasjonen får en helhetlig profil, et enhetlig uttrykk som bidrar til at organisasjonen utad «snakker» med en stemme. Organisasjonen får da vist frem det som er mulig å forvente av organisasjonen (Wæraas og Byrkjeflot 2012, 191).

Videre er det deretter viktig for organisasjonene å måle omgivelsenes inntrykk av imaget deres, hva de ulike interessentene i omgivelsene assosierer med organisasjonen på et gitt tidspunkt. Måling av omgivelsenes inntrykk av imaget til organisasjonen er ansett som noe organisasjonene burde gjøre, fordi ved å måle inntrykkene kan organisasjonene gjennomføre tiltak på bakgrunn av resultatene. Forskjellene mellom visjon, identitet og image skal i utgangspunktet bli mindre. Det siste steget i omdømmeoppskriften handler om å måle omdømmet til organisasjonen over tid, siden omdømme er et mer varig inntrykk en image. Etter en omdømmemåling vil det være viktig å gjennomføre en ny evaluering og vurdering, slik at det på ny kan bli igangsatt en prosess med identitetsutvikling og profilering, med formål om å forbedre omdømmet (Byrkjeflot 2011, 54-55). En slik omdømmeoppskrift viser hvordan det i

utgangspunktet skal være mulig for organisasjoner å kontinuerlig tilpasse organisasjonen sin strategi, identifisere viktige målgrupper og gjøre det mulig med mer effektive omdømmeiltak. Hovedformålet for organisasjonene med å følge slike typiske omdømmeoppskrifter er å jobbe for et veldig godt omdømme (Wæraas og Byrkjeflot 2012, 192).



Figur 1: Stegvis omdømmeoppskrift jfr. Byrkjeflot 2011, 54.

### 3.3 Omdømmeoppskriften og offentlige organisasjoner

For offentlige organisasjoner vil etterlevelse av en slik stegvis prosess med fastsatte steg by på en rekke utfordringer, sammenlignet med private organisasjoner. En utfordring for offentlig sektor er knyttet til politikk, en utfordring som er særlig gjeldende for kommuner. Kommuner er verktøy for å gjennomføre offentlig politikk, noe som fører til mindre frihet i utforming av strategier. Kommuner eksisterer for å løse utfordringer og tilrettelegge og levere spesifikke tjenester, og har ikke som formål å tjene penger. Det vil være utfordrende å utforme en strategi og en tydelig visjon som skal danne grunnlaget for hvordan kommunene skal fremstille seg selv. Beslutninger som blir tatt og implementert i kommunene skal være fordelaktig for alle, med lik fordeling av tjenester. Ulike verdier kan derfor gå på bekostning av hverandre (Wæraas og Byrkjeflot 2012, 193-195).

En annen utfordring for offentlige organisasjoner er tanken om at det for organisasjoner er viktig å fremstå som karismatisk, at organisasjonen innehar karisma. Dette er viktig fordi det kan bidra til å utvikle mer tillit til en organisasjon, og spille på identiteten til interessenter. For kommuner er dette veldig vanskelig siden de ikke selv kan velge sin egen funksjon, og heller ikke kan tilpasse den i veldig stor grad. Gjenstridige og kompliserte problem skal bli løst, noe som ikke bidrar til at organisasjonene fremstår veldig karismatisk (Wæraas og Byrkjeflot 2012, 196-197). Kommunene er et godt eksempel på dette, en viktig oppgave er å ta komplekse valg som kan gå på bekostning av noen av innbyggerne sine interesser bidrar ikke til å utvikle karisma.

En tredje utfordring for offentlige organisasjoner er å fremstå unik, siden konformitet og levering av like tjenester er en viktig egenskap ved offentlige organisasjoner. For kommunene gjør dette at det kan bli utfordrende å skille seg ut. En kommune kan ikke bare la være å levere en tjeneste fordi de skal fremstå mer unik enn nabokommunen. Kommunene er lovpålagt til å levere de samme tjenestene. Videre vil selve hovedformålet med å etterfølge slike organisasjonsoppskrifter, det å utvikle et veldig godt omdømme, være utfordrende for kommuner og offentlig sektor generelt. Å fremstå veldig mye bedre enn andre går på bekostning av idealet om at like tjenester skal bli tilbudt likt. I tillegg er det utfordrende å opprettholde et veldig godt omdømme, i møte med begrensede ressurser må vanskelig og upopulære valg bli tatt (Wæraas og Byrkjeflot 2012, 197-200), et poeng som er spesielt aktuelt for distriktskommunene med mindre ressurser.

For å muliggjøre at omdømmeoppskriften skal passe godt til offentlig sektor, vil det være viktig at omdømmeoppskriften blir oversatt, altså tilpasset til organisasjonene på en måte som passer til organisasjonen den skal inn i. For kommunene og de andre organisasjonene i offentlig sektor vil det være gunstig å ikke fokusere på alle stegene, og heller tilpasse den til sin egen posisjon (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, 33, 263).

### 3.4 Oppsummering

Oppsummert handler «reputation commons» om en rekke valg kommunene vil stå overfor relatert til omdømmebygging. Enten kan kommunene velge å differensiere seg fra regionen sitt omdømme, eller velge å samarbeide med regionen for å fremme regionens omdømme (Wæraas

2014). Omdømmeoppskriften representerer ulike steg som er typiske for organisasjonsoppskrifter relatert til omdømmebygging (Byrkjeflot 2011). «Reputation commons» og omdømmeoppskriften blir benyttet som rammeverk for den empiriske analysen i kapittel fem. Grunnen til at «Reputation Commons» og omdømmeoppskriften, og ikke kunnskap fra omdømmeskolen, blir benyttet som rammeverk er fordi det er kommunene sitt arbeid med omdømmebygging i etterkant av deltagelsen på omdømmeskolen som blir undersøkt, og ikke implementering av kunnskap fra omdømmeskolen. I tillegg ble omdømmeskolen sitt opplegg noe endret mellom 2010 og 2011, og siden Kvinesdal- og Skjåk kommune deltok før endringen, mens Tysnes kommune deltok i 2011 etter endringen, ville dette gitt ulike utgangspunkt. Samtidig består den forklarende teorien av både institusjonelle og rasjonelle tilnærminger, og det er derfor funnet mest hensiktsmessig å benytte den idealtypiske omdømmeoppskriften og den spillteoretiske situasjonen som rammeverk.

Videre i dette kapittelet blir det redegjort for tre tilnærminger av nyinstitusjonalisme. Etter hver redegjørelse blir det presentert forventinger til kommunene sitt arbeid med omdømmebygging som er utformet fra hver tilnærming.

### 3.5 Nyinstitusjonalisme

Det forklarende teoretiske rammeverket i denne oppgaven består av nyinstitusjonalisme, ansett som å bestå av tre ulike tilnærminger (Hall og Taylor 1996). Disse tre ulike formene for nyinstitusjonalisme blir benyttet fordi de er ansett som å inneha størst forklaringskraft når det kommer til omdømmebygging, siden de tre tilnærmingene vil bidra til å belyse arbeidet med omdømmebygging i distriktskommuner fra tre ulike synspunkt. Dette er et valg basert på Roness (1997, 89-90) sin redegjørelse om ulike strategier for håndtering av teorimangfold. De fire ulike strategiene som er vanlig å benytte er avskjerming, utfylling, konkurrering og forening (sameining). Ved utvikling av teorikapittelet har det blitt benyttet en form for konkurrerende strategi. Selv om de tre tilnærmingene ikke blir vurdert opp mot hverandre, har det blitt utformet forventinger til hvordan kommunene har arbeidet med omdømmebygging etter hver av de tre tilnærmingene. Dette gir mulighet for å undersøke om resultatene vil stemme overens med forventningene som er utformet på bakgrunn av teoriene (Rones 1997, 103).



Samtidig er valg av teori også preget av strategien om utfylling. Ved å anse nyinstitusjonalisme som bestående av tre ulike tilnæringer vil det bli mulig å belyse arbeidet med omdømmebygging i de tre kommunene fra tre ulike tilnæringer. Dette gjør det mulig å belyse flere ulike forklaringsfaktorer for å kunne forstå hvordan kommunene har arbeidet med omdømmebygging. Tilnærmingene vil da kunne utfylle hverandre (Rones 1997, 100-101). Videre er en viktig klargjøring at det i hele denne oppgaven har blitt, og videre blir, tatt utgangspunkt i organisasjoner som en enhetlig aktør som tar valg. Det faktum at institusjoner kan ha tilsvarende egenskaper som individer er omdiskutert, men er her ansett som mulig siden kommunene er standardiserte organisasjoner. Ved å anse institusjoner som beslutningstakere, kan politiske institusjoner bli ansett som å ta valg på grunnlag av blant annet kollektive interesser og intensjoner. Institusjonene blir et fellesskap som tar felles valg (March og Olsen 1989, 17-18).

Innenfor institusjonell organisasjonsteori har det vokst frem et skille mellom mer klassisk institusjonell teori og nyinstitusjonalisme. Nyinstitusjonalisme er en form for institusjonalisme, men er en «ny» retning, som vokste frem på slutten av 1970-tallet og tidlig 1980-tallet. Denne nye formen for institusjonalisme handler om at organisasjoner er dypt nedfelt i større institusjonelle omgivelsene. Tankegangen vokste frem som et tilsvar til gjeldende oppfatninger av at organisasjoner var begrensede, relativt autonome, rasjonelle aktører (Scott og Meyer 1994, 1). Ideer innenfor nyinstitusjonalismen anser den sosiale konteksten for politikk og motivene til individuelle aktører som svært viktig. Politiske institusjoner blir vektlagt en mer autonom rolle, staten er en påvirker, men blir også påvirket av samfunnet (March og Olsen 1984, 738).

Nyinstitusjonalisme har utgangspunkt i, blant andre, Selznick sin form for klassisk institusjonalisme. Innenfor nyinstitusjonalisme er det en grunnleggende antagelse om at det ikke er organisasjonen som former organisasjonsmedlemmene, men omgivelsene som påvirker utenfra. Institusjonene blir, blant annet, formet av oppskrifter på et makronivå, der rasjonaliserte og upersonlige organisasjonsoppskrifter preger organisasjonene (DiMaggio og Powell 1991, 15). Omdømmebygging og generell omdømmeteori har hovedsakelig utgangspunkt i institusjonell teori. Det er derfor naturlig å benytte institusjonell teori som forklarende rammeverk i denne oppgaven. Videre vil det bli redegjort for de tre tilnærmingene med tilhørende forventinger til omdømmebygging i distriktskommunene. Forventningene danner grunnlaget for oppgavens analyse og diskusjon. Forventningene blir presentert samlet i tabell 3 til slutt i dette kapitlet.

### 3.6 Sosiologisk institusjonalisme

Innenfor sosiologisk institusjonalisme er de institusjonelle formene og prosedyrene ansett som et resultat av kulturelle praksiser som myter og rituelle seremonier i samfunnet. De institusjonelle formene, prosedyrene og symbolene blir en del av organisasjonene. Institusjoner blir i denne tilnærmingen relativt bredt definert og ansett som å inneholde formelle, regler, prosedyrer og normer, i tillegg til blant annet symbolske system. Et slikt syn på institusjoner fører til at skillet mellom institusjoner og kultur blir mindre tydelig. Kultur blir ansett som nettverk av rutiner og symboler som fører til en oppskrift for oppførsel (Hall og Taylor 1996, 946-948). Institusjonene definerer handlingsrommet til organisasjonene, og bidrar med oppskrifter som skaper tolkningsrammer for andre aktører sin oppførsel. Hovedpoenget i den sosiologiske institusjonelle tilnærmingen er at det meste er sosialt konstruert, og om en organisasjon implementerer en oppskrift blir dette gjort for å øke legitimiteten, og ikke organisasjonen sin mål-middel-effektivitet. Organisasjonene handler i samsvar med forventinger i omgivelsene, og kan implementere organisasjonsoppskrifter for å oppnå mer legitimitet i omgivelsene. Implementering av organisasjonsoppskrifter skjer til tross for at det kan gå på bekostning av organisasjonens mål (Hall og Taylor 1996, 948-949).

#### 3.6.1 Isomorfisme

Innenfor en sosiologisk institusjonell tilnærming er isomorfisme et viktig punkt. Isomorfi handler om at organisasjoner blir mer like, og er basert på en tankegang om at organisasjoner benytter vurderingskriterier utenfra organisasjonen for å definere sin egenverdi. Organisasjonene blir strukturert av fenomen i omgivelsene, og de blir derfor preget av isomorfisme, altså at organisasjonene blir mer like (Meyer og Rowan 1977, 345-346). Ved å implementere myter eller andre institusjonelle former som er legitime i omgivelsene, bidrar det til at organisasjonene blir mer legitime. Dette gir organisasjonene en større mulighet til å overleve, uavhengig om de nye praksisene og prosedyrene øker effektiviteten til organisasjonen (Meyer og Rowan 1977, 348-349). En slik organisatorisk endring kan være en endring i formell struktur, organisasjonens kultur, mål eller formål (DiMaggio og Powell 1983, 147-149).

Innenfor isomorfisme er det mulig å skille mellom tre ulike former for hvorfor organisasjoner implementerer organisasjonsoppskrifter. Disse er tvangsmessig isomorfisme, normativ isomorfisme og mimetisk isomorfisme (DiMaggio og Powell 1983). Tvangsmessig isomorfisme

foregår når organisasjoner endrer seg på grunn av formelt og uformelt press. Dette presset kan være fra andre organisasjoner som de endrede organisasjonene står i et avhengighetsforhold til eller kulturelle forventinger i omgivelsene. Det eksterne presset kan av organisasjonene oppleves som tvang. Endring kan også være bestemt av myndighetene. Organisasjonene endrer seg fordi de vil ha utfordringer med legitimitet hvis de ikke gjør det, og vil være preget av politisk påvirkning (DiMaggio og Powell 1983, 150). For kommunene er dette en form for isomorfisme som er ansett som å ikke være passende, siden kommunene sin frihetsverdi står sterkt. Arbeid med omdømmebygging vil derfor ikke har vært direkte påtvunget kommunene fra staten.

Mimetisk isomorfisme er en form for etterlignende isomorfisme, og er et tilsvar til usikkerhet. I møte med tvetydige mål i en organisasjon eller usikkerhet i omgivelsene, kan det føre til at en organisasjon etterligner en annen organisasjon. Ved å basere seg på de samme strukturene som andre organisasjoner fører det også til at organisasjonen blir mer legitim. Likevel går dette på bekostning av ønsket mange organisasjoner har om å skille seg ut. De organisatoriske strukturene er preget av homogenitet siden organisasjonene baserer seg på andre organisasjoner, og dermed også de samme strukturene. Dette gjør organisasjonene mer like (DiMaggio og Powell 1983, 150-152). Normativ isomorfisme dreier seg om innføring av endring på bakgrunn av profesjonalisering. Profesjonelle nettverk på tvers av organisasjoner er ansett som en pådriver for profesjonalisering, og det å inneha arbeidstakere med formell utdanning blir et legitimeringsgrunnlag for organisasjonene. Ettersom at mange organisasjoner har behov for ansatte med lik utdanning, blir det viktig for organisasjonene å være anerkjent og ha tilstrekkelige ressurser for å få dette til. Dette fører også til homogenisering blant organisasjonene fordi de ulike organisasjonene har ønske om å tilby de samme fordelene og tjenestene som de andre organisasjonene gjør (DiMaggio og Powell 1983, 150-154).

Meyer og Rowan (1977) vektlegger hvordan endring i organisasjoner kan føre til dekopling. I tilfeller der strukturen i en organisasjon blir lik mytene, organisasjonsoppskriftene, som eksisterer i omgivelsene, blir organisasjonen sin kontroll mindre, og vil kun handle om å opprettholde legitimitet. Dette innebærer at organisasjoner får en struktur som er dekoplet, at strukturen til organisasjonene ikke samsvarer med hva organisasjonene egentlig arbeider med. Ved å holde organisasjonsoppskriftene dekoplet unngår organisasjonene konflikt, men kan likevel fremstå legitime. Organisasjonene opprettholder standardiserte, formelle og legitimerede

strukturer, noe som gjør de mer like andre lignende organisasjoner (Meyer og Rowan 1977, 356-357).

### 3.6.2 Forventninger etter en sosiologisk institusjonell tilnærming

Omdømmeoppskriften er en form for organisasjonsoppskrift som eksisterte i de tre kommunene sine omgivelser. En forventning etter en sosiologisk institusjonell tilnærming er at kommunene vil ha fortsatt arbeidet sitt med omdømmebygging etter deltagelse på omdømmeskolen. Omdømme var i fokus de årene omdømmeskolen ble avholdt, og det vil derfor være naturlig at kommunene har fortsatt arbeidet sitt med omdømmebygging.

Ettersom at omgivelsene stadig er i endring, er det også nærliggende å forvente at omdømmebygging ikke er på agendaen til distriktskommunene i dag. Hva som blir ansett som legitimt i en organisasjon er basert på hva omgivelsene gjør, og det er derfor mulig å anta at det ikke vil være legitimt med fokus på omdømmebygging i dag, siden omgivelsene har endret seg. Etter hvert som at omgivelsene har fått andre områder i fokus, er forventningen at det førte til at også kommunene fikk andre mål å forholde seg til. På bakgrunn av dette er en annen forventning at kommunene sitt arbeid med omdømmebygging etter deltagelse på omdømmeskolen bar preg av dekopling. Det er naturlig at kommunene har fulgt opplegget til omdømmeskolen også i ettertid, men hvis det ikke ble tilpasset kommunene sin struktur, er en forventning at kunnskapen fra omdømmeskolen ikke ble ordentlig implementert i kommunene. Det har derfor ikke ført til en reell endring i kommunene sitt arbeid med omdømmebygging.

Med utgangspunkt i mimetisk isomorfisme er en forventning at kommunene deltok på omdømmeskolen og fortsatte arbeidet med omdømmebygging fordi dette var noe andre kommuner også gjorde. Det vil derfor ha vært legitimt å implementere organisasjonsoppskrifter og fortsette arbeidet med omdømmebygging. En annen forventning er basert på normativ isomorfisme, at kommunene endret seg på bakgrunn av profesjonalisering. En ønsket målgruppe for mange distriktskommuner er unge i en etableringsfase, i tillegg til et ønske om flere kompetansearbeidsplasser. Hvis arbeidet med omdømmebygging bidro til at en kommune fikk mer arbeidskraft, kan det ha ført til at kommunene kan ha fortsatt arbeidet med omdømmebygging.

### 3.7 Historisk institusjonalisme

Historisk institusjonalisme vokste frem som et motsvar til en mer funksjonalistisk tilnærming og klassisk gruppeteori (Hall og Taylor 1996, 937). March og Olsen (1989) vektla en institusjonell tilnærming med fokus på hvordan politiske organisasjoner utgjør en forskjell, der institusjoner er ansett som å påvirke historiske valg. Innenfor en historisk institusjonell tilnærming blir blant annet politiske aktører ansett som å bli drevet av institusjonelle regler og roller, og ikke kun av oppnåelse av selvinteresse. Politikk blir ansett som å være organisert rundt oppbygging og fortolkning av mening, og ikke bare for gjennomføring av handlingsvalg. Rutiner og regler blir utviklet av historiske prosesser, og politiske institusjoner er ansett som å som å gjenspeile mer enn bare omgivelsene (March og Olsen 1989, 159).

En slik historisk institusjonell tilnærming er preget av handlingslogikken «logikken om det passende». Politiske institusjoner består av flere regler og rutiner som definerer hva som er passende adferd når det kommer til relasjoner mellom roller og situasjoner. Etter logikken om det passende vil individer som deltar i en institusjon, forsøke å undersøke og bli opplært i reglene. Ved en ny situasjon vil individer assosiere den med tidligere situasjoner der reglene er kjent. Gjennom regler og etterlevelse av handlingslogikken, oppnår politiske institusjoner orden, stabilitet og forutsigbarhet, i tillegg til fleksibilitet og tilpasningsdyktighet (March og Olsen 1989, 160). Oppførsel og holdninger er derfor innenfor en slik tilnærming gjennomført med intensjon, men er ikke viljestyrt av aktørenes egne ønsker. For aktørene handler det om å utføre forpliktelsene som er tilknyttet til rollene i en slik situasjon, og avgjøre hva det innebærer å ha en slik posisjon. Handling blir utført fordi det er ansett som nødvendig, og ikke fordi det er en personlig preferanse for aktørene (March og Olsen 1989, 160-161).

Innenfor denne tilnærmingen blir institusjoner bredt definert, med variasjon mellom formell struktur, oppførselsmønstre, ulike policy og ideer. Historisk institusjonalisme vektlegger endringsmønstre og motstandsdyktighet i organisasjoner etter at de er skapt, og ikke den faktiske opprettelsen av institusjonene. Når en ide blir akseptert og nedfelt i en strukturell form så er det blitt en institusjon (Peters 2019, 88).

En viktig egenskap ved historisk institusjonalisme er stivhengighet. Stivhengighet handler om kontinuitet og strukturert endring (Thelen 1999, 384), Når en organisasjon tar sine institusjonelle valg, vil de valgene føre til at det blir skapt handlingsmønstre som vil prege alle

påfølgende valg organisasjonene tar. Dette skaper en form for treghet, og for at det skal oppstå endring må det skje noe som vil overgå en slik treghet (Peters 2019, 82). Dette gjelder uavhengig om valgene som ble tatt var ansett som ubetydelig og tilfeldig, alle valg kan påvirke senere handlingsvalg til en organisasjon. Organisasjonene velger en sti de holder seg på, uavhengig av om det eksisterer andre stier som kunne vært ansett som mer effektive for organisasjonene (Krasner 1988, 83). Institusjonell endring skjer først etter en uforanderlig periode som fører til punktert likevekt (Krasner 1984, 242). For organisasjoner i offentlig sektor blir normalt mange aktiviteter til rutine, noe som fører til at det er en standardisert måte å utføre aktiviteter på. Dette gjør at det i mange offentlige organisasjoner vil være institusjonell treghet (Peters 2019, 82-83). Organisasjoner blir mindre tilpasningsdyktige og fleksible, noe som gjør endring utfordrende. Dette er fordi det er antatt at organisasjonsmedlemmer vil forsvare organisasjonens rutiner og arbeidsoppgaver. Dette skjer fordi organisasjonen med sine verdier har blitt et mål i seg selv, og ikke kun et verktøy for måloppnåelse (Kvåle og Wæraas 2017, 25-26).

### 3.7.1 Forventinger etter en historisk institusjonell tilnærming

Etter en historisk institusjonell tilnærming er en naturlig forventning at kommunene vil være preget av stivhengighet. Omdømmebygging kan betegnes som et relativt nytt fenomen, og det vil derfor ikke ha eksistert klare normer for handlingsvalg etter deltagelsen på omdømmeskolen. Hvilken vei kommunene skulle ta vil derfor ha vært basert på de normene og verdiene kommunene kjente til på forhånd. En forventning er derfor at kommunene ikke vil ha hatt et fokus på omdømmebygging etter deltagelse på omdømmeskolen, fordi det ikke er passende til kommunen sine definerte oppgaver. Omdømmebygging er et fenomen fra privat sektor, og kommunene vil derfor ikke ha normer og verdier som det er mulig å basere handlingsvalgene på. Dette vil ha ført til at arbeidet med omdømmebygging ikke har fortsatt i kommunene.

På bakgrunn av institusjonell treghet er det mulig å forvente at deltagelsen på omdømmeskolen ikke har ført til store endringer innad i kommunene, verken rett etter deltagelsen, eller nå i senere tid. Omdømmebygging representerte noe nytt for kommunene, og det vil derfor være naturlig at det ble møtt med motstand i kommunen. Hvis kommunene ikke hadde tradisjon for å gjennomføre og akseptere nye prosjekt, vil det ikke forventes at deltagelsen skal ha ført til en endring i hvordan kommunene har arbeidet og arbeider med omdømmebygging.

### 3.8 Rasjonell institusjonalisme

Innenfor en rasjonell tilnærming er måloppnåelse og utfall i fokus. I motsetning til de to andre tilnærmingene er ikke symbolske handlinger en påvirkningsfaktor, men om symbolske handlinger og virkemidler blir benyttet, er det en bevisst strategi for å kunne kontrollere utfall. Handlingsvalg innenfor denne tilnærmingen er kun basert på strategi. Ritualer og seremonier oppfattes som spill for galleriet, noe som benyttes som et verktøy for å oppnå mål (March og Olsen 1984, 738). Tankegangen er at organisasjonene har klare preferanser for måloppnåelse som de søker å oppnå med handlingsmønstre basert på å oppnå det best mulige utfallet. Maksimering av egen måloppnåelse er det viktigste for organisasjonene. I motsetning til en historisk institusjonell tilnærming vil ikke aktører sin oppførsel bli preget av hva som er gjort tidligere, de strategiske valgene vil være det eneste som gjelder. Valgene vil være påvirket av aktørenes forventinger til hvilke valg andre aktører tar. En slik strategisk tankegang blir muliggjort av institusjonene som påvirker hvilke handlingsvalg som er tilgjengelig (Hall og Taylor 1996, 944-945).

Organisasjonene blir i denne tilnærmingen ansett som et verktøy for ledelsen til å oppnå sine mål. Rasjonalitet oppstår gjennom organisasjonsstrukturen fordi det skaper en fortolkningsramme for oppførsel og ressurser mot et forhåndsbestemt mål. Organisasjonen som et verktøy er basert på en forutsetning om at lederne har mulighet til å gjennomføre vedtak om organisering, i tillegg til å overvinne eventuell motstand fra andre (Roness 1997, 63). Fokuset i en slik tilnærming er å gjennomføre de riktige vedtakene for måloppnåelse, og ikke selve implementeringen av endringsforslagene. Ledelsen sine mål og situasjonsoppfatninger vil påvirke mulighetene for endring. Ved ny kunnskap om hvilken påvirkning organisasjonsformene vil ha, kan det bidra til gjennomføring av en omorganisering. Formålet er å etablere hva som påvirker forholdet mellom den ønskelige og virkelige tilstanden, og i hvilken grad det er mulig å redusere avstanden. Hvis den eksisterende organisasjonsstrukturen og organiseringen av endringsprosesser blir ansett som å påvirke denne avstanden, blir den eksisterende strukturen sidestilt med andre alternative organisasjonsformer som kan være like hensiktsmessig å benytte for å oppnå målene (Roness 1997, 64). Dette vil si at en institusjon kun overlever fordi den er mer fordelaktig for aktørene enn andre institusjonelle organisasjonsformer (Hall og Taylor 1996, 945).

### 3.8.1 Forventninger etter en rasjonell tilnærming

Etter en rasjonell tilnærming vil det være naturlig å anta at kommunen arbeidet med omdømmebygging også etter omdømmeskolen. Deltagelse på omdømmeskolen kan anses som noe som ble gjennomført fordi det ville bidra til at kommunene kunne oppnå målene sine. Det vil derfor ha vært rasjonelt å delta på omdømmeskole. Samtidig fører dette til en forventning om at det vil ha vært rasjonelt for kommunene å arbeide med omdømmebygging i tiden etter omdømmeskolen, og frem til i dag. Med tanke på at omdømme kan anses som en verdi for organisasjonene, vil det være naturlig å arbeide strategisk med omdømmebygging fordi det vil ha bidratt til mer verdi for kommunene.

<b>Teoretiske forventninger etter de tre nyinstitusjonelle tilnærmingene</b>			
<b>Sosiologisk institusjonalisme</b>	Omgivelser i kontinuerlig endring → ikke fokus på omdømmebygging i kommunene i dag.	Implementering av omdømmeoppskrifter førte ikke til en reell endring i kommunene sitt arbeid med omdømmebygging → preget av dekopling.	Fortsatt arbeidet med omdømmebygging for å fremstå legitim og oppnå mer profesjonalisering.
<b>Historisk institusjonalisme</b>	Kommunene vil ikke ha arbeidet med omdømmebygging etter deltagelsen på omdømmeskolen på grunn av stivhengighet.	Endring vil ha vært utfordrende i kommunene på grunn av institusjonell treghet. Arbeidet med omdømmebygging møtt med intern motstand fordi det utfordret kommunenes egne identiteter.	
<b>Rasjonell institusjonalisme</b>	Arbeidet med omdømmebygging ble ansett som et verktøy for å oppnå kommunenes mål → vil ha vært rasjonelt å fortsette arbeidet med omdømmebygging også etter deltagelsen og frem til i dag. Omdømme som en verdi.		

Tabell 3: oversikt over forventninger etter de tre tilnærmingene



## 4.0 Metode og datagrunnlag

I dette kapittelet vil det bli redegjort for oppgavens forskningsdesign. Et forskningsdesign er en plan som beskriver hvordan et forskningsprosjekt skal bli gjennomført (Bukve 2016, 11,80). Det vil i dette kapittelet bli redegjort for metodologiske valg som et tatt for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Først vil valg av casestudie med utvalg av case og illustrerende case bli beskrevet. Deretter følger en presentasjon av datagrunnlaget, som er samlet inn gjennom intervju og dokumentanalyse. Til slutt blir det gjort rede for oppgavens validitet og reliabilitet, i tillegg til etiske hensyn.

Formålet i dette prosjektet er å undersøke hva som kjennetegner omdømmebygging i distriktskommuner. For å undersøke dette blir nyinstitusjonalisme benyttet som teoretisk rammeverk, der det er utviklet ulike forventninger til omdømmebygging i kommunene ut fra det teoretiske rammeverket. Dette blir benyttet som analysegrunnlag. Dette prosjektet kan derfor betegnes som å ha et teoretisk tolkende formål, siden teorier og begrep blir brukt som analysegrunnlag til fenomenene som blir studert. Hensikten er ikke å utvikle teori og begrep, men å benytte teorier som bidrar til å tolke innsamlet data og plassere dataene i en større sammenheng (Bukve 2016, 88).

### 4.1 Casestudie

Formålet i denne studien er å undersøke omdømmebygging i distriktskommuner sett i lys av deltagelse på omdømmeskolen, og hvordan en fra et nyinstitusjonelt rammeverk kan forklare omdømmebygging i distriktskommuner.

Det eksisterer et mangfold av definisjoner som forsøker å forklare og redegjøre for hva en casestudie er, og en mye brukt definisjon er Yin sin definisjon av casestudie som: «en empirisk metode som dyptgående undersøker et samtidig fenomen innenfor den virkelige konteksten, særlig når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er så tydelig» (2018, 15: egen oversettelse). Til tross for at denne definisjonen er mye brukt, er definisjonen utsatt for mye kritikk. Yin sin definisjon (som er lik tidligere utgaver av boken) får kritikk for å blant annet utelukke undersøkelser av fenomener som ikke er i nåtiden (Bukve 2016, 122, Ringdal 2013). På bakgrunn av dette velger jeg å benytte Gerring (2017) sin forståelse av casestudie. Gerring definerer casestudie som «[...] en intensiv studie av en enkelt case eller et lite antall av caser som er basert på observasjonsdata, og forsøker å belyse et større antall caser» (egen

oversettelse). Casestudier består av en eller flere caser, og en case kan defineres som et teoretisk signifikant fenomen som er avgrenset i tid og rom (Gerring 2017, 27). Den siste definisjonen av casestudie er mindre avgrensende i tid, og passer derfor bedre til denne oppgaven.

## 4.2 Utvalg av case

For å kunne gjennomføre en casestudie er det nødvendig å velge ut caser som skal bli inkludert i oppgaven. Ulike utvalgsstrategier avhenger av hvilken form for casestudie som skal gjennomføres. I en casestudie med flere caser er utvalget planlagt, siden hensikten er å studere et fenomen i to eller flere caser som fører til forskjeller i forklaringsvariablene (Ringdal 2013, 178). I denne oppgaven er de tre kommunene Kvinesdal-, Skjåk- og Tysnes valgt som case. Omdømmeskolen fungerer som en illustrerende case for å undersøke hvordan kommunene har arbeidet med omdømmebygging etter deltagelsen på omdømmeskolen. Hovedfokuset er hvordan omdømmebygging i distriktskommuner fungerer, hva de gjør, og hvordan deltagelse på Distriktscenterets omdømmeskole kan ha påvirket arbeidet med omdømmebygging i kommunene. Omdømmeskolen foregikk mellom 2008-2013, og Kvinesdal- og Skjåk kommune deltok i 2010, mens Tysnes kommune deltok i 2011. Det er derfor 10-11 år siden kommunene deltok, noe som på et individnivå er lenge og gjør det utfordrende å isolere deltagelsen på omdømmeskolen opp mot andre hendelser. Dette kan derfor begrense hvor mye som blir erindret av deltagerne, i tillegg til at det i løpet av årene har vært utskiftninger i ansatte. Samtidig var det ønskelig å ha kommunen som organisasjon i fokus, og ikke de individuelle aktørene. På bakgrunn av dette ble det utformet noen utvalgs-kriterier for valg av case. I caseorienterte studier er en strategi å finne trekk ved caser som kan gi et grunnlag for å forstå et felles utfall (Ringdal 2013, 183). Det er derfor nyttig med utvalgs-kriterier som bidrar til å velge ut caser som best mulig kan belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

## 4.3 Utvalgs-kriterier for valg av case

Med tanke på at det er tre ulike kommuner som er casene i denne oppgaven, var det viktig å utforme utvalgs-kriterier for valg av kommunene. Deltagelse på omdømmeskolen var en viktig faktor, en indikator på at kommunene en gang hadde uttrykt et ønske om å arbeide med omdømmebygging. Hvilke kommuner som var ønskelig ble vurdert etter sentralitetsnivået til kommunene. Videre var innbyggertall en viktig faktor. Det er mange distriktskommuner i

Norge, og et kriterium var at kommunene ikke skulle være for store. Det er forskjell på en kommune med ti tusen innbyggere og en med to tusen innbyggere, selv om begge kan betegnes som distriktskommune.

#### 4.3.1 Deltagelse på omdømmeskolen

Et viktig utvalgs-kriterium var deltagelse på omdømmeskolen. Dette vil være en indikator på at kommunene hadde et fokus på omdømmebygging en periode. Omdømmebygging og omdømmeoppskrifter er organisasjonsideer som i utgangspunktet er utviklet for privat sektor (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011). Til tross for at omdømmebygging og omdømmearbeid var ett av KRD sine satsingsområder, er det ikke gitt at omdømmebygging ble et fokus for kommunene. Siden omdømmeskolen var frivillig har ikke alle distriktskommunene deltatt på omdømmeskolen, og det er heller ikke sikkert at kommunene som ikke deltok har arbeidet med omdømmebygging. Deltagelse på omdømmeskolen var derfor et viktig kriterium fordi kommunene da vil ha hatt omdømmebygging på agendaen.

#### 4.3.2 Distriktskommune og innbyggertall

En distriktskommune, er som tidligere nevnt, en kommune som har et lite arbeidsmarked og lang reisevei til større arbeidsmarked og tjenester (KMD 2019, 23). SSB har utarbeidet en sentralitetsindeks med formål om å måle og beskrive sentraliseringen innad i Norge. Enkelt forklart tar SSB utgangspunkt i bostedgrunnkretser og finner ut hvor mange arbeidsplasser og servicefunksjoner innbyggerne i hver grunnkrets når ved å kjøre i 90 minutter. Dette danner grunnlaget for en videre utregning der kommunene kan få et resultat mellom 0 og 1000, der 1000 betyr høyeste nivå av sentralitet (Høydahl 2020, 6-7). Kommunene blir så delt inn i 6 ulike nivå, der nivå 5 og 6 innebærer de kommunene med lavest nivå av sentralitet. Blant kommuner på nivå 5 og 6 er det totalt 209 kommuner, over halvparten av de 356 kommunene. Likevel er befolkningen i de to gruppene lavere enn i de andre sentralitetsnivåene (Høydahl 2020, 20)..

En videre spesifisering er at distriktskommunene på sentralitetsnivå 5 eller 6 kan betegnes som mindre kommuner. I 2015 ble kommunene av SSB gruppert inn i tre ulike grupper: små kommuner, mellomstore kommuner og store kommuner. Små kommuner er kommuner med opptil 4999 innbyggere, mellomstore kommuner som kommuner med 5000-19999 innbyggere og store kommuner som kommuner med minst 20 000 innbyggere (Langørgen, Løkken og

Aaberge 2015, 10). Etter en vurdering av de ulike kommunene opp mot andre utvalgsriterium ble det for snevert å basere utvalget på kun de minste kommunene, derfor ble grensen en kombinasjon av kategoriene små og mellomstore kommuner på å ikke inkludere kommuner over 10 000 innbyggere. Grensen ble satt her slik at det var rom for litt større kommuner å delta, men ikke for store, slik at det ville være mulig å vurdere fellestrekk mellom kommunene.

#### 4.3.3 Utvalgte kommuner

Etter utvalgsriteriene var gjennomgått var det en rekke aktuelle kommuner. Utvalg av kommuner viste seg å bli litt mer tidkrevende enn først antatt. Det ble sendt ut forespørsel til totalt ti kommuner, og det ble benyttet mye tid på å følge opp ubesvarte og delvis besvarte henvendelser til kommunene. Den pågående koronasituasjonen er spesielt ressurskrevende for mindre kommuner som i utgangspunktet har mindre ressurser, og det er derfor naturlig at det ikke var mulig for alle å prioritere deltagelse på dette prosjektet. Utskiftning av ansatte og det faktum at omdømmeskolen ble avholdt for flere år siden, gjorde også utvelgelsesprosessen mer utfordrende. To av kommunene ble valgt ut etter en form som minner om snøballutvelging av informanter. Under en samtale med Distriktssenteret ble Skjåk kommune nevnt som en kommune Distriktssenteret hadde fulgt med på i ettertid. Skjåk ble fremmet som en aktuell kommune, og sammen med at Skjåk arbeider med en ny omdømmestrategi bidro dette til at Skjåk kommune ble valgt. Også når det gjelder Kvinesdal kommune kan utvalgsprosessen minne om en form for snøballutvelging, da en medstudent redegjorde for en rekke omdømmeprojekt som hadde blitt gjennomført i kommunen. I tillegg deltok Kvinesdal i en evaluering av omdømmeskolen som ble gjennomført. Dette, sammen med utvalgsriteriene, førte til at også Kvinesdal kommune ble valgt. Tysnes kommune ble valgt ut kun på bakgrunn av utvalgsriteriene.

Alle de tre kommunene har deltatt på omdømmeskolen, og når det kommer til sentralitetsnivå befinner Kvinesdal kommune seg på sentralitetsnivå 5, mens Skjåk- og Tysnes kommune begge har et sentralitetsnivå på 6 (Høydahl 2020). I forhold til de to andre kommunene skiller Kvinesdal seg ut ved at den har et høyere innbyggertall. Kvinesdal har et innbyggertall på nærmere 6000, mens Skjåk har 2138 innbyggere og Tysnes har 2924 innbyggere. Kvinesdal kommune er derfor en mellomstor kommune etter SSB sin gruppering, mens Skjåk- og Tysnes kommune er små kommuner. Dette bidrar til et litt ulikt grunnlag for de forskjellige kommunene, men de kan alle tre betegnes som distriktskommuner. Kommunene kan anses som

typiske case (Gerring 2017). En case som er typisk representerer trekk og egenskaper innenfor en kategori (Gerring 2017, 56). De tre kommunene kan anses som typisk for distriktskommuner. For eksempel har Kvinesdal kommune en stor hjørnesteinsbedrift, mens Tysnes- og Skjåk kommune opprinnelig er jordbrukskommuner. I tillegg har Skjåk kommune et stort meieri som er viktig for sysselsettingen i kommunen. Dette er egenskaper som gjenspeiler distriktskommuner, og de står i likhet med andre distriktskommuner overfor distriktsutfordringer. Til tross for at de kan betegnes som typiske, vil det ikke bety at kommunene er et representativt utvalg for distriktskommuner slik et større utvalg kunne vært representativ for en større populasjon (Gerring 2017, 57).

#### 4.4 Datagrunnlag og datatilgang

Et viktig steg etter valg av case er utvalg av datamateriale som bidrar til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det er mulig å trekke et skille mellom primærdata og sekundærdata, der primærdata er innsamling av egne data, mens sekundærdata er data som allerede eksisterer. Primærdata kan for eksempel bli samlet inn ved å gjennomføre intervju, mens sekundærdata blir samlet inn gjennom eksisterende dokument (Ringdal 2013, 112). I denne studien har det blitt benyttet både primær- og sekundærdata, noe som ble bestemt etter en gjennomgåing av relevante offentlige dokument.

For å kunne finne mer ut hvordan omdømmeskolen foregikk og om omdømmebygging var et fokusområde for distriktskommuner, ble en rekke offentlige dokument gjennomgått. Forskjellige kommuner sine kommuneplaner, nettsider, referat fra møter i kommunestyre og formannskap, i tillegg til vedtak i kommunene ble gått gjennom. Statlige dokument som meldinger til Stortinget, rapporter og proposisjoner fra KMD fra forskjellige år ble gjennomgått, i tillegg til Distriktssenteret sine nettsider. Alle dokumentene som er gjennomlest og til slutt benyttet, er offentlig tilgjengelig. Dette gjorde at tilgangen til relevante dokument var svært god.

I forhold til tilgangen til de offentlige dokumentene, var intervjuprosessen mer tidkrevende og omfattende. Som nevnt ble det benyttet mye tid på å følge opp ubesvarte og delvis besvarte henvendelser i forbindelse med intervjuforespørsler. Likevel var tilgangen til informasjon svært god fra de kommunene som hadde anledning til å stille til intervju. Et tidsbesparende aspekt

ved intervjuprosessen er at alle intervjuene foregikk på teams, over internett, noe som også åpnet for mer fleksibilitet ved tidspunkt for gjennomføring av intervju.

## 4.5 Dokumentanalyse

Dokumenter er et nyttig kildegrunnlag i en casestudie, særlig fordi dokumenter kan bli benyttet til å underbygge og fremheve argumenter fra andre kilder. En fordel ved å benytte dokument som datagrunnlag er at dokument er stabile, de endrer seg ikke etter resultatet i casestudien, de er spesifikke og dekker over flere tidsrom og hendelser (Yin 2018, 114-115). Benyttelse av dokumentanalyse er en god strategi når en skal undersøke utvikling over tid eller gjennomgå bakgrunn og kontekst rundt en problemstilling (van Thiel 2014, 106).

Ønsket om å benytte dokumentanalyse som metode beror på at dokumenter kan gi informasjon om faktiske og konkrete forhold (Bratberg 2017, 11), noe som er spesielt praktisk ved hendelser som foregikk for en del år siden. Til tross for dette eksisterer det også svakheter ved dokumentanalyse som metode. Ved gjennomgang av dokumenter blir ofte det som er oppgitt i dokumentene ansett som sannheten, men de fleste dokumenter blir redigert før de blir offentlig tilgjengelig (Yin 2018, 115). En annen svakhet ved dokumentanalyse er utfordringer ved operasjonalisering. Dokumentene som blir benyttet er utarbeidet og tilpasset et annet formål enn å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne oppgaven (van Thiel 2014, 106). Ved å være bevisst på slike utfordringer tilknyttet dokumentanalyse, har det bidratt til mer reflekterte valg rundt dokumenter og tolkningen av disse. Som Yin peker på er dokumenter et godt datagrunnlag for casestudier fordi det bidrar til å underbygge argument og funn fra andre kilder (2018, 115), til tross for svakheter ved metoden. Videre følger en redegjørelse for hvilke dokument som har blitt benyttet for analyse.

### 4.5.1 Offentlige dokument

Dokumentene som systematisk har blitt gjennomgått er alle offentlig tilgjengelig. Tidsperioden for de aktuelle dokumentene fra KRD/ KMD ble satt fra 2006-2013. Denne tidsperioden ble valgt fordi omdømmeskolen og Distriktssenteret ble opprettet i 2008. Omdømmeskolen ble avsluttet i 2013, og det er derfor nærliggende at dokumenter fra et par år før opprettelsen kunne være sentral. Aktuelle dokument fra tidsperioden ble gjennomgått ved å benytte flere ulike søkeord. Søkeordene var omdømme, omdømmebygging, visjon, identitet, bolyst,

distriktsutfordring og distriktssenter. Etter en gjennomgang av kriteriene ble to stortingsmeldinger ansett som relevant: St.meld. nr.21, «Hjarte for heile landet. Om distrikts- og regionalpolitikken» 2005-2006 og St. Meld. Nr. 25 «Lokal vekstkraft og framtidstru. Om distrikts- og regionalpolitikken» 2008-2009. I tillegg til de to stortingsmeldingene ble også et dokument med innspill og råd fra bolystrådet (2007) nyttig for å få en større forståelse for etableringen av hvordan omdømmebygging kom på den politiske agendaen. I tillegg bidro dokumentet til å belyse opprettelse av Distriktssenteret og omdømmeskolen. Det har også blitt gjennomgått en utredning som er utenfor tidsperioden over. I august 2020 ble utredningen «Det handler om Norge», en utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene utgitt (NOU 2020). Denne utredningen ble presentert i innledningen, og var spesielt interessant for å se hvordan distriktsutfordringer blir ansett i dag og hva som blir fremmet som mulige måter å løse distriktsutfordringene i dag.

#### 4.5.2 Kommunale dokument

De kommunale dokumentene som blir benyttet er også offentlig tilgjengelig på kommunene sine nettsider. De kommunale dokumentene ble gjennomgått på samme måte som de statlige dokumentene, men med noen justeringer. Kvinesdal- og Skjåk kommune deltok på omdømmeskolen i 2010 og det ble derfor søkt etter dokumenter i tidsperioden 2008-2010. Tysnes kommune deltok på omdømmeskolen i 2011, og det ble derfor søkt etter dokumenter fra tidsperioden 2009-2011. Dokumentene var i første omgang vedtak og referat fra møter i kommunestyre eller formannskap. Dette ble gjort i et forsøk på å finne informasjon om hvorfor kommunene valgte å delta på omdømmeskolen. Deretter ble søket utvidet til å inkludere en tidsperiode etter deltagelsen, frem til 2015. Spesielt kommuneplaner var interessante her. Likevel var det begrenset med informasjon fra de ulike dokumentene, og det ble derfor tydelig at det ville være fordelaktig å også gjennomføre intervju med kommunene som et supplement til dokumentene.

#### 4.5.3 Evaluering og rapporter

I forbindelse med gjennomføring av omdømmeskolen, ble det utgitt to evalueringer av omdømmeskolen. Evaluering av omdømmeskolen fra 2008 og 2010 er ansett som mest relevant i denne studien siden Kvinesdal kommune deltok i evalueringen. I tillegg går evalueringen gjennom hva som ble lært på omdømmeskolen og hva kommunene har gjort i ettertid. En annen kilde til dokument har vært SSB sine notater om sentralitetsindeksen og rapporten om nasjonale

befolkningsframskrivinger for kommunene, 2020-2050 (Leknes og Løkken 2020). Befolkningsframskrivingen bidro til viktig bakgrunnsinformasjon om befolkningsutvikling og forståelse for hva slags utfordringer kommunene står overfor.

## 4.6 Intervju

Ettersom det var nødvendig med et supplement til dokumentene, ble det gjennomført intervju med de tre kommunene og et intervju med Distriktssenteret. Gjennomføring av intervju bidrar til et mangfold av data, og gir mulighet for å teste tolkninger og resonnement (Andersen 2013, 119). Formålet med intervjuene var å innhente informasjon av informanter som innehar relevant kunnskap for oppgaven (Ringdal 2013, 242). Intervjuene som ble gjennomført betegnes som samtalebaserte, de var delvis ustrukturerte, noe som åpnet for variasjon. En utfordring ved samtaleintervjuet er at det ofte blir for stor variasjon i spørsmålene som blir stilt til ulike informanter, slik at det ikke blir grunnlag for sammenligning (Ringdal 2013, 243). I forbindelse med intervjuene ble det først utformet en intervjuguide. Denne var stort sett lik for de tre kommunene, mens det ble utformet en egen intervjuguide til intervjuet med Distriktssenteret. Utforming av to intervjuguides ble gjennomført fordi formålet til intervjuet med Distriktssenteret var annerledes enn ved intervju i kommunene. Intervjuet med Distriktssenteret var for å innhente bakgrunnsinformasjon om omdømmeskolen og Distriktssenteret sin rolle, og ikke for å undersøke arbeidet med omdømmebygging. Som Ringdal (2013, 243) peker på, ble det i stor grad stilt de samme spørsmålene til informantene for å kunne skape grunnlag for sammenligning. Likevel ble det gjort noen endringer i intervjuguiden for å tilpasse spørsmålene til rollene de ulike informantene hadde i kommuneorganisasjonene. I løpet av intervjuene ble intervjuguiden benyttet som en rettesnor, rekkefølgen på spørsmålene ble styrt av hvor naturlig de var i samtalen, noe som også ga rom for oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig. En oversikt over intervjuene er lagt som vedlegg til oppgaven.

### 4.6.1 Informanter

Informantene som ble valgt ut i denne oppgaven ble valgt ut etter en form for snøballutvelging. Det ble sendt forespørsler til kommunene om intervju. På den måten ble det opprettet kontakt med eventuelle ansatte i kommunen som hadde anledning til å stille til intervju. Noen henviste



videre til andre som de mente ville være bedre informanter og ha mer informasjon og kunnskap om omdømmebygging. Disse ble derfor kontaktet med forespørsel om intervju. Opprinnelig var det ønskelig med informanter som hadde deltatt på omdømmeskolen, men dette lot seg ikke gjøre i alle kommunene. Endringer i personale gjorde dette noe utfordrende, men i Kvinesdal- og Tysnes kommune hadde informantene deltatt på omdømmeskolen. Informanten i Skjåk kommune arbeidet i kommunen på samme som deltagelsen på omdømmeskolen. I Kvinesdal kommune ble det gjennomført intervju med to informanter, mens i Tysnes- og Skjåk kommune ble det gjennomført intervju med en informant fra hver kommune.

Intervjuet med Distriktssenteret hadde, som nevnt, et formål om å bidra til en mer helhetlig bakgrunnsforståelse. Her foregikk også utvalget av informanter som en form for snøballutvelging. Det ble tatt kontakt med en mulig informant, som henviste videre til en annen som hadde mer direkte kunnskap om omdømmeskolen. Det ble totalt gjennomført fem intervju, der det ble tatt lydopptak av fire intervju. Det ene intervjuet ble det tatt notater av, men alle informantene godkjente likevel at det ble tatt lydopptak av intervjuene. Etter gjennomføring av hvert intervju ble intervjuene de transkribert, de ble skrevet ut som tekstdata slik at det ble mulig å gjennomføre systematisk analyse (Ringdal 2013, 245).

Kommune med fylke	År for deltagelse på omdømmeskolen	Sentralitetsnivå	Innbyggertall <sup>2</sup>	Antall informanter
<i>Kvinesdal Agder</i>	2010	5	5922	2
<i>Skjåk Innlandet</i>	2010	6	2183	1
<i>Tysnes Vestland</i>	2011	5	2924	1

Tabell 4: oversikt over casekommunene

#### 4.7 Datakvalitet

Et viktig steg i forskningsdesign er vurdering av datakvalitet og forskningskvalitet. Validitet og reliabilitet er viktige begrep som blir benyttet for å kunne vurdere datakvaliteten i denne oppgaven. Det er viktig å redegjøre for ulike valg som blir tatt i forskningsprosess, fordi det

<sup>2</sup> Innbyggertallene er hentet fra SSB sine sider om kommunefakta for de ulike kommunene.

åpner for en mulighet for å gjøre studien på nytt. I tillegg er det viktig å samle inn de dataene som er observerbare gjennom en åpen prosess (King, Keohane og Verba 1994, 23-24). Fordeler og ulemper ved valg av metode som er tatt i studien vil påvirke validiteten og reliabiliteten til denne oppgaven. Det er derfor forsøkt å redegjøre for alle valg som er tatt, hvilke utfordringer valgene medfører og hva slags fordeler de innehar. Et annet viktig punkt ved gjennomføring av en masteroppgave er etiske hensyn, spesielt ved gjennomføring av intervju og innsamling av personopplysninger.

#### 4.7.1 Validitet

Validitet handler om hvor godt datamaterialet passer til problemstillingene som oppgaven skal belyse. Validitet handler om hvor godt et forskningsprosjekt faktisk belyser det som det er tenkt at prosjektet skal belyse (King, Keohane og Verba 1994, 25). Høy validitet er et resultat av samsvar mellom innsamlet data og problemstillingen. Det eksisterer blant annet to former for validitet, intern og ekstern validitet. Intern validitet dreier seg om slutningene som blir trukket i en studie faktisk er riktig. En måte å sørge for god intern validitet er å ta høyde for ulike påvirkningsfaktorer i forskningsdesignet (Yin 2018, 45). I denne oppgaven er det gjennomført intervju med informanter som alle har en sentral rolle i de tre kommunene. For å bygge opp under den interne validiteten er det også blitt benyttet dokument. Gjennom prosessen har det også vært forsøkt å ha en kritisk holdning til de ulike informantene sin subjektivitet.

Ekstern validitet handler om hvorvidt oppgavens resultat kan bli generalisert til en større populasjon (Yin 2018, 45). Relatert til kvalitative studier er det generaliseringsmulighetene omdiskutert. Formålet er ikke her å generalisere funnene til andre situasjoner, men formålet er en form for analytisk generalisering. Analytisk generalisering handler om å utvikle og generalisere teorier (Yin 2018, 21). Dette er viktig punkt i et kvalitativt forskningsprosjekt, som denne oppgaven er. Denne formen for generalisering handler ikke om statistiske beregninger, men teoretiske forståelser av samfunnsforhold som blir undersøkt. Formålet er her å utvikle en helhetlig forståelse av konteksten enhetene utgjør til sammen (Grønmo 2016, 102-103).

#### 4.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om denne oppgavens pålitelighet og etterprøvnbarhet av de ulike valgene som er tatt og gjennomført i tilknytning til denne oppgaven. Denne oppgaven vil ha god reliabilitet om noen andre gjennomfører undersøkelsesopplegget og kommer frem til samme resultat som denne oppgaven (Yin 2018, 46). For at andre skal kunne komme frem til samme resultat ved gjennomføring av prosjektet, er det viktig å gjennomføre en nøyaktig og åpen prosess i forbindelse med innsamling av data (van Thiel 2014, 88). Alle intervjuene, bortsett fra ett, er det gjort lydopptak av. Intervjuene er også transkribert, og intervjuguide i tillegg til tidspunkt og varighet på intervju er redegjort for. Dokumentene som er benyttet er alle offentlig tilgjengelig, noe som også bidrar til en åpen forskningsprosess.

#### 4.8 Ethiske hensyn

Et hovedprinsipp ved utforming av alle former for forskningsprosjekt som behandler personopplysninger er at de må meldes inn til Norsk senter for forskningsdata [NSD] (Ringdal 2013, 459). Dette er viktig for konfidensiell behandling av informasjon, og dette masterprosjektet er meldt inn, og godkjent, av NSD. Ved kvalitative forskningsopplegg, som denne oppgaven, er det mer utfordrende å bevare konfidensialiteten (Ringdal 2013). Det er derfor avklart og godkjent av alle informantene at kommunene sine navn, og Distriktssenteret sitt, blir benyttet i oppgaven. Ønsket om å benytte kommunene sine navn ble informert om i informasjonsskjemaet og direkte avklart med informantene i de ulike intervjuene. Siden kommunene ikke er anonymisert i denne oppgaven, går det på bekostning av informantenes fulle anonymitet. Sitatene fra intervjuene har derfor blitt språklig standardisert, i et forsøk på å gjøre det mer utfordrende å gjenkjenne informantene. Sitater fra dokument er gjengitt i opprinnelig målform.

## 5.0 Empirisk analyse

Dette kapittelet presenterer empiriske data fra datainnsamlingen. Hovedsakelig er dataene innsamlet gjennom intervju, men også data som er tilegnet gjennom dokumentinnsamling. Formålet i denne oppgaven er å undersøke omdømmebygging i distriktskommuner, og det vil først bli redegjort for offentlige dokument herunder stortingsmeldinger, og tiltak foreslått av bolystrådet. Disse har et mer overordnet perspektiv i forhold til de kommunale dokumentene som blir presentert i tilknytning til kommunen de tilhører. Den empiriske gjennomgangen av intervjuene blir lagt frem med utgangspunkt i fire ulike kategorier. De fire kategoriene er utformet på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene, og er laget for å gjøre den empiriske gjennomgangen mer oversiktlig. Omdømmeoppskriften og «reputation commons» som det ble redegjort for i kapittel tre, blir benyttet som analysegrunnlag. Videre vil de sentrale offentlige dokumentene bli presentert først, deretter den empiriske gjennomgangen av kommunene.

### 5.1 Empirisk gjennomgang av sentrale offentlige dokument

#### **St. Meld. Nr 21 (2005-2006) «Hjarte for heile landet»**

Stortingsmeldingen «Hjarte for heile landet» ble utgitt i 2006 og var en konkretisering av den daværende regjeringens mål for distrikts- og regionalpolitikken. En av strategiene var å styrke kompetansen og legge til rette for næringsutvikling og nyskaping og utvikle livskraftige lokalsamfunn (KRD 2006, 8). I stortingsmeldingen var ikke omdømme i fokus, men regjeringen ønsket likevel å bidra til en positiv utvikling for områder som var utsatt når det gjaldt arbeidsmarked og bosetting. Dette gjaldt spesielt småsamfunn og omstillingssamfunn der det var behov for en innsats (KRD 2006, 62). De to typene samfunn var betegnet som:

*«Småsamfunn med lange avstandar til senter, små arbeidsmarknader med ein utsett næringsstruktur og nedgang i folketal. Innsats i slike samfunn bør fokusere både på næringsutvikling, gode tenestetilbod og utvikling av attraktive stader.*

*Omstillingssamfunn av ulik storleik som blir råka av sterk reduksjon i sysselsetjinga i hjørnesteinsbedrifter eller i fleire mindre bedrifter samtidig. Utfordringane i slike samfunn er særleg knytte til relativt rask utvikling av alternative arbeidsplassar og er større di meir einssidig og mindre arbeidsmarknaden er» (KRD 2006, 62).*

Arbeidet med utvikling kunne best gjennomføres med lokale eller regionale initiativ, med departementet som en tilrettelegger og bidragsyter. En løsning på dette var å etablere et kompetansesenter for distriktsutvikling som skulle være en kunnskapsbase der det ble spredd erfaringer og kunnskap om virkningen av ulike prosjekt og tiltak. Formålet var å fremme lokal utvikling i de områdene som stod overfor utfordringer.

*«Det er behov for eit meir systematisk arbeid for å løfte fram og spreie gode døme på livskraftige lokalsamfunn, og for eit ressurscenter og ein ressursbank for kommunar og fylke når det gjeld kunnskap om organisering av og innhald i utviklingsarbeid» (KRD 2006, 63).*

Stortingsmeldingen markerte begynnelsen for Distriktsenteret, og en satsing på småsamfunn. Det ble bevilget penger til ulike prosjekt, med formål om at en satsing på mindre samfunn skulle bidra til vekst og utvikling i de samfunnene. Her ble det også pekt på at utfordringene i mindre samfunn var sammensatte og at det derfor var behov for samarbeid for å løse utfordringene.

*«Utfordringane i ulike småsamfunn er svært samansette. Det gjeld både å gjere stadene attraktive for innbyggjarar, tilflyttarar og bedrifter, fremme næringsutvikling basert på lokale ressursar og sikre tilbod av offentlege og private tenester. Dette inneber at utviklingsarbeidet må byggje på utstrekt grad av samarbeid og samordning» (KRD 2006, 63).*

## **Bolystrådet**

Høsten 2006 ble det utformet et Bolystråd av den daværende kommunal- og regionalministeren. Bolystrådet var en arbeidsgruppe som drøftet hva som kunne være mulige tiltak for en utvikling i distriktene. Hensikten var å finne tiltak som kunne føre til at det ble mer attraktivt for unge å etablere seg i distriktene. En rekke forslag ble fremhevet, deriblant at det var viktig å tydelig formidle mulighetene for å få eller skape egne arbeidsplasser. Tre hovedsaker ble fremmet av

bolystrådet, næringsutvikling, stedsutvikling og kommunikasjon. Innenfor dette var et viktig punkt markedsføring, at distriktskommunene måtte satse mer på kommunikasjon. Ett forslag var en merkevareskole for bygde-Norge, der en kommersiell tankegang med fokus på markedsføring ble løftet frem som nyttig for kommunene (Bolystrådet 2007, 3-4). «*Mye informasjon oppfattes som politisk eller kommunal. Dette gjør den kjedelig og mindre attraktiv for de unge*» (Bolystrådet 2007, 2).

*«Kommuner og regioner må tenke mer på at de har et produkt (et sted, en region) de skal selge. Produktet skal selges til kunder (innbyggere og potensielle tilflyttere). De må identifisere det unike ved produktet og lære av næringslivet når det gjelder prinsippene rundt merkevarebygging»* (Bolystrådet 2007, 3).

*«Merkevareskolen for Bygde-Norge.*

*[...]*

- *Mer markedsrettet tankegang.*
- *Mer langsiktige markeds- og kommunikasjonsplaner på tvers av politiske tiltak.*
- *Benytte relevant kompetanse innen kommunikasjon og markedsføring.*
- *Bedre samarbeid mellom det offentlige og næringslivet.*
- *Fremelske det unike.*
- *Bygge selvtillit og stolthet blant innbyggerne»* (Bolystrådet 2007, 4).

### **St. Meld. Nr. 25 (2008-2009). «Lokal vekstkraft og framtidstru»**

Som en oppfølging til stortingsmeldingen fra 2006, ble det i «lokal vekstkraft og framtidstru» presentert mål, ambisjoner og rammer for videre arbeid med blant annet distriktpolitiske utfordringer (KRD 2009, 8). I denne stortingsmeldingen kommer omdømme mer i fokus, og er ansett som et tiltak for å skape attraktive lokalsamfunn. Omdømme- og identitetsbygging er fremhevet i stortingsmeldingen, spesielt relatert til Bolystrådet sin sluttrapport. Et poeng som ble fremmet i stortingsmeldingen var at kommunene hadde lav kompetanse i arbeid med omdømmebygging som var relatert til profilering og markedsføring (KRD 2009, 35).

*«Å arbeide med omdømme i ein kommune eller eit område er ei samansett oppgåve. Arbeidet må vere godt forankra i lokalsamfunnet og byggje på vurderingar av kva ein skal framheve, kven som skal vere målgruppe og form og innhald i kommunikasjonen.*

*Eit bygdeimage må vere spissa nok til at det er synleg, men inkluderande nok til at mange kjenner seg heime i det.» (KRD 2009, 35).*

*«[...] distriktskommunar ofte har eit dårlegare omdømme enn det dei fortener, og at dei i for liten grad fokuserer på potensiala som ligg i å bu i kommunen. Kommunal- og regionaldepartementet tok tak i denne utfordringa, og har det siste året gjennomført eit utviklingsarbeid for såkalla omdømmebygging i kommunar» (KRD 2009, 35).*

Et spesifikt tiltak for å heve kompetansen på omdømmefeltet, var opprettelsen av en omdømmeskole for kommuner og regioner. Formålet med omdømmeskolen var å bidra til økt kompetanse rundt omdømmebygging for distriktskommunene, der målet var at det skulle føre til at distriktskommunene ville tiltrekke seg flere unge og mennesker i en etableringsfase. Dette arbeidet med omdømmeskolen ble overført til Distriktsenteret som da fikk i oppgave å overføre kunnskap til kommunene om metoder og verktøy for lokal utvikling (KRD 2009, 35).

### **Evaluering av omdømmeskolen**

Oxford Research gjennomførte en evalueringsrapport av omdømmeskolen, der opplegget i 2008 og 2010 ble evaluert. Formålet til evalueringen var å gjennomføre en kartlegging av hvordan kommunene som hadde deltatt på omdømmeskolen hadde benyttet kunnskap og arbeidsmåter etter deltagelse på omdømmeskolen (Brastad 2013, 8). Evalueringen gir et overordnet perspektiv på hvordan deltagelsen på omdømmeskolen hadde påvirket kommunene som deltok sitt arbeid med omdømmebygging. Mange av kommunene hadde enten implementert kunnskapen fra omdømmeskolen i den kommunale virksomheten eller leid inn et byrå. Flere av kommunene hadde også benyttet arbeidet med omdømmebygging som et utgangspunkt for flere utviklingsprosjekter. Evalueringen konkluderte ikke med en spesifikk effekt av omdømmeskolen, fordi evalueringsrapporten evaluerte kommunene kun 2-4 år etter at de deltok på omdømmeskolen. For å kunne trekke slutninger om effekten ble det påpekt at det ville være nødvendig å følge kommunene over lengre tid (Brastad 2013, 9).

Til tross for at kommunene i denne masteroppgaven ikke er fulgt over lengre tid, ble det spurt om kommunene opplevde at deltagelsen på omdømmeskolen hadde en påvirkning på arbeidet med omdømmebygging i kommunen. Dette ble gjort med visshet om at det ikke er mulig å trekke konkrete resultater fra omdømmeskolen, men at det kunne gi innsikt i om kommunene

hadde arbeidet med omdømmebygging i ettertid. Samtidig var det også en tanke om at et slikt spørsmål kunne bidra til å belyse hvordan kommunene anså arbeidet med omdømmebygging. Blant annet kan endringer i omgivelsene vært en forklarende faktor for hvorfor det ikke var mulig at kommunene kun var påvirket av omdømmeskolen.

Videre blir det også i evaluering vektlagt viktige punkt som peker på konsekvenser omdømmeskolen hadde for kommunene som deltok. På et mikronivå førte omdømmeskolen til atferdsendringer innad i kommunene i tilknytning til at arbeidet med omdømmebygging kom på dagsorden i kommunene ved at det ble anerkjent som en viktig del av generelt utviklingsarbeid. I tillegg ble det videre fremhevet tre spesifikke punkt om hva som hadde kommet frem på omdømmeskolen (Brastad 2013, 9).

*«En har fått frem at kommunene må ta en posisjon og jobbe med den over lang tid. En har oppnådd en mer systematisk tenking rundt hva som er det unike ved kommunen og hvordan de unike sidene kan utnyttes for å gi kommunene fortrinn. Hva skal kommunen være og hvordan kan en få frem dette budskapet?*

*I mange kommuner har en fått bakt omdømmearbeidet inn i de ordinære planprosessene. Dette bidrar til forpliktende arbeid over tid og et nytt perspektiv inn i planprosessene»* (Brastad 2013, 9).

I evalueringen blir det også påpekt at hvem som var pådriver for deltagelse på omdømmeskolen ville ha påvirkning på hvor godt forankret arbeidet med omdømmebygging ble i kommunene. Om politikerne i en kommune hadde vært en pådriver for deltagelsen på omdømmeskolen, ble dette trukket frem som en fordel for kommunene. Dette er fordi det er politikerne som fatter vedtak og planer for kommunene, og det ville derfor ha bidratt til lettere forankring av arbeidet med omdømmebygging (Brastad 2013, 21).

## 5.2 Empirisk gjennomgang av intervju

Strukturen i dette delkapittelet tar, som nevnt, utgangspunkt i fire kategorier. De fire kategoriene er omdømmeskolen, omdømmebygging i senere tid, region og fremtreden. I den første kategorien blir erfaringer fra omdømmeskolen presentert, før det i den andre kategorien blir gjennomgått hvilke omdømmebyggende tiltak kommunene har gjennomført. Videre blir



det gjort rede for kommunene sitt samarbeid med tilhørende regioner, hvordan kommunene velger å posisjonere arbeidet med omdømmebygging i forhold til regionene de tilhører. Den siste kategorien er fremtreden, som tar for seg hvordan kommunene ønsker å fremstå for andre. Disse kategoriene er valgt for å kunne få et best mulig innblikk i hvor godt implementert arbeidet med omdømmebygging i de tre kommunene faktisk er. Kommunene blir vurdert opp mot omdømmeoppskriften (Byrkjeflot 2011) for å analysere hvor godt arbeidet de har gjort med omdømmebygging samsvarer med de ulike stegene i omdømmeoppskriften. I tillegg blir også hvilke strategier kommunene har valgt for tilknytning eller differensiering til regionen i forhold til omdømmebygging analysert, etter «reputation commons» (Wæraas 2014). Videre vil først intervjuet med informanten i Distriktssenteret bli presentert. Dette skiller seg fra intervjuene med kommunene ved at det ikke har samme struktur, og det blir heller ikke analysert opp mot omdømmeteorien. Deretter følger kommunene, med en oppsummerende tabell etter hver kommune over viktige funn og samsvar med omdømmeoppskriften. En oversikt over intervjuene og de innsamlede dokumentene til hver av kommunene, samt intervjuguiden er lagt ved i vedlegg helt til slutt i oppgaven.

### 5.2.1 Distriktssenteret

Intervjuet med Distriktssenteret hadde som formål å belyse hvordan omdømmeskolen foregikk og hva som var hovedmålet med gjennomføringen av opplegget. Her ble etableringen av Distriktssenteret og dens rolle trukket frem. Distriktssenteret overtok omdømmeskolen i 2009 og videreutviklet den i 2011 med en ny modell med ti fokuspunkter (Distriktssenteret 2014). Som det fremkommer av stortingsmeldingene presentert tidligere i dette kapittelet, var gjennomføringen av omdømmeskolen en oppgave Distriktssenteret hadde blitt tildelt ved oppstarten av Distriktssenteret av KRD.

*«Vi ble etablert i november 2008, fikk tildelingsbrev fra vår eier, stod at det var ønsket at vi skulle ta over omdømmeskolen [...] Så de [departementet] hadde det første kullet om man kan kalle det det i 2008. [...] i 2009 og 2010 så videreførte vi det opplegget som departementet hadde lagt til rette for, og det formålet var at kommuner skulle søke om å delta og at de ønsket å bruke omdømme som tema i sin attraktivitetsutvikling» (informant 1).*

Den overnevnte endringen i opplegget til omdømmeskolen ble gjort for å tilpasse innholdet bedre til en kommunal setting. Samtidig var det også viktig for Distriktssenteret å få frem at omdømmeskolen ikke var en kommunikasjonskole, men systematisk arbeid med omdømme for å øke attraktiviteten til kommunene. Dette skiller seg noe fra det foreslåtte opplegget til Bolystrådet (2007) som fremmet at en markedsføringskole for distriktskommunene ville være hensiktsmessig.

*«[...] vi i Distriktssenteret begynte å samle erfaringer og så hva kommunene hadde behov for. Da så vi at vi måtte gjøre noen endringer på det tilbudet hvis det skulle fortsette, gjøre det mer kommunalt. [...] da vi begynte å lære oss mer om omdømmefaget og kommunene sin motivasjon for å delta, så vi at mange kommuner trodde de skulle inn å lage kommunikasjonsplaner og lære seg kommunikasjon og at det var det som var formålet. Også så vi etter hvert at vi heller ønsket å bruke det faget [omdømmefaget] til å utvikle kommunenes attraktivitet, mer som en arbeidsmetode for å øke attraktiviteten og ikke bare det kommunikative. [...] derfor lyste vi ut et åpnert oppdrag så leverandører måtte melde seg, valgte Tibe Pr og deres tipunktsmodell. Som vi mente, var en mer tilpasset modell for distriktskommunene for å jobbe systematisk med utviklingsarbeid» (informant 1).*

Dette førte til en endring i kunnskap som omdømmeskolen lærte vekk. Det ble mer spesifisert kunnskap utformet som en klassisk organisasjonsoppskrift, gjerne bedre tilpasset kommunene. Videre var omdømmet i vinden i tidsperioden da omdømmeskolen ble gjennomført. Distriktssenteret gjennomførte også andre seminarer med omdømme som tema og hadde generelt omdømme på agendaen.

*«[...] ble vi veldig tydelig overfor kommunene at det her, omdømmeskolen, er ikke en skole for å lære seg å bli mer kommunikativ, men det er faktisk et tilbud for at dere skal bli mer systematiske i deres utviklingsarbeid fordi det er det dere trenger. I det ligger selvsagt også [...] alt rundt kommunikasjon, men det er bare en del av det. Også så vi at det var vel det med omdømmet i den tiden der, du fant det jo igjen i Stortingsmeldingene. Vi fikk jo samtidig i oppgave å rigge inspirasjonsseminar rundt omkring i landet som også egentlig handlet mye om omdømme, hvordan kommunene skulle bruke ressurser på å bli mer attraktive» (informant 1).*

Et viktig bidrag fra Distriktssenteret var det faktum at det ble fremmet av omdømmet var et systematisk arbeid. Det ble fremmet som en egenskap kommunene burde være bevisst på. Ettersom at omdømmeskolen var et samlingsbasert opplegg, var det opp til kommunene selv å fortsette arbeidet med omdømmet sitt. Distriktssenteret trakk frem at det ikke var kartlagt i ettertid hvor godt kommunene hadde videreført kompetansen fra omdømmeskolen. Men om de kommunale ansatte som hadde deltatt på omdømmeskolen enda jobbet i kommunene, ville dette trolig være fordelaktig. «Jeg tror nok at i de kommunene der det er stabilitet hos de ansatte, at det er ansatte som har deltatt på omdømmeskolen og som fortsatt er i kommunal virksomhet så tror jeg nok at hos mange ligger det i bevisstheten» (informant 1).

Omdømmeskolen ble avholdt frem til og med 2013. Distriktssenteret arbeider ikke lengre med omdømme på samme måte som omdømmeskolen, men fokuserer på omdømme som en del av andre program og prosjekt Distriktssenteret utfører. Omdømmeskolen ble avsluttet på grunn av omprioritering av ressursene til Distriktssenteret. «[...] vi konkluderte med det i Distriktssenteret at det egentlig ikke var en oppgave vi skulle gjøre [...]. Vi er et kompetansesenter og vi skal ikke drive med tilbud på det viset som omdømmeskolen faktisk var. [...] vi ville bruke ressursene våre på andre oppgaver» (informant 1).

*«[...] veldig mange av distriktskommunene, kan ikke si generelt, men de har jo ikke ressurser til å drive kommunikasjon og medvirkning. Mye av det [omdømmebygging] kan man gjøre gjennom et godt medvirkningsarbeid og det gjør de jo, det er lovpålagt at de skal gjøre det, men så blir det litt stemoderlig på en del andre områder. Det er jo en inngang der de kunne ha bygget omdømme sitt litt systematisk hvis de og kunne ha sett at det er en del av medvirkningsarbeidet» (informant 1).*

Det siste sitatet oppsummerer en vedvarende utfordring for distriktskommunene, ressurser og mangel på kompetansearbeidsplasser. Hvis det ikke er tilstrekkelig med ressurser, blir det også utfordrende for kommunene å kunne benytte nok tid og kompetanse på å gjennomføre det systematiske arbeidet som omdømmebygging krever. Distriktssenteret vektlegger et viktig punkt ved at det fremstår som kommunene ikke fullt ut ser alle mulighetene for systematisk arbeid med omdømmebygging, selv med mindre ressurser. Oppsummert var omdømmeskolen et prosjekt som ble gjennomført til og med 2013. Innholdet endret seg noe underveis, det ble også innført det som kan omtales som en typisk organisasjonsoppskrift for å tilpasse kunnskapen bedre til en kommunal setting. Distriktssenteret var, og er, opptatt av å fremme at

omdømme er systematisk arbeid over tid, noe som fremstår som en utfordring for kommunene i møte med lite ressurser, også i dag.

### 5.2.2 Kvinesdal kommune

#### **Omdømmeskolen**

Kvinesdal kommune deltok på omdømmeskolen i 2010, og av de to informantene i kommunen hadde informant 2 deltatt på omdømmeskolen. Informanten trakk frem at det mest lærerike med deltagelsen på omdømmeskolen hadde vært viktigheten av et systemisert arbeid med omdømmebygging. Dette var spesielt nyttig for kommunen, for i Kvinesdal kommune hadde det eksistert flere planer og ideer også før deltagelsen på omdømmeskolen. Deltagelsen førte til at arbeidet ble mer systemisert, og bidro til en større bevissthet over at omdømmebygging var et langsiktig arbeid. Kommunen hadde blant annet allerede i 2009 gjennomført innbyggerundersøkelser, noe som ble gjentatt i 2011 og 2015. Et annet viktig punkt som ble fremhevet fra deltagelsen på omdømmeskolen var at omdømmet til kommunen måtte være basert på egenskaper kommunen faktisk hadde (informant 2).

I evalueringen av omdømmeskolen fra 2013, ble inkludering av omdømmebygging trukket frem som en viktig forutsetning for arbeid med omdømmebygging også etter omdømmeskolen. En forankring i kommunale planer ville bidra til at arbeidet også ble godt forankret hos politikerne (Brastad 2013). Dette finner en igjen i Kvinesdal kommune, der et direkte resultat av deltagelsen på omdømmeskolen var utforming av kommunedelplanen for omdømme og synlighet. Et av satsningsområdene var opprettelse av et omdømmeprojekt for kommunen, der det ble vektlagt at dette måtte være basert på et samarbeid mellom kommune, næringsliv og foreninger (Kvinesdal kommune 2012). Etter deltagelsen på omdømmeskolen ble også innovasjon Kvinesdal opprettet, et næringssselskap med fokus på blant annet omdømmebygging. I tillegg ble det også utformet en omdømmeplan, som ble etterfulgt av en kommunikasjonsplan og et handlingsprogram. Et av målene til kommunen var å nå 6722 innbyggere i 2022. Grunnlaget til omdømmebygging skulle være kvalitet på tjenester og varer, fulgt opp med markedsføring og synliggjøring av dette (Kvinesdal kommune 2012).

*«Vår visjon er Kvinesdal- Vakker, Vennlig, Vågal. Hovedmålet i planen er definert slik: Kvinesdal kommune skal være den foretrukne bokommunen i regionen. Vårt mål er å øke innbyggertallet fra 5776 i 2010 til 6722 innen 2022. For å nå dette målet har vi valgt følgende strategi: Vår hovedstrategi er å satse på bolyst og egen attraktivitet» (Kvinesdal kommune 2012).*

*«Vakker henger sammen med at vi skal by på natur- og kulturopplevelser. Vennlig henger sammen med oppvekst- og boforhold. Vågal henger her sammen med at Kvinesdal skal tilrettelegge for et allsidig og fremtidsrettet næringsliv, samt et vågalt kulturliv» (Kvinesdal kommune 2012).*

Kvinesdal kommune sitt arbeid med omdømmebygging etter deltagelsen på omdømmeskolen samsvarer godt med omdømmeoppskriften. Det ble utviklet en klar strategi med visjoner og mål, i tillegg til tydelig satsningsområder for kommunen sitt arbeid med omdømmebygging. Kommunen hadde gjennomført innbyggerundersøkelser, noe som ga et innblikk i omdømmet til kommunen. Omdømmet til kommunen hadde hatt en positiv utvikling fra 2009 til 2011 (Kvinesdal kommune 2012). Steg fem i omdømmeoppskriften innebærer måling av omdømme for videre utvikling av strategi (Byrkjeflot 2011). Innbyggerundersøkelsene ble gjennomført frem til 2015, mens det i dag blir testet ut nye former for medvirkning. *«[...] i forhold til involvering i planarbeid ser vi nå på andre og nye metoder. Blant annet har vi etablert innbyggerpanel hvor folk i ulike aldersgrupper deltar og kan komme med sine innspill» (informant 3).*

Kommunen sitt mål i kommuneplanen om flere innbyggere ble ikke oppnådd, men det ble likevel ansett som et hensiktsmessig mål. *«Når det gjelder målet vårt så er det nedfelt i kommuneplanen[...] hovedmålet ble vedtatt i september 2010 [...] da hadde vi satt som hovedmål at Kvinesdal skulle ha 6722 innbyggere i 2022. Det målet når vi ikke, samtidige er det greit å ha noe å strekke seg etter» (informant 3).*

### **Omdømmebygging i senere tid**

Relatert til omdømmebygging i senere tid, hadde Kvinesdal kommune avvirket næringssselskapet som hadde blitt opprettet etter deltagelsen på omdømmeskolen. Likevel var

kommunen opptatt av å arbeide aktivt med omdømmebygging, og vektla det å ha nær kontakt med bedriftene i kommunen. Ønsket var å være en pådriver og støttespiller for bedriftene.

*«[...] En rekke strukturer i samfunnet endrer seg, noe som gjorde at vi så behov for endringer lokalt. Vi har fått et nytt Agder fylke og samarbeidet på Agder styrkes via næringsklynger og andre nettverk, og i tillegg får vi ny E39 som gjør avstandene kortere og samarbeidskonstellasjonene endrer seg også som følge av det. [...] Ny E39 gjør at avstanden til Kristiansand og Stavanger blir mye kortere, så da tenker vi at det er mer interessant hvis bedriftene kan klare å gå inn i en forening, med større nedslagsområde for Kvinesdal er liten alene. [...] vi kjente at vi kunne få til et like godt og kanskje enda bedre samarbeid med å ha et råd for næring der vi har representanter fra hver bransje i kommunen. [...] der har vi nær kontakt og får veldig gode innspill i forhold til vårt videre utviklingsarbeid» (informant 3).*

*«[...] det viktigste for oss er å ha en nær dialog med næringslivet slik at vi kan agerer raskt når de har utfordringer og når de ser [...] en ting er at vi er en pådriver, og samtidig også at vi er en god støttespiller for dem [bedriftene]. Det passer vi veldig på» (informant 3).*

Dette ble også støttet opp av informant 2, som var opptatt av kommunen sin betydning for samfunnet Kvinesdal. Om kommunen ikke var en pådriver for ulike prosjekt i Kvinesdal, kunne det bli utfordrende å gjennomføre prosjekter. Det private næringslivet var mindre i Kvinesdal i forhold til større byer. For samfunnsutviklingen i kommunen var det derfor viktig at Kvinesdal kommune var en pådriver for ulike prosjekt. Informant 2 anså det som viktig å arbeide etter visjonene som ble presentert i kommunedelplanen. Disse visjonene var tidligere blitt benyttet som en rettesnor for arbeidet med omdømmebygging (informant 2). Visjonene ble til ved involvering av innbyggerne.

*«[...] i forbindelse med at en av kommunens ansatte skrev en masteroppgave ble skolene engasjert. Elevene skulle være med å finne ut hvordan de ville beskrive kommunen. Det var de tre verdiene [visjonene] de havnet på og dermed så brukte kommunen de etterpå [...] når du engasjerer elever så er det mange foreldre som får hørt om det også. [...] I tillegg hadde coca cola en god stund et stort skilt i sentrum med vakker-vennlig-vågal på» (informant 3).*

Kvinesdal kommune sitt arbeid med visjonene samsvarer med stegene i omdømmeoppskriften. Ved å inkludere innbyggerne i utformingen av slagordet, førte det til at slagordet ble godt forankret også hos innbyggerne. Ved å konsekvent benytte de tre visjonene i promotering, fremstår kommunen enhetlig. I tillegg var de tre visjonene også uttrykt i kommuneplanen, noe som er viktig for å kunne danne et videre grunnlag for arbeid med omdømmebygging. Dette var godt forankret hos de ansatte i kommunen.

*«[...]når det gjelder posisjon og hvilket inntrykk vi ønsker at næringslivet, innbyggere og andre utenfor kommunen skal ha av Kvinesdal så er det: Kvinesdal- der de får ting til å skje. Så verdiene våre, når vi tenker kultur, sånn gjør vi det, sånn har vi det i Kvinesdal er det vakker-vennlig-vågal. Det er nedfelt løfter i forhold til det å heie hverandre frem, et rikt kultur- og fritidstilbud og at vi skal være handlekraftige. [...] vi skal være raske med beslutninger og kort saksbehandlingstid. Det lover vi innbyggerne og næringslivet vårt» (informant 3).*

Målgruppe for arbeidet med omdømmebygging er et viktig punkt som er relatert til det å kunne spesifisere satsingsområde for arbeidet med omdømmebygging og det å fremstå attraktiv som kommune. Det å ha en spesifikk målgruppe vil gjøre at også arbeidet med omdømmebygging blir mer systematisk og innsnevret. For Kvinesdal kommune var målgruppen for arbeidet med omdømmebygging unge i en etableringsfase. Næringslivet var preget av hjørnesteinsbedriften, men det var også fokus på å fremme kompetansen innbyggerne i kommunen hadde, i tillegg til å støtte opp under nye og kreative miljø.

*«[...] har vi fått et nytt kreativt miljø med unge folk som har etablert seg i sentrum og de har vi jo støttet opp [...] de har et arbeidsfellesskap. Det er jo klart, vi ser jo at det er veldig attraktivt og viser at det er mulig å flytte hjem igjen. [...] så nå prøver vi å bygge opp mer rundt det miljøet som er i sentrum, klart det er attraktivt for å trekke unge hjem igjen» (informant 3).*

En annen viktig målgruppe for Kvinesdal kommune var kvinner. Det å kunne tilby flere heltidsstillinger var en viktig faktor for å nå denne målgruppen, i tillegg til å fremme andre

rollemodeller enn menn. Dette var noe som fremstod som viktig for kommunen, særlig med tanke på de nasjonale befolkningsframskrivingene til SSB.

*«[...] jeg tenker at det som er viktig for oss er å bli veldig attraktiv for unge damer, slik at de vil flytte tilbake igjen. Da må de se at det er andre rollemodeller enn bare menn. I tillegg må en jobbe med heltidsstillinger, har man reist ut og tatt utdanning er man ikke interessert i å flytte tilbake igjen for å ta en 40-50% stilling. [...] Det kommer vi til å ha fokus på i kommuneplanen også» (informant 3).*

*«[...] når du ser på befolkningsprognoser for distriktene fremover så er det jo klart at her må noe gjøres for å klare å trekke tilbake igjen kvinner. Særlig de unge jentene en ser at det er de som ikke flytter tilbake igjen. [...] vi skal synliggjøre de damene som jobber i industrien mer, for å vise at det faktisk er mulig og at det begynner å bli en god del spennende jobber der. Også de som krever høyere utdanning» (informant 3).*

I kommunedelplanen for omdømme og synlighet fra 2012, fremkommer det også at åpenhet er viktig i møte med et eventuelt negativt omdømme. Kommunen fremhevet derfor at det var viktig at de hadde kvalitet på tjenestene de bygger omdømme for, i tillegg til at synlighet var en viktig faktor som det var nødvendig å arbeide med. Tanken var at omdømme måtte være til stede i alle deler av den kommunale virksomheten. *«Det er viktig for kommunen å tenke forebyggende og arbeide systematisk for å gjøre disse truslene [mot omdømme] minst mulig. Innvirkning på omdømme må bli et viktig vurderingstema i all kommunal virksomhet» (Kvinesdal kommune 2012).*

I dag var omdømmebygging fortsatt viktig, uavhengig av tjenesteområdet. Kommunen arbeidet for å være best mulig, og anså det som svært viktig å være tilgjengelig for alle i kommunen. Omdømmebygging i kommunen fremstod som en felles innsats, som også inkluderte politikerne i kommunen.

arbeidet for å være best mulig, og alltid tilgjengelig for alle i kommunen. Omdømmebygging i kommunen fremstod som å være en felles innsats, en innsats som også inkludert politikerne i kommunen. *«[...] Vi har gode politikere i Kvinesdal og de er også opptatt av at vi skal levere godt til innbyggerne og næringslivet vårt» (informant 3).*



*«Det vi gjør påvirker omdømmet vårt. Hvis vi ikke tilbyr gode tjenester og god service [...] så vil jo det gå utover omdømmet vårt. Derfor prøver vi å gjøre en god jobb og være tilgjengelig for næringslivet, tilgjengelig for innbyggerne, fange opp signaler og bidra der vi kan. [...] alle er en viktig brikke i Kvinesdal kommune sin omdømmebygging» (informant 3).*

Et viktig steg i omdømmeoppskriften er utvikling av identitet og kultur (Byrkjeflot 2011). Ved å forankre dette arbeidet godt i de kommunale planene, blant ansatte i kommunen og hos innbyggerne, bidro det til at Kvinesdal kommune fremstod enhetlig. Dette førte også til at arbeidet med omdømmebygging fremstod som godt systematisert og en del av den kommunale virksomheten.

## **Region**

Med tanke på den spillteoretiske situasjonen «reputation commons» (Wæraas 2014) ble kommunene også spurt om forholdet til regionene de tilhører. Ofte vil kommunene i samme region være nokså like, noe som kan gjøre det utfordrende med omdømmebygging. Om det eksisterer et bevisst forhold til regionen og omdømmebygging, og en klar strategi for å fremstå uavhengig av regionen, vil det vitne om en rasjonell form for omdømmebygging. Om kommunene har valgt å bidra også for regionen sitt omdømme vitner det om et valg preget av samarbeid (Wæraas 2014).

Relatert til regionen, var begge informantene i kommunen opptatt av å ha et godt samarbeid med de andre kommunene i Listerregionen. Blant annet hadde kommunen bidratt til støtte for en planlagt Knerten-park<sup>3</sup> sammen med andre kommuner i Listerregionen (informant 2). I tillegg var kommunen også del av flere nettverk og råd sammen med andre kommuner i Listerregionen. *«[...] vi har et godt samarbeid i Listerregionen. Det er helt nødvendig da vi i flere sammenhenger blir for små alene. Sammen blir vi sterkere» (informant 3).*

Med tanke på «reputation commons» og de ulike handlingsvalgene for omdømmet (Wæraas 2014), fremkommer det i kommuneplanen fra 2012 at kommunen med fordel burde satse på bolyst. En slik satsing ble ansett som veldig gunstig for kommunen, fordi det ville føre til at de

---

<sup>3</sup> Knerten-parken var en planlagt temapark for Anne-Cath. Vestly sin velkjente trefigur, Knerten. Parken heter i dag Anne-Cath. Vestlys forundringspark (Thime 2020).

kunne skille seg ut fra de andre kommunene i regionen, og ha en egen posisjon som ikke lett kunne overtas av noen andre.

*«I utgangspunktet vil de fleste kommuner kunne være enig i denne satsingen, og det finns flere kommuner med bolystsatsing. Likevel er denne posisjonen ledig i regionen fordi ingen andre kommuner har valgt bolyst og egen attraktivitet som overordnet retning og satsing. Når denne satsingen knyttes til verdiene vakker, vennlig og vågal har vi en posisjon som ikke kan kopieres» (Kvinesdal kommune 2012).*

Det fremstår derfor som om kommunen var opptatt av å skille seg ut. Ved å inneha en strategi som ikke var mulig å kopiere for de andre kommunene i regionen, vitner det om at kommunen hadde valgt en differensieringsstrategi fra regionen. I dag var kommunen opptatt av å bevare det unike ved kommunen, men vektla å ha et godt samarbeid med andre i regionen. I tillegg til godt samarbeid med Listerregionen var det også ansett som verdifullt med et godt samarbeid med andre kommuner og aktører i fylket.

*«[...] samtidig så har alle sine særegenheter som vi prøver å ta vare på. I tillegg samarbeider vi med resten av Agder. Vi har et godt samarbeid blant annet med fylkeskommunen, andre kommuner på Agder og næringsklynger for å nevne noen aktører. Vi er en liten landsdel. Så det er liksom litt det å tenke hvor vi befinner oss i verden, Norge er et lite land for å si det sånn» (informant 3).*

Det fremstår derfor som om kommunen sin strategi har endret seg. Samarbeid var svært viktig, selv om kommunen også var opptatt av å bevare egne særegenheter. Det virker derfor som om kommunen tidligere hadde en bevissthet på å differensiere seg fra regionen, mens det i dag var annerledes. Med samarbeid på agendaen, fremstod det som kommunen deltok i å fremme regionen sitt omdømme, samtidig som kommunene også var opptatt av å bevare sitt eget.

### **Fremtreden for andre**

I forbindelse med hvordan kommunen skulle fremstå for andre, ønsket informant 2 at kommunen skulle være kjent etter slagordet, de tre visjonene: vakker, vennlig og vågal. For informant 3 var ønsket at kommunen skulle fremstå slik som det ble beskrevet i kommunen sin

kommunikasjonsstrategi. Den gode kulturen i samfunnet Kvinesdal ble trukket frem, sammen med politikerne.

«[...] da vil jeg henvise til kommunikasjonsstrategien vår, det med at vi får ting til å skje. Det er helt klart slik jeg ønsker at vi skal fremstå, at det er det etterlatte inntrykket [...] Jeg vil si at folk i Kvinesdal har et stort hjerte for kommunen sin og vil få til noe. Vi har en kultur for det. [...] vi er jo velsignet med dyktige politikere her tenker jeg også. Og det betyr jo kjempemye for utviklingsarbeid. [...] det med at en møter positive folk betyr jo mye i forhold til jobben en skal gjøre» (informant 3).

### Oppsummering

Oppsummert er det nærliggende å fremheve at Kvinesdal kommune sitt arbeid med omdømmebygging samsvarer med de fem stegene i omdømmeoppskriften. Kvinesdal kommune har blant annet flere ganger gjennomført innbyggerundersøkelser, der omdømmet til kommunen ble målt. Dette er et viktig siste steg i omdømmeoppskriften, fordi det gir mulighet til nok en gang å utvikle en ny strategi for å kunne tilpasse eller forbedre omdømmet enda litt til (Byrkjeflot 2011). Kommunen valgte en klar strategi etter deltagelsen på omdømmeskolen, og ved å inkludere skolene i valg av kjerneverdier ble også verdiene godt forankret i samfunnet Kvinesdal, og ikke kun kommunen Kvinesdal. En bevisst benyttelse av verdiene i promotering av kommunen, fremstod som å ha bygget opp under kommunen sine verdier og ført til viktig forankring blant innbyggerne. Regionen var en viktig samarbeidspartner for kommunen i dag, og det å tilhøre en større sammenheng var ansett som verdifullt.

Kvinesdal	Viktige funn	Steg etter omdømmeoppskriften
<b>Omdømmeskolen</b>	Deltagelse nyttig for systematisering av arbeid Opprettelse av næringssselskap med omdømme på agendaen.	Samsvar med steg 1-5 i omdømmeoppskriften:  1. Utviklet en strategi for arbeid med omdømmebygging. 2. Utviklet identitet og kultur, forankret i visjonene. 3. Bevisst selvframstilling ved bruk av visjoner. 4. Målte omgivelsenes inntrykk av kommunen. 5. Målte omdømmet til kommunen.
<b>Omdømmebygging i senere tid</b>	Omdømmebygging som en felles innsats. Visjonene grunnlaget for omdømmesatsingen. Politikere viktig i utviklingsarbeidet.	
<b>Region</b>	Godt samarbeid med regionen.	
<b>Fremtreden</b>	Fremstå etter verdiene og kommunikasjonsstrategien.	

Tabell 5: Oversikt over viktige funn i Kvinesdal kommune

### 5.2.3 Skjåk kommune

#### **Omdømmeskolen**

Skjåk kommune deltok på omdømmeskolen i 2010. Informanten fra Skjåk kommune deltok ikke selv på omdømmeskolen, og det var derfor en del usikkerhet knyttet til spørsmålene om deltagelsen. Med tanke på at kommunen deltok på omdømmeskolen for elleve år siden, er det naturlig at det ikke blir erindret så mye fra tiden rundt deltagelsen, eller at det har skjedd utskiftning av ansatte. Informanten opplevde likevel at deltagelsen på omdømmeskolen hadde vært viktig for kommunen. *«Bare at det var fokus på det [omdømme], og at det faktisk er noe som en kommune bør jobbe med, også er det her ganske langsiktig. Det er jo noe med at vi føler ikke at alle i kommunen tenker at dette er viktig enda, men det var en veldig god start på det»* (informant 4).

*«Det er noe med at det er bra at et fagmiljø utenfor kommer og sier noe. Det er ikke sikkert nok at rådmannen sier det eller at næringssjefen sier det, men når det kommer et fagmiljø og at en hever kompetanse på ting så blir det enklere å kjøpe det»* (informant 4).

I samme år som deltagelsen på omdømmeskolen, utarbeidet også Skjåk kommune en strategisk utviklingsanalyse, som et ledd i revidering av samfunnsdelen i kommuneplanen. Utviklingsanalysen hadde som formål om å gi en oversikt over utviklingspotensialet i kommunen (Skjåk kommune 2010, 3). I analysen fremkommer det at noen av hovedutfordringene til Skjåk kommune i de daværende planene var knyttet til arbeid med omdømmebygging og profilering av kommunen, i tillegg til arbeidsplasser (Skjåk kommune 2010, 45). I kommuneplanen for Skjåk 2011-2020 var visjonen at Skjåk kommune skulle være en åpen og fremtidsrettet kommune. I tillegg skulle Skjåk være en kommune med egenart, kraft, natur og nyskapende næringsliv, samt høy livskvalitet. Det ble også fremsatt mål om å nå 2400 innbyggere i 2015 og 2690 innbyggere i 2020. En strategi for å nå målene var å arbeide målrettet og systematisk med omdømmebygging (Skjåk kommune 2011, 5-6). I tillegg til dette, arbeidet kommunen også med et bolystprosjekt omtalt som «Skjåk 79». Prosjektet skulle blant annet føre til at Skjåk skulle tiltrekke seg nye innbyggere, og at omdømme og profilering skulle

utvikles. En viktig målgruppe var utflyttede fra kommunene, med håp om at arbeidet med prosjektet skulle bidra til tilbakeflytting, deltidsinnbyggere, arbeidskraft og gründere (Distriktssenteret 2011).

De ulike planene og prosjektene innebærer elementer som samsvarer med omdømmeoppskriften (Byrkjeflot 2011). Å fremstå som, blant annet, åpen, fremtidsrettet og med egenart, samsvarer med utvikling av strategi, kultur og image, de tre første stegene i omdømmeoppskriften. Til tross for at det fremstår som kommunen arbeidet etter en typisk omdømmeoppskrift også i tidsrommet før og etter deltagelsen på omdømmeskolen, førte ikke dette til varig endring i kommunen sitt arbeid med omdømmebygging. Informanten i Skjåk kommune vektla at kommunen i dag arbeidet med en ny omdømmestrategi, men at endring i en kommunal setting var utfordrende.

*«[...] det er noe med tankesettet for en kommunalt ansatt, det må snus litt. Det er ikke vanlig å drive butikk når en driver kommune, mer vanlig å levere tjenester. [...] litt tung prosess å snu tankegangen til folk. Men det at politikerne nå har bestemt seg for å bruke penger på å lage en ny omdømmestrategi [...] er jo et veldig tydelig signal på at de vil noe med det. Så håper jeg at resultatet av en ny omdømmestrategi bli at en ser enda mer behovet for å drive med det [omdømme]» (informant 4).*

En ny prosess med utforming av ny omdømmestrategi i Skjåk kommune peker på det første steget i omdømmeoppskriften. Involvering av ansatte i kommunen vil være viktig for å kunne gjennomføre en god prosess med omdømmebygging. En av utfordringene som ble fremmet ved benyttelse av omdømmeoppskrifter i offentlig sektor, og kommuner spesielt, er at de implementerer offentlig politikk (Wæraas og Byrkjeflot 2012). Like tjenester må bli levert til innbyggerne. Med et politisk handlingsrom og politisk involvering i arbeidet med omdømmebygging vil det bidra til å kunne forankre arbeidet med omdømmebygging godt i de kommunale planene. Dette vil igjen bidra til at arbeidet med omdømmebygging vil føre til en endring.

### **Omdømmebygging i senere tid**

Relatert til omdømmebygging i senere tid var utviklingen av den nye omdømmestrategien et tegn på at kommunen har fokus på omdømmebygging. Informanten i Skjåk kommune

fremhevet at det var viktig for kommunen å synliggjøre det de gjorde. Samtidig ble det igjen trukket frem at en utfordring med omdømmebygging generelt sett var at det ikke samsvarte med den kommunale tankegangen. «[...] utfordringen er nok [...]. det at kommuner kanskje ikke har vært så vant til å bruke penger på omdømme, altså markedsføring, det er liksom ikke noen kommunal oppgave har det vært sagt lenge[...] det skal være tjenester som gjelder» (informant 4).

Kommunene er tradisjonelt sett tjenesteleverandører med lovpålagte oppgaver. De har ikke for vane å være omdømmebyggere. Skjåk kommune hadde tatt et valg om å skille arbeidet med omdømmebygging fra det vanlige arbeidet til kommunen. Det var utviklet et eget nettsted der informasjons- og omdømmebyggingsarbeidet foregikk. Dette markerte også et skille mellom Skjåk som samfunn og Skjåk som kommune. Hovedsakelig var ønsket å fremme samfunnet Skjåk, og ikke kommunen som organisasjon. «I kommunen er det tjenester og det som skjer i kommunen, men på Skjåk.no så er det stedet» (informant 4).

Ønsket om å fremheve Skjåk som samfunn henger sammen med kunnskap fra omdømmeskolen. Fokuset til omdømmeskolen var på stedsattraktivitet og det å fremme stedet kommunen, noe som ble belyst i intervjuet med informant 1 fra Distriktssenteret. Skillet mellom kommunen som organisasjon og kommunen som samfunn ble fremhevet som et viktig strategivalg. «Vi har et skille der og det er noe vi har kommet frem til som er et veldig viktig valg[...] det er et veldig viktig valg og strategivalg, det som er kommunalt holder vi på kommunesiden og alt det andre holder vi utenfor kommunesiden» (informant 4).

Gjennomføring av et slikt skille mellom kommunen som sted og kommunen som organisasjon, fremstår som et ledd i å tilpasse omdømmeoppskriften mer til kommunen. Dette kan bidra til at arbeidet med omdømmebygging ikke fremstår like kommunalt. Det kan føre til utvikling av karisma, noe som er ansett som en utfordring når det kommer til omdømmebygging og offentlig sektor (Wæraas og Byrkjeflot 2012). Medvirkning og involvering fra innbyggerne i utviklingen av den nye omdømmestrategien var viktig og ønskelig. Skjåk kommune hadde et ønske om å fremstå unik, men ville samtidig at innbyggere skulle være involvert i beslutningen om hva slags visjon kommunen skulle ha. Kommunen hadde gjennomført spørreundersøkelser som et ledd i brukermedvirkning. «... en spørreundersøkelse der folk skal komme med hva som Skjåk betyr for dem og hva slags verdier Skjåk står for. [...] Viktig kunnskapsinnhenting synes vi i

*forhold til det å kunne lage en omdømmestrategi for da er jo folk involverte sant» (informant 4).*

Med tanke på omdømmeoppskriften (Byrkjeflot 2011), er gjennomføring av spørreundersøkelser et viktig steg fordi det innebærer involvering av innbyggerne. Dette vil bidra til at omdømmestrategien blir forankret også i lokalsamfunnet. For å best mulig kunne fremstille kommunen, er det viktig at arbeidet er forankret i faktiske verdier, med tydelig identitet og kultur. I Skjåk kommune eksisterte det også et bevisst forhold til bruk av virkemidler, noe som i omdømmeoppskriften blir ansett som et viktig steg i utviklingen av image (Byrkjeflot 2011). I 2012 hadde kommunen utformet en ny logo for Skjåk, som hadde blitt til et verktøy for å fremme Skjåk. Viktigheten av logoen ble fremhevet i informasjonsheftet.

*«Vi ønsker å byggje stoltheit og bevisstheit rundt dei verdiane som ein har i skjåk, og då er logoen med på å knyte dette saman. Logoen kan brukast i samband med kommunikasjon til innbyggjarane i kommuna, i rekrutteringsamanheng, tilflytting, næringsliv/ etablering, kulturaktivitet, arrangement og ikkje minst ovanfor kommunane rundt oss og landet elles. Den skal være eit «stolheits- og kvalitetsstempele» som skal representere oss på ein god måte og skal vise oss frå vår beste side» (Skjåk kommune 2013, 15).*

Også hos informanten eksisterte det et bevisst forhold til bruk av logoen, fordi dette gjorde at Skjåk kommune skilte seg litt fra andre kommuner. Av de tre kommunene i denne studien er Skjåk den eneste kommunen som uttrykte et bevisst forhold til bruk av symbolske virkemidler i tilknytning til arbeidet med omdømmebygging. *«Det er symbolet som skal representere Skjåk. Den blir brukt aktivt i skilting, i brevark og produkt. Et virkemiddel og et verktøy for å markedsføre. En logo er mer vanlig for bedrifter å ha, men er Skjåk sin logo» (informant 4).*

Kommunen hadde også et slagord som de benyttet. Dette eksisterte det også et bevisst forhold til og var utformet for med det unike i tankene. *«Det vi bruker er Skjåk Naturligvis! [...] Valgte å ikke lage noe som alle andre har som robust, sterkt og gjestfritt, dette er jo ord som alle bruker» (informant 4).*

Konkretisering av målgruppe for arbeidet med omdømmebygging er viktig, og er noe også Skjåk kommune hadde vært opptatt av. Ønsket var at det ikke bare var kommunen som skulle

arbeide med å «selge inn» Skjåk, men også innbyggerne. Dette vitner igjen om et samsvar med steg to og tre i omdømmeoppskriften, utvikling av identitet, kultur og selvfremsstilling (Byrkjeflot 2011). Innbyggere kan tolkes som interessenter, de vil også tjene på at kommunen har et godt omdømme, og en involvering av interessenter vil være viktig for å kunne utviklet et godt image som samsvarer med identitet, kultur, visjon, misjon og verdigrunnlag for kommunen.

*«[...] Også ser vi nå at gjennom spørreundersøkelsen at de som har bodd mer enn ti år utenfor Skjåk er nok verre å få hjem igjen enn de som har bodd mindre enn ti år borte. Så det er nok den mest realistiske målgruppen å nå [...]. Men vi tenker at alle er velkomne til Skjåk. [...] men vi føler det er fryktelig viktig at det ikke bare er kommunen som selger inn Skjåk, men at alle som bor i bygda og vet noe om Skjåk eller kan noe om Skjåk kan prate vel om Skjåk da. Det er det som er veien å gå for å bli mer synlig og vise fram hva vi står for» (informant 4).*

Vedrørende distriktsutfordringer er en utfordring mangel på kompetansearbeidsplasser. I Skjåk kommune er næringslivet preget av industri. Kommunen hadde, i samarbeid med næringslivet, et sommerjobbprosjekt for yngre innbyggere. Dette ble fremmet som et konkret tiltak for markedsføring av bedrifter og rekruttering. Relatert til om arbeidet med omdømmebygging hadde bidratt til en positiv utvikling for kommunen ble omdømmebygging ansett som positivt for kommunen sin utvikling.

*«Det aller viktigste er nok følelsen innad i kommunen, det er samhold, vi vil vise fram kommunen sammen. Og at alle er viktige i den rollen. Det tror jeg omdømmearbeidet til nå har ført til og det er ikke en selvfølge, og sånn var det nok ikke før vi begynte å ha ekstra fokus på det. Da var det litt sånn bedriftene mot kommunen på en måte [...]» (informant 4).*

Utsagnet til informantene viser viktigheten av å involvere innbyggerne i arbeidet med omdømmebygging. Ved at alle spiller på samme lag, fører det til at det blir mulig for Skjåk kommune å fremstå som en samlet kommune. Informantene var også opptatt av at omdømme var knyttet til følelser. I samarbeid med Tine (meieriselskapet) hadde Skjåk kommune gjennomført Gudbrandsdalsostens dag, som en markering for at meieriet i kommunen ikke ble lagt ned. *«Det er gjennom sånne ting jeg føler det er viktig å synes. [...] det er litt sånn [...] hva*



*omdømme egentlig handler om. Man skal ikke tulle med historie og følelser [...], det er det som egentlig betyr noe for folk da» (informant 4).*

Det ble også fremhevet hvordan næring i kommunen og omdømme var nært koblet og avhengig av hverandre for utvikling. «[...] når vi har laget strategier nå så lager vi, vi gjør det sammen, vi har samme spørreundersøkelsen også har vi litt forskjellig fokus på næring og omdømme» (informant 4).

En viktig grunn for arbeidet med omdømmebygging var at et godt omdømme ville føre til et godt utgangspunkt for bedre resultat for kommunen (Skjåk kommune 2021). En slik tankegang trekker linjer til grunnlaget for omdømmeoppskriften og andre typiske organisasjonsoppskrifter for omdømme. Dette er basert på en tankegang om at omdømme påvirker resultater og måloppnåelser til organisasjoner generelt (Byrkjeflot 2011). En slik tankegang finner en også igjen i tidligere kommunale planer og årsmeldinger. I årsmeldingen for 2016 ble et attraktivt sentrum ansett som å være viktig for å tiltrekke seg nye innbyggere (Skjåk kommune 2017, 3). I tillegg hadde det blitt opprettet en stilling som kommunikasjonsrådgiver der en av forutsetningene for arbeidet var at det skulle involvere arbeid med omdømmebygging og rekruttering for nye innbyggere i kommunen (Skjåk kommune 2017, 8).

I kommuneplanen for 2017-2028 vektlegges det visjoner og mål for Skjåk kommune. Skjåk kommune fremstilles som en gründerkommune med mål om at samfunnet Skjåk skulle ivareta tradisjon, men også innovasjon. Omdømmebygging skulle bli vektlagt, med tiltak som førte til at Skjåk skulle bli et attraktivt og godt bosted. Trivsel ble fremhevet som en viktig faktor for å skape et godt omdømme, noe som igjen skulle føre til rekruttering av nye innbyggere (Skjåk kommune 2017, 16-20).

*«Trivsel skapar godt omdømme og godt omdømme vil rekruttere nye folk. Kommunen må satse på tiltak som gjer det attraktivt for barn og unge å vekse opp i kommunen og for vaksne å oppleve det som verdifullt å bu i Skjåk. I tillegg må kommunen tydeleggjere sine særtrekk og sine føremonnar slik at fleire blir klar over fordelane med å bu i Skjåk.»*  
(Skjåk kommune 2017, 20).

I løpet av årene har Skjåk kommune flere ganger hatt omdømmebygging på agendaen, men med varierende resultat. I forbindelse med utforming av den nye omdømmestrategien i

kommunen, ble det trukket frem flere grunner til at arbeidet tidligere ikke har vært vellykket. En grunn som ble trukket frem var at til tross for at kommunen hadde konkrete planer, var ikke satsingen på arbeidet systematisk nok (Skjåk kommune 2021). Arbeidet med en omdømmestrategi i 2012 hadde ikke fungert fordi det ikke var fundamentert i konkrete tiltak, og at tiltakene ikke var godt nok forankret i hele kommunen og kommuneadministrasjonen (Skjåk kommune 2021). Dette viser igjen viktigheten av å involvere ansatte i utforming av omdømmebygging for å kunne forankre arbeidet godt nok. Manglende forankring i tilknytning til arbeidet med omdømmebygging i Skjåk kommune ble også trukket frem av informant 1 fra Distriktssenteret. Skjåk var en av kommunene Distriktssenteret hadde fulgt etter deltagelsen på omdømmeskolen, og hjulpet med å forankre arbeidet også blant de ansatte.

*«Skjåk var jo en kommune som deltok på omdømmeskolen, der har vi vært litt inne i ettertid, [...] det handler om at de erkjente at de måtte begynne med kommunenes egne ansatte sånn at de faktisk fremhevet sin egen arbeidsplass da og Skjåk kommune som arbeidsgiver. Og ikke begynne blant innbyggerne, men blant ansatte. Der var vi inne og bidro med erfaringer og kompetanse på hvordan til alle tjenesteenhetslederne» (informant 1).*

## **Region**

Med tanke på den spillteoretiske situasjonen «reputation commons» (Wæraas 2014) ble kommunene også spurt om forholdet til regionene de tilhører. I Skjåk kommune sin kommuneplan fra 2017 var et av målene at Skjåk kommune skulle være en pådriver for regional utvikling. Det interkommunale samarbeidet skulle styrkes og videreutvikles, i tillegg til at de blant annet skulle delta i regionalt utviklingsarbeid i private og offentlige interesseorganisasjoner, kultur og næringsliv (Skjåk kommune 2017, 31). Kommunen var delaktig i et destinasjonsselskap sammen med de andre kommunene i regionen, noe som ble ansett som et signal på at Skjåk ville bidra i samarbeid med regionen. Samtidig hadde kommunene likevel et ønske om å skille seg ut fra de andre kommunene i regionen.

*«[...] finne frem til hva som er det unike ved Skjåk og da er det ikke naturen. For naturen er nokså lik i hele Norddalen. Så må vi finne frem til hva som er det spesielle ved Skjåk [...] som vi gjerne vil at folket skal uttale og komme med selv. [...] at det er folket som sier det og finner det ut. [...]. Derfor tenker jeg det er fryktelig viktig med den*

*involveringen sånn at flere får være med på laget til å markedsføre akkurat det unike. [...] det er jo en kamp innad i regionen, vi må jo bare innrømme det, fordi vi vil jo ha tilflyttere alle sammen, men det er jo og sånn at det er helt greit om en bor i en kommune og jobber i en annen» (Informant 4).*

Relatert til «reputation commons» (Wæraas 2014) og valgene som kommunen har stått overfor, virker det som om Skjåk kommune har gått for en tosidig strategi. Ved å bidra inn i destinasjonsselskapet til regionen bidrar de til å bygge opp om regionen sitt omdømme. Helst er ønsket at kommunen skal skille seg litt ut i forhold til de andre kommunene, men likevel er det fordelaktig med tilflyttere til regionen generelt.

### **Fremtreden**

I Skjåk var ønsket at kommunen og stedet skulle fremstå slik som kommunen faktisk er, og at Skjåk skulle være et sted der det var lov å prøve nye ideer, men også lov å lykkes. Omdømmebygging ble også påpekt som å være et viktig valg for kommunen, til tross for at det var en sammensatt og til tider krevende prosess. Det ble ansett som riktig vei å gå for kommunen. «Hvis en ikke har fokus på omdømme så tror jeg hvert fall at en taper i kampen om tilflyttere. Det som er med omdømme, er jo at det er vanskelig å måle. [...] Men det går ikke an å la være å jobbe med det» (informant 4).

### **Oppsummering**

Oppsummert er det mulig å trekke frem at Skjåk kommune sitt arbeid med omdømmebygging samsvarer med de første stegene i omdømmeoppskriften. Kommunen utviklet en strategi, hadde et bevisst forhold til identitet, kultur og selvframstilling, men får ikke gjennomført hele prosessen. Utfordringene oppstår ved måling av omdømmet, noe som blir ansett som vanskelig. For en kommune kan det være utfordrende å måle omdømmet fordi omdømmet gjerne ikke er noe som blir ansett som noe håndfast og konkret, som levering av tjenester. I tillegg er arbeidet med omdømmebygging ressurskrevende og et langsiktig arbeid der en gjerne ikke ser resultater med en gang. Med tanke på omdømmeoppskriften ville det ha vært hensiktsmessig for kommunen å ha gjennomført de to siste stegene. Ved å måle omgivelsenes inntrykk og måle omdømmet, ville det gjort det mulig å tilpasse en eventuell ny strategi bedre til omgivelsene (Wæraas og Byrkjeflot 2012). Samtidig er dette noe som kan være krevende for en kommune å gjennomføre, i møte med prioritering av ressurser er det gjerne ikke det mindre prekære som

blir prioritert først. Likevel var Skjåk kommune bevisst på hvorfor tidligere omdømmesatsinger ikke hadde fungert, noe som gir et godt utgangspunkt for den nye omdømmestrategien.

Skjåk	Viktige funn	Steg etter omdømmeoppskriften
<b>Omdømmeskolen</b>	Deltagelse bidro til fokus på omdømmebygging. Utfordrende med rask endring i en kommunal setting.	Samsvar med steg 1-3 i omdømmeoppskriften:  1. Utviklet flere strategier. 2. Utviklet identitet og kultur med slagord. 3. Bevisst selvframstilling med slagord og log.
<b>Omdømmebygging i senere tid</b>	Flere omdømmeprojekt. Utvikling av ny omdømmestrategi i 2020. Bevisst bruk av logo og slagord. Involvering av ansatte og innbyggere.	
<b>Region</b>	Differensiering og samarbeid.	
<b>Fremtreden</b>	Fremstå i samsvar med faktiske egenskaper.	

Tabell 6: Oversikt over viktige funn i Skjåk kommune

#### 5.2.4 Tysnes kommune

##### Omdømmeskolen

Tysnes kommune deltok på omdømmeskolen i 2011. Informanten hadde selv deltatt på omdømmeskolen, og trakk frem et omdømmeprojekt som var en følge av deltagelsen på omdømmeskolen. Prosjektet ble lansert som «Tysnespakken» og ble lansert i 2014. Prosjektet ble gjennomført sammen med aktører i det private næringslivet, og pakken inneholdt blant annet lav boligrente og billig strøm. Formålet var å få flere tilflyttere til kommunen, med mål om hundre nye tilflyttere i 2015 (Tysnes kommune 2014). Prosjektet Tysnespakken er i dag avviklet. «vi ble i grunn enig om at vi avsluttet det samarbeidet knyttet til Tysnespakken. Det er vel på en måte det prosjektet en kan ramme inn og si at det er et rent omdømmeprojekt» (informant 5). Utover prosjektet «Tysnespakken» eksisterte det ikke andre omdømmetiltak som var et resultat av deltagelsen på omdømmeskolen. «[...] er det nok ikke så mye vi har igjen av omdømmeskolen sitt opplegg for å si det sånn. Det er det nok ikke» (informant 5).

Deltagelsen på omdømmeskolen ble likevel ansett som noe positivt for kommunen, og deltagelsen hadde blitt initiert av rådmannen.

*«var vel den sittende rådmannen som tenkte at det var en god ide og det er det jo. [...] jeg tenker at det er en god ide og reise ut og på en måte utvikle perspektivet ditt. Selv*

*om du har hørt det før og selv om det ikke er grunnleggende nytt så skader det aldri å ta det inn igjen en gang til for å si det sånn» (informant 5).*

Til tross for at deltagelsen ble ansett som noe positivt, var det uklart om deltagelsen hadde hatt en effekt på arbeidet med omdømmebygging. Informanten oppsummerte deltagelsen med at det var greit å delta på omdømmeskolen, men at det ikke var veldig banebrytende. «[...] litt usikker på effekten av den. Det er jo litt common sense det de underviser i og går gjennom. Er på en måte en grei påminnelse, men er jo ikke noe revolusjonerende nytt» (informant 5).

Et viktig punkt i arbeidet med omdømmebygging som ble fremmet på omdømmeskolen var utvikling av planer og forankring av arbeidet etter en valgt posisjon. Dette samsvarer med typiske omdømmeoppskrifter. Dette ble det uttrykt skepsis mot, og det ble også vurdert om ikke det var mer hensiktsmessig å spesifisere arbeidet med omdømmebygging litt mindre.

*«[...] jeg er litt usikker på hvor godt du egentlig kan lage en plan og velge en posisjon. Jeg tror at hvis du trekker det for langt så risikerer du kanskje at du låser deg også tenker du at omdømmebygging er noe som du holder på med av og til eller innenfor deler av organisasjonen [...], av lokalsamfunnet eller deler av bedriften. Jeg tenker at omdømme må alltid være en integrert del av alt vi foretar oss» (informant 5).*

Etter typiske organisasjonsoppskrifter for omdømmebygging er det å velge klare visjoner og verdigrunnlag viktig for å kunne utvikle identitet og kultur. Det bidrar til å forankre arbeidet med omdømmebygging godt i organisasjonene. Ved å ikke gjøre det på den måten kan det føre til at arbeidet ikke blir godt nok forankret, og at det derfor vil være utfordrende å gjennomføre. Likevel er et viktig poeng at slike organisasjonsoppskrifter, som omdømmeoppskriften til Byrkjeflot (2011) er en oppsummering av, representerer en idealtipe. En kommunal hverdag vil være preget av flere uforutsigbare valg. Det vil derfor ikke være naturlig at en kommune vil følge en slik oppskrift slavisk, men at kommunene heller vil gjøre det som er best tilpasset det arbeidet kommunen gjør.

### **Omdømmebygging i senere tid**

I Tysnes kommune eksisterte det et fokus på omdømmebygging i dag, men hovedsakelig i tilknytning til stillingsutlysninger, tilskudd og støtteordninger for private bedrifter. Dette bidro

til å markedsføre lokalsamfunnet, noe som ble ansett som svært viktig i kommunen. Omdømmebygging skulle være noe kommunen gjorde, og ikke et supplement til kommunen sitt vanlige arbeid.

*«Jeg tenker at omdømme må alltid være en integrert del av alt vi foretar oss. Altså vi må stille oss spørsmålstegn enten vi holder på med Covid-19-vaksinering eller barnehagetilbud, eller kvalitet på tjenester på landbruk-teknisk, så må du stille deg spørsmål om hvordan påvirker den situasjonen du er i til enhver tid omdømmet ditt og hva kan du gjøre for å bedre det. [...] handler mye om å nyttiggjøre seg av de ressursene som til enhver tid gjør seg gjeldende i resten av samfunnet. Det handler om, skal vi få noe gjort, så må vi erkjenne at vi lykkes best i å gjøre det gjennom andre» (informant 5).*

Det eksisterte også mindre omdømmeprosjekt sammen med næringsrådet i kommunen, med nærturisme og deltidsinnbyggere som målgruppe. En viktig bidragsyter i arbeidet med omdømmebygging var festivalen Tysnesfest. For kommunen var det viktig å bidra til festivalen, fordi den bidro til god markedsføringseffekt for kommunen, spesielt opp mot egne innbyggere.

*«[...] vi tar deler av vår omdømmebygging eller markedsføring av Tysnessamfunnet gjennom Tysnesfest. [...] Men Tysnesfest sin effekt i forhold til Tysnessamfunnet er ikke primært at det fungerer som en omdømme- og reklamekanal, den viktigste faktoren ved Tysnesfest er at det er en arena for våre egne barn og unge, det å skape noe på egen hånd. [...] den er stort sett drevet frem av lokal ungdom og lokale ildsjeler. Det som en ser med de, er jo at de flytter tilbake igjen» (informant 5).*

Dette er et viktig steg i omdømmeoppskriften, involvering av interessenter og egne innbyggere er viktig for å kunne skape et godt omdømme. Dette vil gjøre at kommunen får et felles uttrykk som flere kan stille seg bak (Byrkjeflot 2011). En utfordring for Tysnes kommune var arbeidskraft, noe en også ser igjen i årsmeldingen til kommunen fra 2011. Å ansette kompetent arbeidskraft var en utfordring (Tysnes kommune 2012, 2) og i kommuneplanen fra 2019 ble dette igjen nevnt som en utfordring. Dette er særlig med tanke på at kommunen ikke har en hjørnesteinsbedrift som mange distriktskommuner ofte har (Tysnes kommune 2019). *«Tysnes kommune har fleire bein å stå på, me har ingen veldig store verksemder som er hjørnesteinar i*

*næringlivet vårt. Dette er på ei side in utfordring, men på den andre sida gjer det oss litt mindre sårbar for endringar i konjunkturar» (Tysnes kommune 2019).*

Målgruppe for arbeidet med omdømmebygging ble også koblet til kompetent arbeidskraft, kvinner med høy utdanning var en ønsket og viktig målgruppe for en positiv samfunnsutvikling. Kommunen hadde også et slagord «Gudeøya Tysnes, framtid på historisk grunn», men dette ble ikke benyttet. En grunn til dette var at det ikke var noen i kommunen med eierskap til slagordet.

*«[...] slagordet ikke brukt siden det ble vedtatt. Gudeøya Tysnes, framtid på historisk grunn var en sånn type slagordkonkurrans og jeg tenker at det ofte er uhensiktsmessig å gjøre det på den måten. [...] jeg tenker at utfordringen med det er at noen må på en måte eie det [slagordet] og jobbe med det. Når du ikke forankrer det bedre i egen organisasjon så blir det ofte bare tull og tøys [...] Det har vel egentlig aldri vært reelt sett tatt i bruk» (informant 5).*

Likevel hadde kommunen igangsatt en ny prosess der det skulle bli utviklet et nytt slagord og kommunevåpen. Målet var at slagordet skulle bli bedre forankret i organisasjonen med tydeligere identifisering av kjerneverdier og visjon. *«[...] men da blir det en litt annen type prosess enn det vi kjørte forrige gang der en bare hiver dette ut i verden også får du ett eller annet glupt slagord også tar du det også har du ingen som egentlig eier det» (informant 5).* Prosessen med utvikling av slagord følger samme form som en finner igjen i omdømmeoppskriften (Byrkjeflot 2011). Som informanten selv trekker frem, ble ikke det nåværende slagordet benyttet fordi det ikke var godt nok forankret i egen organisasjon. Involvering av egne ansatte og andre interessenter vil være hensiktsmessig for at det skal bli benyttet, noe informanten selv var opptatt av.

Videre var et viktig punkt for arbeidet med omdømmebygging i Tysnes kommune at det eksisterte andre faktorer enn omdømmet til kommunen som hadde betydning for utvikling. Tysnes er en øykommune, og gode vilkår for inn- og utpendling var spesielt viktig for å kunne opprettholde og bidra til utvikling i kommunen. Endringer i fergetilbudet var utfordrende for kommunen, noe en finner igjen i kommuneplanen fra 2019. Fergene er en del av veinettet til kommunen, og redusert frekvens på fergene ville påvirke kommunen sin utvikling (Tysnes kommune 2019). Dette var også noe informanten trakk frem.

*«Så har det jo og vært andre ting enn omdømmefaktorene som kanskje har vært mer fremtredende i forhold til vår forutsetning for vekst og utvikling. Det er klart, sånn som ferger blant annet har vært et viktig tema i senere år. [...] vi må komme oss av og på øyen, så enkelt er det [...] de tingene må være på plass før omdømmefaktorene egentlig blir avgjørende. Samtidig så er jo omdømme og viktig. Det er det. Litt av begge deler. Vi ser jo blant annet sånn i forhold til en del ting, har vi jo satset på veldig bevisst. Men vi har ikke markedsført det så veldig tungt, blant annet det her som går på at vi praktiserer løpende opptak til barnehage tenker vi er viktig forutsetning og viktig del av den grunninfrastrukturen du må ha på plass hvis du skal tiltrekke deg folk. [...] hvis du ikke tilbyr barnehageplass så vil det i alle fall påvirke omdømmet ditt» (informant 5).*

Det at kommunen har arbeidet mer med andre faktorer for utvikling enn omdømmebygging samsvarer med utfordringene som offentlig sektor gjerne står overfor i forbindelse med omdømmebygging (Wæraas og Byrkjeflot 2012). Kommunene har mange hensyn å ivareta, og ved mindre ressurser er det tenkelig at kommunene må prioritere hvilket arbeid de skal gjøre og hva som faktisk er viktigst for kommunen.

## **Region**

Tysnes kommune hadde et veldig bevisst forhold til regionen og var opptatt av å benytte seg av alle tilgjengelige muligheter de hadde. Geografisk sett tilhører Tysnes regionen Sunnhordland, med en beliggenhet nord i regionen. Dette gjør at Tysnes også befinner seg nært Bergen, noe som var viktig for kommunen. *«[...] vi er jo med i visit Sunnhordland så vi bruker jo ressurser på å si at vi er en del av Sunnhordland. Men vi er og med i Visit Bergen» (informant 5).*

*«Vi er jo opptatt av Sunnhordland sitt omdømme. Men det er jo sånn at Tysnes ligger ganske langt nord i Sunnhordland. Så for oss så er Bergen egentlig en viktigere for eksempel på pendlingsdestinasjon inn og ut enn Stord. Så det vi har gjort er at vi blant annet har fått en tydeligere profil nord-gjennom, i tillegg til samarbeidsrådet i Sunnhordland så er vi og med i Bergensalliansen. Så vi orienterer oss begge veier» (informant 5).*



Planstrategien til kommunen fra 2016 vektlegger særstillingen til kommunene med å være nord i Sunnhordland og nær Bergen. Strategien for kommunen var derfor å orientere seg mot begge regioner, med mål om å opprettholde lik folkevekst som resten av landet. Mye av planene til kommunen er tatt med utgangspunkt i at Hordfast, en del av prosjektet med fergefri E39, skal bli en realitet. *«Truleg er det i denne samanheng rettast å sei ja, takk begge deler. Tysnes vil bli eit knutepunkt for samferdsel, og eit mogleg utbyggings- utviklingsområde som kan avlasta pressområda rundt Os og Leirvik»* (Tysnes kommune 2016, 7).

Selv om kommunen sine interesser og prioriteringer ikke alltid samsvarte med regionen sine interesser, var samarbeid og lojalitet til regionen Sunnhordland viktig. Tysnes kommune hadde også deltatt på omdømmeprojekt i regi av samarbeidsrådet i Sunnhordland, med formål om å markedsføre Sunnhordland som bo-region.

*«[...] det er ikke alltid vi har sammenfallende interesser med resten av regionen. Det betyr at vi kan ha ulike tilnærminger og strategier i forhold til det. Men det er klart, vi følger jo lojalt opp de forholdene som blant annet blir vektlagt gjennom visit Sunnhordland [...] vi har mulighet til å stå på to bein, og da står vi heller på to bein enn å stå på ett»* (informant 5).

Med tanke på valg relatert til «reputation commons» (Wæraas 2014), fremstår det som om Tysnes kommune har valgt en strategi om å jobbe for to regioner, istedenfor å differensiere seg fra en av dem. Dette går imot lærdom fra omdømmeskolen, og det en finner igjen i typiske organisasjonsoppskrifter. Omdømmeoppskriften vektlegger utvikling av en konkret identitet og kultur (Byrkjeflot 2011), og omdømmeskolen var opptatt av kommunen som sted (informant 1). Samtidig fremstår det som en velutviklet og godt forankret strategi fra Tysnes kommune å satse på begge regionene, ettersom dette ble fremmet i både strategiplaner og intervjuet med informanten. Kommunen fremstår som å ha bevisst posisjonert seg for den planlagte utviklingen av kommunen som knutepunkt for Bergen og Sunnhordland. Om Tysnes kommune kun hadde valgt å samarbeide med Sunnhordland, kunne det ha ført til at Tysnes kommune ble ukjent for andre utenfor regionen. Ved å også arbeide aktivt inn mot Bergens-regionen, kan det føre til at Tysnes kommune får et bredere nedslagsfelt. Samtidig fører et slikt valg til utfordringer i utvikling av identitet og kultur. Forankring av identiteten i to forskjellige regioner kan gjøre det utfordrende for kommunen å fremstå enhetlig. Likevel opplevde Tysnes en økning

i folketallet med femtifem nye innbyggere i 2020, noe som var et mål for kommunen (Dalland, 2021). Samtidig kan en slik dobbel satsing inn mot to regioner bidra til at Tysnes kommune sitt eget omdømme ikke vil bli like påvirket av endringer i regionene sitt omdømme, nettopp fordi kommunen har flere bein å stå på.

### **Fremtreden for andre**

Angående hvordan kommunen skulle fremstå for andre, var ønsket at samfunnet Tysnes skulle være det kommunen fremhevet. Dette samsvarer med det kommunene lærte på omdømmeskolen. Hovedsakelig var lærdom fra omdømmeskolen preget av et stedsfokus og hvordan kommunene kunne arbeide systematisk med å fremme attraktiviteten sin (informant 1).

*«Jeg tenker at det som har markedsføringsverdi for oss er Tysnessamfunnet. Kommunen er en del av Tysnessamfunnet og en viktig premissleverandør. Så det som er viktig for oss er at vi fremstår som en plass som er attraktiv å bo og attraktiv å besøke. Og skal vi få det til må vi ha et tilbud innenfor, kultur, barn og unge. Kontroll på basistjenesteproduksjonen vår» (Informant 5).*

### **Oppsummering**

Oppsummert er det mulig å trekke frem at også Tysnes kommune sitt arbeid med omdømmebygging samsvarer med de første stegene i omdømmeoppskriften. Det tredje steget med selvfremstilling er ikke like fremtredende som i Skjåk kommune, det eksisterer ikke et bevisst til slagordet. Tysnes kommune har ikke utviklet en spesifikk omdømmebyggingsstrategi i senere tid, men har gjennomført flere omdømmeprojekt. Gjennom informanten fremstod det også som om kommunen var bevisst på at om slagordet skulle fungere, måtte det være godt forankret i organisasjonen og innbyggerne. Relatert til regionen, arbeidet Tysnes kommune bevisst for å tilhøre to regioner, noe som i et omdømmebyggingsperspektiv går mot idealtypene for hva som er anbefalt. Likevel er ikke det ensbetydende med at det ikke fungerer, for en kommune vil det være nødvendig og viktig å tilpasse typiske omdømmeoppskrifter til sin egen kontekst (Wæras og Byrkjeflot 2012). Etter «reputation commons» situasjonen er det ofte bare ett alternativ som blir valgt, enten differensiering eller å arbeide for regionen sitt omdømme (Wæraas 2014). Arbeidet med å tilhøre to regioner er gjerne hensiktsmessig for kommunen, fordi det fører til en bred tilknytning. Samtidig kan det også bli en fallgrube for kommunen

siden det kan være utfordrende å følge opp, i tillegg til at det kan gå utover kommunen sitt eget arbeid med omdømmebygging.

Tysnes	Viktige funn	Steg etter omdømmeoppskriften
<b>Omdømmeskolen</b>	Deltagelse nyttig, men ikke revolusjonerende. Bidro til utvikling av omdømmeprosjekt.	Samsvar med steg 1-2 i omdømmeoppskriften:  1. Utviklet strategi. 2. Utviklet identitet og kultur, forankret i slagordet. Men slagordet ble ikke benyttet.
<b>Omdømmebygging i senere tid</b>	Omdømmebygging som en integrert del i kommunen sitt arbeid. Slagord ikke i bruk, men utvikling av nytt slagord. Preget av andre viktige påvirkningsfaktorer for utvikling enn omdømme.	
<b>Region</b>	Samarbeid og lojalitet til to ulike regioner.	
<b>Fremtreden</b>	Fremme samfunnet Tysnes. Kommunen som premissleverandør for samfunnet Tysnes.	

Tabell 7: Oversikt over viktige funn i Tysnes kommune

### 5.3 Oppsummering av empirisk gjennomgang av intervju

Den empiriske gjennomgangen av de tre kommunene viser at alle de tre kommunene igangsatte tiltak med omdømmebygging etter deltagelsen på omdømmeskolen. Det mest fremtredende var Kvinesdal kommune som skilte omdømmearbeidet ut til et eget næringssselskap og Tysnes kommune som opprettet en egen «pakkeddeal» for å tiltrekke seg nye innbyggere. Ingen av disse tiltakene eksisterer i dag. En grunn til dette ble av informantene oppgitt som å være som en følge av endring i omgivelsene. Deltagelsen på omdømmeskolen ble jevnt over ansett som nyttig i de tre kommunene. Spesielt hadde Skjåk kommune et bevisst forhold til bruk av virkemidler i promotering av kommunen, og Kvinesdal kommune hadde arbeidet godt for å forankre de tre kjerneverdiene sine. Tysnes kommune hadde omdømmebygging mer som en integrert del i kommunen, men var også opptatt av at det hadde vært andre påvirkningsfaktorer i senere tid som var viktigere enn omdømmebygging. Med tanke på regionen vektla både Skjåk- og Kvinesdal kommune det gode samarbeidet med regionen, lik det som er mest vanlig for mindre kommuner. Tysnes kommune hadde valgt en mer tosidig-strategi, da kommunen var orientert mot to regioner. Det fremstod derfor som om Tysnes kommune hadde gått for en

differensieringsstrategi når det kom til den tradisjonelle geografiske regionstilhørigheten. Ønsket var å også tilhøre Bergensregionen, et valg med tanke på utbygging av prosjektet Hordfast, fergefri E39. Det fremstod derfor som om Tysnes kommune arbeidet for å differensiere seg fra Sunnhordland og mot mer samarbeid med Bergensregionen. Likevel var det fokus på å følge opp samarbeid og tiltak som var inngått med Sunnhordland, så det fremstod ikke, og var heller ikke, full differensiering fra regionen.

Relatert til omdømmeoppskriften (Byrkjeflot 2011) var det kun Kvinesdal kommune som hadde gjennomført tiltak som samsvarte med alle de fem stegene. Skjåk kommune sitt arbeid med omdømmebygging samsvarte med steg en til tre, mens Tysnes kommune med steg en til to. Kvinesdal kommune hadde forankret arbeidet med omdømmebygging godt, og hadde også gjennomført målinger av omdømmet sitt. En grunn til at kommunen samsvarer med alle stegene kan være at det i kommunen allerede før deltagelsen på omdømmeskolen var mye kompetanse på omdømmebygging, og at det eksisterte en bevissthet om omdømmebygging også før deltagelsen på omdømmeskolen. Skjåk kommune hadde utfordringer med å forankre arbeidet godt nok, det ble igangsatt mange planer og tiltak, men disse ble ikke tilstrekkelig fulgt opp. Dette gjorde at kommunen aldri kom seg forbi steget med selvframstilling. Likevel har Skjåk kommunen nå startet opp med en ny omdømmesatsing, men med bevissthet over tidligere feilsteg. I Tysnes kommune hadde arbeidet med omdømmebygging stoppet opp. Arbeidet hadde ikke ført til utvikling av identitet og kultur i stor grad. Kommunen sitt slagord var ikke blitt benyttet, og arbeidet fremstod ikke godt forankret i kommunen. Likevel var kommunen bevisst på å bidra til festivalen Tysnesfest, og fremmet hvor viktig dette arrangementet var for å få unge i en etableringsfase til å flytte tilbake til kommunen.

Fellestrekk i kommunene sin omdømmebygging er at de alle etter deltagelsen på omdømmeskolen igangsatte tiltak, med varierende hell. Likevel hadde ingen av kommunene fortsatt med tiltakene i dag. Det eksisterte lite tiltak i kommunene i dag som kunne knyttes til deltagelsen på omdømmeskolen. I tillegg var alle de tre kommunene opptatt av et godt samarbeid med regionene de tilhørte når det gjaldt omdømmebygging, men også på tjenesteområder innad i kommunene. Bortsett fra i Skjåk kommune, var det ikke et eksplisitt fokus på omdømmebygging i de to andre kommunene i dag. Omdømmebygging ble i stor grad trukket frem som et grunnleggende perspektiv, og ikke en spesifikk omdømmesatsing som i Skjåk kommune.

## 6.0 Analyse

I dette kapitlet blir de empiriske funnene drøftet opp mot de teoretiske forventningene. De empiriske funnene fra hver kommune blir drøftet opp mot forventningene basert på nyinstitusjonalisme. Dette kapitlet følger samme struktur som redegjørelsen av det forklarende teoretiske rammeverket. Funnene blir først drøftet og analysert opp mot forventningene basert på en sosiologisk institusjonell tilnærming. Deretter følger diskusjon og analyse av forventningene basert på historisk institusjonalisme, før forventningen basert på en rasjonell tilnærming blir drøftet og analysert til slutt. Dette gjør det mulig å forklare flere ulike sider av kommunene sitt arbeid med omdømmebygging og bidrar til å besvare oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling.

### 6.1 Sosiologisk institusjonalisme

Den første forventningen innenfor sosiologisk institusjonalisme var at omgivelsene til kommunene vil være preget av kontinuerlig endring, og at det derfor ikke ville være fokus på omdømmebygging i kommunene i dag. Dette er en forventning som til en viss grad stemmer overens med kommunene sitt arbeid med omdømmebygging. Kvinesdal- og Tysnes kommune sitt arbeid med omdømmebygging er i tråd med en slik forventning. Informant 3 i Kvinesdal kommune trakk frem endringer i samfunnet som en grunn for at næringssselskapet som hadde hatt fokus på omdømme hadde blitt avviklet. Tysnes kommune hadde omdømme som et grunnleggende perspektiv i kommunen, men kommunen arbeidet ikke med konkrete omdømmetiltak i dag. Derimot skiller Skjåk kommune seg fra de to andre kommunene ved at kommunene hadde startet opp en ny omdømmesatsning. Dette er noe som går imot endringene i omgivelsene. Etter omdømmeskolen har Distriktssenteret ikke hatt egne omdømmekurs, og regjeringen og KMD har hatt effektiv digitalisering i offentlig sektor som et viktig mål (KMD 2016, 57).

I tillegg har mange av kommunene i de tre casekommunene sine omgivelser gjennomgått en kommunereform eller tatt beslutninger vedrørende sammenslåing med andre kommuner eller ikke. Dette kan i utgangspunktet være en grunn til at kommunene ikke har arbeidet med omdømmebygging i senere tid, men kan også være en grunn til hvorfor Skjåk kommune har

startet en ny omdømmesatsing. Ved å fokusere på kommunen sitt omdømme, kan det bidra til at kommunen fremstår mer robust og attraktiv.

Den andre forventningen etter en sosiologisk institusjonell tilnærming handler om at implementering av omdømmeoppskrifter ikke vil ha ført til en reell endring i kommunene sitt arbeid med omdømmebygging, og at dette derfor vil være dekoplet i kommunene. Dette vil si at kommunene vil ha innført omdømmeoppskrifter for å fremstå legitime, uten at det har ført til en endring i hva kommunene egentlig arbeider med. En dekopling av organisasjonsoppskriftene er det mulig å finne igjen i kommunene sitt arbeid med omdømmebygging. I Skjåk kommune fremstod omdømmebygging etter deltagelsen på omdømmeskolen som å ha vært dekoplet. Kommunen hadde forsøkt å gjennomføre flere omdømmeprojekt, men disse førte ikke til endringer i kommunen. Forankring av arbeidet med omdømmebygging er viktig, og fremstod som å ha vært utfordrende i Skjåk kommune. Informant 1 fra Distriktsenteret trakk frem hvordan de hadde bistått Skjåk kommune med forankring av arbeidet hos egne ansatte. Den empiriske gjennomgangen viste at arbeidet med omdømmebygging i Skjåk kommune i liten grad samsvarte med stegene i omdømmeoppskriften (Byrkjeflot 2011). Dette underbygger at arbeidet med omdømmebygging i kommunen var dekoplet kommunen sin faktiske struktur, noe som vil ha gjort det vanskelig å utvikle arbeidet med omdømmebygging etter deltagelsen på omdømmeskolen. Til tross for dette fremstår den nye omdømmesatsingen til Skjåk kommune som godt forankret i kommunen med involvering av både ansatte og innbyggere. Oppsummert fremstod arbeidet med omdømmebygging i Skjåk kommune i tiden etter deltagelsen på omdømmeskolen som dekoplet. Derimot fremstår arbeidet med omdømmebygging som å faktisk ha ført til en reell endring i kommunen.

Arbeidet med omdømmebygging i Kvinesdal kommune fremstod ikke som å være dekoplet kommunen sin faktiske struktur. Arbeidet med omdømmebygging fremstod som godt forankret i kommunen, noe som kan ha en sammenheng med at kommunene hadde gjennomført alle stegene i omdømmeoppskriften (Byrkjeflot 2011). Dette vitner om at omdømmebygging faktisk var noe kommunen arbeidet med, og ikke bare implementerte for å opprettholde legitimitet. Kommunen hadde også før deltagelsen på omdømmeskolen hatt fokus på arbeid med omdømmebygging, noe som kan ha bidratt til en grundig forankring av dette. I tillegg vil kommunen ha hatt mer tid på å implementere omdømmeoppskriften, i forhold til de to andre kommunene i denne oppgaven, fordi de allerede var i gang med dette arbeidet før deltagelsen på omdømmeskolen. Arbeidet med omdømmebygging i Tysnes kommune fremstod mer i tråd med forventningen om dekopling. Det hadde vært gjennomført omdømmeprojekt, men det var

ikke noe kommunen arbeidet med i dag. Omdømmebygging og fokus på omdømmet fremstod som noe kommunen kunne hevde de var opptatt av, uten at det faktisk ble arbeidet aktivt med omdømmebygging. Andre fokusområder hadde vært viktigere for kommunen, og det fremstod derfor som om arbeidet med omdømmebygging var noe som i dag eksisterte kun for å opprettholde legitimitet.

Den siste forventingen etter en sosiologisk institusjonell tilnærming er at kommunene vil ha fortsatt arbeidet med omdømmebygging for å kunne fremstå mer legitime og for å oppnå mer profesjonalisering. Med tanke på omdømmebygging for å oppnå mer profesjonalisering er dette noe som er en utfordring for distriktskommuner generelt. Alle de tre kommunene hadde unge i en etableringsfase som en viktig målgruppe, og arbeidet for å tilrettelegge for flere arbeidsmarkeder. I tillegg ble et godt samarbeid med respektive bedriftene i de tre kommunene vektlagt. Opprettholdelse av legitimitet henger også sammen med den tredje forventingen. En nærliggende antagelse er at kommunene valgte å delta på omdømmeskolen fordi andre kommuner gjorde dette. Omdømmebygging i distriktskommuner var i vinden. I alle de tre kommunene hadde rådmennene vært en pådriver for deltagelsen på omdømmeskolen. Distriktsutfordringene var, og er, komplekse utfordringer, og om en kommune arbeidet med omdømmebygging kan det derfor har ført til at flere kommuner gjorde det samme. Til tross for at kommunene har arbeidet med omdømmebygging, stemmer ikke denne forventingen overens med kommunene sitt arbeid med omdømmebygging. Tysnes kommune sitt arbeid med omdømmebygging fremstod som å ha stoppet opp, og Kvinesdal kommune sitt arbeid med omdømmebygging var ikke like fremtredende som tidligere. Omdømmebygging var blitt mer integrert i de to kommunene. Dette kan være en følge av mimetisk isomorfisme, at omgivelsene ikke har fokus på omdømmebygging lengre, så det vil derfor ikke være legitimt for kommunene å arbeide med omdømmebygging heller. Skjåk kommune sitt arbeid med omdømmebygging er en motsetning til dette, med etablering av en ny omdømmesatsing med en egen ansatt til gjennomføringen av den nye satsingen på omdømmebygging.

## 6.2 Historisk institusjonalisme

En viktig forventning etter en historisk institusjonell tilnærming er at arbeidet med omdømmebygging i kommunene vil være preget av stiavhengighet (Thelen 1999). Dette vil si at det eksisterer en forventning om at kommunene ikke har arbeidet med omdømmebygging etter deltagelsen på omdømmeskolen. Like etter deltagelsen på omdømmeskolen arbeidet kommunene med omdømmebygging, men etter noen år endret dette arbeidet seg. I Skjåk kommune hadde det vært utfordrende å få til en endring i en typisk kommunal tankegang med tjenester i fokus (informant 4). Dette er et tegn på at kommunen har vært preget av stiavhengighet relatert til arbeidet med omdømmebygging. Det fremstår som om at det ikke har blitt ansett som passende å arbeide omdømmebygging fordi det er en kommune og ikke for eksempel en privat bedrift. Stiavhengighet kan også ha vært en grunn for at tidligere forsøk på arbeid med omdømmebygging i Skjåk kommune ikke har fungert. Det har ikke eksistert passende normer for hvordan arbeidet med omdømmebygging skulle ta form. Det vil ikke ha vært kultur for arbeidet med omdømmebygging, noe som kan ha vært grunnen til at kommunen ikke fortsatte arbeidet med omdømmebygging.

Kvinesdal kommune sitt arbeid med omdømmebygging vedvarte også etter deltagelsen på omdømmeskolen. Dette kan ha en sammenheng med at kommunen, som tidligere nevnt, hadde påbegynt arbeidet med omdømmebygging før deltagelsen på omdømmeskolen. Dette kan ha gjort at det i Kvinesdal kommune eksisterte passende normer for arbeid med omdømmebygging etter deltagelsen på omdømmeskolen. Dette kan ha gjort det enklere for kommunene å fortsette med arbeidet. Tysnes kommune arbeidet også med omdømmebygging etter deltagelsen på omdømmeskolen, men det fremstod som preget av stiavhengighet. Kommunen hadde ikke fortsatt arbeidet med omdømmebygging, og en grunn til dette kan være andre påvirkningsfaktorer som var viktigere for kommunen. Ettersom at omdømmebygging representerte noe nytt er det naturlig at det vil ha falt vekk i møte med andre påvirkningsfaktorer for kommunen. Endring av fergepriser er gjerne en tilbakevendende utfordring for kommunen og representerer typiske utfordringer som kommuner generelt sett vet hvordan de skal reagere på. Men siden omdømmebygging representerte noe nytt i en kommunal setting, vil det ikke ha eksistert normer for hva som er passende i møte med utfordringer i arbeidet med omdømmebygging. Det er derfor naturlig at kommunen velger å fokusere på andre mer velkjente påvirkningsfaktorer som det eksisterer normer for oppførsel til.



Den andre forventingen etter en historisk institusjonell tilnærming er at endring i kommunene vil ha vært utfordrende på grunn av institusjonell treghet. Arbeidet med omdømmebygging vil ha blitt møtt med intern motstand fordi det utfordret kommunenes egne identiteter. Aktiviteter en organisasjon utfører blir rutine, noe som gjør endring utfordrende (Peters 2019). Organisasjonene sine verdier blir et mål i seg selv, og organisasjonsmedlemmene vil forsvare organisasjonenes rutiner og arbeidsoppgaver (Kvåle og Wæraas 2017). Dette er en følge av stivhengighet, og en slik situasjon med intern motstand er mulig å identifisere i Skjåk kommune. Informant 4 i Skjåk kommune fremhevet at det hadde vært utfordrende å endre den kommunale tankegangen. Kommunen var en tjenesteleverandør. Arbeid med omdømmebygging utfordrer en slik tankegang. En grunn til at Skjåk kommune ikke hadde fått til de tidligere omdømmesatsingene kan være på grunn av motstandsdyktige ansatte. Omdømmebygging endret den grunnleggende identiteten til kommunen og det er naturlig det ble møtt med motstand. Samtidig fremstår arbeidet med omdømmebygging som å også ha fått fotfeste i kommunen. Ettersom kommunen igjen arbeider med en ny omdømmesatsing, vitner det om at arbeidet med omdømmebygging ikke har blitt frastøtt i kommunen. Ettersom at også Distriktssenteret har bidratt i forankring av arbeidet med omdømmebygging i Skjåk kommune, kan det ha ført til at arbeidet med omdømmebygging etter hvert har blitt internalisert i kommunen. Det kan derfor ha blitt ansett som et passende valg å starte igjen med en ny omdømmesatsing.

I tråd med forventingene finner en også igjen motstandsdyktighet mot endring i Tysnes kommune relatert til arbeidet med omdømmebygging. Det ble ikke av informanten fremmet at det eksisterte motstand mot endring i kommunen, men det kan likevel være nærliggende å anta at arbeidet med omdømmebygging har blitt møtt med motstand. Hvis omdømmeprojektene til kommunen ikke har fungert, og om det utfordret kommunen sin identitet, kan det ha ført til motstand mot endring. Relatert til omdømmeoppskriften fremstod det ikke som om kommunen sin egen identitet og kultur var godt forankret, noe som også kan være en faktor i hvorfor det ikke ble arbeidet mer med omdømmebygging. Et videre arbeid med omdømmebygging ville ha ført til endring i kommunen sin identitet og kultur. Kommunene har i utgangspunktet ikke som oppgave å arbeide med bolyst og attraktivitet, og det kan derfor tenkes at dette ikke ble ansett som en nødvendig oppgave for kommunen å arbeide med.

Arbeidet med omdømmebygging fremstod som mindre preget av stivhengighet og institusjonell treghet. Endring kan ha blitt godt mottatt i kommunen fordi det var en bred politisk

og administrativ forankring av arbeidet. Kommunale planer hadde blitt utformet etter deltagelsen på omdømmeskolen og kommunens identitet og kultur var godt forankret i kommunen. Kommunen hadde fulgt omdømmeoppskriften i stor grad, og fremstod som å ha passende normer for arbeidet med omdømmebygging. Ved å ha gjennomført et systematisk og langsiktig arbeid med omdømmebygging, kan det ha ført til at Kvinesdal kommune ikke ble preget av intern motstand mot endring.

### 6.3 Rasjonell institusjonalisme

Forventningen utarbeidet etter en rasjonell institusjonell tilnærming er at omdømmebygging ble ansett som et verktøy for å oppnå kommunene sine mål. Det vil derfor ha vært rasjonelt for kommunene å fortsette arbeidet med omdømmebygging også etter deltagelsen og frem til i dag. blir i denne tilnærmingen tolket som en verdi. Etter et rasjonelt utgangspunkt er handlingsvalg strategiske, organisasjonen eksisterer som et verktøy for å oppnå mål. Symbolske handlinger blir ikke ansett som en påvirkningsfaktor med mindre de blir benyttet strategisk (March og Olsen 1984).

Arbeidet med omdømmebygging kan anses som å være et strategisk valg av kommunene. I Skjåk kommune kan en finne igjen rasjonelle trekk i arbeidet med omdømmebygging. Kommunen benyttet bevisst logoen sin, og slagordet sitt, for å fremstå unik. I tilknytning til «reputation commons» den spillteoretiske situasjonen om omdømmebygging (Wæraas 2014) fremstod Skjåk kommune sitt arbeid med omdømmebygging som en rasjonell strategi. Selv om samarbeid med regionen var vektlagt, var det viktig å skille seg fra de andre kommunene i regionen og fremheve det som gjorde Skjåk unik i forhold til andre kommunene. I tillegg ble det uttrykt at et fokus på omdømme var viktig, *«hvis en ikke har fokus på omdømme så tror jeg hvert fall at en taper i kampen om tilflyttere»* (informant 4). Dette henviser til en rasjonell tankegang, der arbeidet omdømmebygging kan bli ansett som et verktøy for å oppnå mål om flere innbyggere. At kommunen har startet opp igjen med en ny omdømmesatsing kan være grunnlagt i en rasjonell tankegang. Alle vil ha flere tilflyttere, men det er ikke noe som er lett å få til. Det kan derfor tolkes som at omdømmebygging igjen har blitt ansett som en viktig strategi for å kunne oppnå kommunen sine mål.

Også i Kvinesdal kommune kan arbeidet med omdømmebygging forstås som et verktøy for å oppnå mål. Kommunen utviklet mål om å øke innbyggertallet, med satsing på bolyst og attraktivitet som hovedstrategi (Kvinesdal kommune 2012). I lys av dette er det mulig å tolke at omdømmebygging ble benyttet som et verktøy for å nå målene til kommunen om flere innbyggere. Kommunen benyttet aktivt de tre visjonene de hadde utarbeidet i arbeidet sitt med omdømmebygging, og det kan derfor tolkes som et middel for å oppnå kommunen sine mål. Arbeidet med omdømmebygging ble også inkludert i et næringssselskap, noe som bygger opp under en forståelse av omdømmet til en kommune som en verdi som kunne utnyttes (Rindova og Martins 2012). Omdømmet kan ha blitt ansett som noe kontrollerbart for kommunen. I forhold til regionen, var kommunen opptatt av å koble verdiene sammen med en bolystsatsing for å få en annen posisjon enn de andre kommunene i regionen (Kvinesdal kommune 2012). Samarbeid med regionen var likevel viktig, men arbeidet med omdømmebygging i Kvinesdal kommune fremstod også som rasjonelt.

I likhet med de to andre kommunene fremstod også arbeidet med omdømmebygging i Tysnes kommune som preget av en rasjonell tankegang. Kommunen fortsatte arbeidet med omdømmebygging til en visst tid etter deltagelsen på omdømmeskolen, men det var ikke et fokus i dag. Kommunen sitt fremste omdømmeprosjekt etter deltagelsen på omdømmeskolen var «Tysnespakken» som hadde som formål å bidra til flere tilflyttere. Hvis dette prosjektet ikke har ført til ønsket resultat for kommunen, vil det ha vært rasjonelt å avslutte prosjektet. Det samme gjelder for arbeidet med omdømmebygging generelt, om kommunene ikke har oppnådd målene sine, vil det rasjonelle ha vært å avslutte arbeidet med omdømmebygging. I tillegg fremstår kommunen rasjonell med tanke på hvordan arbeidet med omdømmebygging foregikk i dag. Arbeidet med omdømmebygging ble gjort gjennom andre aktører. Kommunen vektla å være en premissleverandør for samfunnet Tysnes. Kommunen fremstod som en tilrettelegger, og ikke en aktiv pådriver for arbeidet med omdømmebygging. Ved å velge en slik strategi kan kommunen oppnå et godt omdømme uten at det går på bekostning av andre mål, eller utnytting av egne ressurser. Relatert til regionen fremstod kommunen som å også ha et rasjonelt utgangspunkt. Kommunen hadde valgt en bred posisjon med å arbeide for omdømmet til to regioner. Ved å velge en bred posisjon gjør det at kommunen vil kunne utnytte flest mulige alternativer for å kunne nå målet om å bli et knutepunkt om veiprojektet Hordfast blir en realitet.

Til tross for at forventningen omhandlet at det var rasjonelt for kommunene å fortsette arbeidet med omdømmebygging, fremstår kommunene likevel rasjonelle i sin tilnærming til arbeidet med omdømmebygging. Distriktssenteret avsluttet omdømmeskolen i 2013, og etter hvert som det ble endringer i omgivelsene til kommunene, kan det etter en rasjonell tilnærming ha vært rasjonelt å ikke fortsette arbeidet med omdømmebygging. Ettersom at Distriktssenteret som hadde vært en viktig pådriver for arbeidet med omdømmebygging også endret fokuset sitt til andre områder, vil det være rasjonelt av kommunene å gjøre det samme.

#### 6.4 Oppsummering av analysen

I dette kapitlet har funn fra kommunene blitt analysert opp mot forventningene som ble utformet på bakgrunn av de tre nyinstitusjonelle tilnærmingene. Det er benyttet en utfyllende og konkurrerende strategi med de tre tilnærmingene som supplement til hverandre (Roness 1997). Dette er gjort for å kunne utvikle en mer helhetlig forståelse av kommunene sitt arbeid med omdømmebygging. Alle de tre tilnærmingene bidrar til å forklare og forstå kommunene sitt arbeid med omdømmebygging. Den sosiologisk institusjonelle tilnærmingen belyser hvordan omgivelsene kan ha hatt en påvirkning for hvorfor arbeidet med omdømmebygging ikke er like fremtredende i dag. Den historiske institusjonelle tilnærmingen med stivhengighet viser hvordan det har vært utfordrende for kommunene å endre arbeidet sitt i møte med nye perspektiv. Den rasjonelle tilnærmingen bidrar til å forstå hvordan kommunene sitt arbeid med omdømmebygging var et rasjonelt valg.

Kommunene er preget av endringer i omgivelsene sine, men også av stivhengighet og institusjonell treghet. Arbeidet med omdømmebygging fremstod som preget av isomorfisme og dekopling i kommunene. Videre var det tydelig at kommunene hadde møtt på utfordringer ved endring og definering av hva som faktisk var kommunale oppgaver. Oppsummert er det mulig å trekke frem at de tre kommunene i dag arbeider med omdømmebygging i varierende grad. Skjåk kommune hadde gjennomført flere prosjekt som ikke hadde fungert, men var i gang med en ny omdømmesatsing. Skjåk kommune er derfor den eneste av de tre kommunene som arbeider med et prosjekt direkte relatert til omdømmet sitt i dag. Kvinesdal kommune hadde arbeidet mye med omdømmebygging og arbeidet fremstod derfor godt forankret i kommunen. Selv om kommunen ikke hadde oppnådd målet om flere innbyggere, var kommunen likevel opptatt av å fremstå i henhold til verdiene og gjeldende strategier. Selv om omdømme gjerne hadde vært mer direkte på agendaen tidligere, hadde kommunen mye kompetanse på feltet og

var svært bevisst på sin posisjon. Tysnes kommune hadde omdømmebygging, og omdømme generelt, som et grunnleggende perspektiv i alt kommunen foretok seg. Likevel arbeidet ikke kommunen med spesifikke prosjekt og arbeidet med omdømmebygging fremstod som dekoplet. Samtidig fremstod kommunen rasjonell i sin tilnærming til omdømmebygging, og kommunen har trolig ikke funnet det rasjonelt å fortsette arbeidet med omdømmebygging.

	<b>Forventninger</b>	<b>Funn</b>
<b>Sosiologisk institusjonalisme</b>	Omgivelser i kontinuerlig endring → ikke fokus på omdømmebygging i kommunene i dag.	Kommunene hadde varierende fokus på omdømmebygging i dag. Skjåk kommune hadde ny omdømmesatsing, mens Tysnes kommune hadde omdømme som et grunnleggende perspektiv. Omdømmebygging fremstod godt forankret i Kvinesdal.
	Omdømmebygging preget av dekopling.	Dekopling i Tysnes kommune og tidligere i Skjåk kommune.
	Mimetisk isomorfisme- omdømmebygging for å fremstå mer legitim.  Normativt basert isomorfisme- omdømmebygging for å oppnå mer kompetanse	Trekk av mimetisk isomorfisme. Arbeid med omdømmebygging som et grunnlag for legitimitet i Tysnes kommune.  De tre kommunene hadde unge voksne i en etableringsfase som målgruppe. Kommunene arbeidet for å tilrettelegge for nye arbeidsmarkeder.
<b>Historisk institusjonalisme</b>	Stiavhengighet → ingen omdømmebygging etter deltagelsen på omdømmeskolen.	Kommunene preget av stiavhengighet. Utfordringer ved implementering av arbeidet med omdømmebygging. Var omdømmebygging også etter deltagelsen, men i varierende grad.
	Institusjonell treghet → omdømmebygging møtt med intern motstand, utfordret kommunenes egne identiteter	Kommunene preget av institusjonell treghet. Omdømmebygging møtt med intern motstand, utfordrende å endre kommunene sine oppgaver. Kvinesdal kommune som unntak, kommunen sin identitet og kultur var godt forankret i arbeidet med omdømmebygging.
<b>Rasjonell institusjonalisme</b>	Omdømmebygging som et verktøy for å oppnå mål → rasjonelt å fortsette arbeidet med omdømmebygging også etter deltagelsen og i dag. Omdømme som en verdi.	Strategisk bruk av slagord og verdier i Skjåk- og Kvinesdal kommune. Alle de tre kommunene fremstod generelt som rasjonelle i arbeidet med omdømmebygging. Skjåk kommune i gang med ny omdømmesatsing, mens arbeidet med omdømmebygging var mindre fremtredende i Tysnes- og Kvinesdal kommune i dag.

Tabell 8: oppsummering av forventninger og funn

## 7.0 Avslutning

Denne masteroppgaven har undersøkt hvordan distriktskommuner arbeider med omdømmebygging etter deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole. Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene, har oppgaven blitt delt inn i et beskrivende- og et forklarende rammeverk. Det beskrivende rammeverket består av omdømmeteorier med ulike forståelser av omdømmebegrepet. Særlig er det lagt vekt på den idealtypiske omdømmeoppskriften med tilhørende utfordringer (Byrkjeflot 2011, Byrkjeflot og Wæraas 2012) og den spillteoretiske situasjonen «reputation commons» (Wæraas 2014), som danner grunnlaget for den empiriske analysen. Det forklarende rammeverket består av en organisasjonsteoretisk tilnærming. Ved å benytte hovedsakelig en utfyllende strategi (Roness 1997) med tre ulike former for nyinstitusjonalisme, har oppgaven drøftet hvordan omdømmebygging i distriktskommunene kan forstås og forklares. Omdømmeskolen har blitt benyttet som en illustrerende case. Det er ikke selve omdømmeskolen som har blitt undersøkt og forsøkt belyst, men hvordan deltagende kommuner har arbeidet med omdømmebygging etter omdømmeskolen. Videre i dette kapitlet vil problemstillingen og forskningsspørsmålene besvares. Problemstillingen er: «*Hvordan arbeider distriktskommuner med omdømmebygging etter deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole og hvordan kan arbeidet forklares med utgangspunkt i nyinstitusjonalisme?*». Forskningsspørsmålene har blitt utformet for å undersøke og besvare problemstillingen, og er som følger:

- *Hvilke tiltak ble igangsatt etter deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole, og eksisterer tiltakene i dag?*
- *Hvordan er kommunene sitt arbeid med omdømmebygging knyttet til regionen?*
- *Hvordan er arbeidet med omdømmebygging rettet etter en idealtypisk omdømmeoppskrift, og hvilke fellestrekk eksisterer i kommunenes omdømmebygging?*

Til slutt i kapitlet vil teoretiske og empiriske implikasjoner bli diskutert, før muligheter for videre forskning blir presentert.

### 7.1 Svar på forskningsspørsmål og problemstilling

Denne oppgaven finner overordnet sett at de tre kommunene arbeidet aktivt med omdømmebygging i tiden like etter deltagelsen på omdømmeskolen, mens det i dag varierer hvor mye de tre kommunene faktisk arbeider med omdømmebygging, og generelt omdømmet

sitt. Til tross for at det varierer hvor mye kommunene *faktisk* arbeider med omdømmebygging i dag, har alle kommunene et bevisst forhold til omdømmet sitt og anså det å ha et godt omdømme som viktig. Basert på de ulike forståelsene for omdømmebegrepet som ble presentert i det beskrivende teoretiske rammeverket i kapittel to, har kommunene relativt like omdømmeforståelser. Selv om alle de tre kommunene hadde etterfulgt en idealtypisk omdømmeoppskrift, virker omdømme som å grunnleggende sett være en verdi for kommunene, etter det spillteoretiske rasjonelle omdømmeperspektivet (Rindoa og Martins 2012). Arbeidet med omdømmebygging og tiltak etter deltagelse på omdømmeskolen var noe kommunene gjorde for å oppnå mål. Det impliserer at det vil være mulig for kommunene å kontrollere omdømmet sitt. Likevel er dette noe mer nyansert, og det eksisterte også sosialkonstruktivistiske trekk ved omdømmeforståelsen til kommunene, ved at omgivelsenes oppfatninger av kommunene hadde betydning for kommunene sitt arbeid med omdømmebygging.

#### 7.1.1 Hvilke tiltak ble igangsatt etter deltagelse på Distriktsenteret sin omdømmeskole, og eksisterer tiltakene i dag?

Det første forskningsspørsmålet viser til omdømmetiltak som det var nærliggende å anta at kommunene ville starte etter deltagelsen på omdømmeskolen. Som tidligere nevnt var det i Skjåk kommune blitt satt i gang flere omdømmetiltak, blant annet en bolystsatsing, men ingen av disse tiltakene eksisterte i dag. I dag var det en nyopprettet omdømmesatsing som var på agendaen. I Tysnes kommune var det også opprettet et direkte tiltak som følge av deltagelsen på omdømmeskolen, «Tysnespakken», med mål om å tiltrekke seg flere innbyggere. Dette eksisterte ikke lenger i dag. Det viktigste for kommunen var å bidra inn til festivalen «Tysnesfest», og på den måten bidra til omdømmebygging for kommunen. Kvinesdal kommune hadde som følge av deltagelsen på omdømmeskolen opprettet næringssselskapet «innovasjon Kvinesdal». Næringssselskapet ble avviklet i 2020, og kommunen arbeidet i dag mer integrert med omdømmet sitt.

#### 7.1.2 Hvordan er kommunene sitt arbeid med omdømmebygging knyttet til regionen?

Kommunene arbeidet rasjonelt med omdømmet sitt i forhold til regionen. Alle de tre kommunene var opptatt av å fremstå som unik og bevare sine særegenheter. Likevel arbeidet alle kommunene for samarbeid, og var opptatt av å fremme at de var en del av de respektive regionene de tilhørte. Kommunene i denne oppgaven valgte i likhet med det mest vanlige for



mindre kommuner, å velge samarbeid og ikke differensiering som strategi mot regionen (Wæraas 2014).

### 7.1.3 Hvordan er arbeidet med omdømmebygging rettet etter en idealtypisk omdømmeoppskrift, og hvilke fellestrekk eksisterer i kommunenes omdømmebygging?

Kommunene sitt arbeid med omdømmebygging var til en viss grad tilpasset den idealtypiske omdømmeoppskriften (Byrkjeflot 2011). Kvinesdal kommune var den eneste av de tre kommunene der det var mulig å finne igjen samsvar med alle stegene i omdømmeoppskriften. Skjåk kommune hadde utfordringer med å forankre arbeidet sitt godt nok og oppfølging av omdømmetiltak var en utfordring for kommunen. Tysnes kommune er den kommunen som har arbeidet minst med omdømmebygging rettet etter den idealtypiske omdømmeoppskriften. Arbeidet med omdømmebygging manglet viktige steg som utvikling av kultur og identitet, og til tross for at det ble utviklet et slagord ble det ikke benyttet. Dette kan ha en sammenheng at Tysnes kommune fremstod som hovedsakelig å ha valgt en rasjonell strategi for sitt arbeid med omdømmebygging.

Det eksisterer fellestrekk i kommunene sin omdømmebygging ved at de alle tre har forsøkt å rette seg etter omdømmeoppskriften, selv om det ikke var like vellykket for alle tre. Dette henger også sammen med at alle de tre kommunene igangsatte tiltak etter deltagelsen på omdømmeskolen. Ingen av kommunene arbeidet fortsatt med tiltakene som de implementerte, noe som kan vise til endringer i omgivelsene. Etter en tid vil nye fokusområder for kommunene oppstå, og det vil derfor være naturlig at kommunene da arbeider med det nyeste på agendaen. Samtidig kan også en grunn til at kommunene ikke har fortsatt med de opprinnelige tiltakene være knyttet til mangel på ressurser, kompetanse og at de ikke oppnådde de målene de hadde satt. Kommunene er like i at det er mulig å finne igjen en rasjonell omdømmeforståelse. Etersom at omdømmebygging er et langsiktig og systematisk arbeid kan det være utfordrende å fortsette arbeidet når en ikke oppnår målene en har satt seg. Det vil derfor ikke lengre ha vært rasjonelt for kommunene å fortsette med omdømmebygging. Likevel hadde Skjåk- og Kvinesdal kommune arbeidet mer aktivt med omdømmebygging i forhold til Tysnes kommune. Alle de tre kommunene var opptatt av å fremme det unike med seg selv, men vektla også et godt samarbeid med de andre kommunene i regionen. Oppsummert er det mulig å konkludere med at kommunene hadde flest fellestrekk i arbeidet med omdømmebygging i årene rett etter deltagelsen på omdømmeskolen. Etter hvert som tiden gikk har kommunene gått ulike veier

med hvor mye de skal prioritere omdømmebygging, fra lite direkte omdømmebygging i Tysnes kommune, til mer nøytralt i Kvinesdal kommune, før omdømmebygging til slutt er på agendaen igjen i Skjåk kommune.

#### 7.1.4 Hvordan arbeider distriktskommuner med omdømmebygging etter deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole og hvordan kan arbeidet forklares med utgangspunkt i nyinstitusjonalisme?

Med utgangspunkt i nyinstitusjonalisme er det mulig å forklare og forstå arbeidet med omdømmebygging i de tre kommunene på tre ulike måter. Et av funnene er at endring i kommunenes omgivelser har ført til at omdømmebygging i dag er mindre på agendaen. Omdømmeskolen ble avvirket, noe som kan ha påvirket til at det ikke ble ansett som en kjerneoppgave for kommunene. Omdømmeskolen kan anses som å ha vært en premissleverandør for omdømmebygging i omgivelsene, og når den forsvant, kan det ha påvirket kommunene. Etersom omdømmebygging fremstod som å være dekoplet i kommunene, vil det bidra til å forklare hvorfor det eksisterer mindre omdømmebygging i kommunene i dag. Siden omdømmeoppskriften var implementert i varierende grad i de tre kommunene, vil det ikke ha vært tilstrekkelig for å bevare arbeidet med omdømmebygging. Særlig er Tysnes kommune et eksempel på dette. Omdømmebygging fremstod som noe kommunen benyttet som legitimeringsgrunnlag. Kommunen arbeidet ikke aktivt for å fremme omdømmet sitt. Likevel har kommunen grunnlag for å hevde at de er opptatt av omdømmet sitt. Etter en sosiologisk institusjonell tilnærming vil det være mulig å forstå arbeidet med omdømmebygging i de tre kommunene som preget av omgivelsene, etter hvert som omgivelsene endret seg har også kommunene endret seg.

Isomorfisme har også hatt en påvirkning på kommunene. Tvangsmessig isomorfisme, som ikke er benyttet i analysen, kan ha bidratt til fokus på omdømmebygging i omgivelsene. Selv om det ikke var tvang å delta på omdømmeskolen, kan det ha blitt oppfattet som tvang av noen kommuner. Omdømmebygging ble presentert som en løsning på kommunene sine utfordringer og det å ikke delta på omdømmeskolen kan ha fremstått som lite lurt. Det kan derfor tenkes at noen av kommunene opplevde deltagelsen på omdømmeskolen som tvang. Med tanke på mimetisk isomorfisme vil omdømmebygging ha fremstått som et tilsvar til usikkerhet. Om det var uvisst hvordan kommunene skulle løse utfordringene de stod overfor, ble omdømmebygging presentert som en mulig løsning. Dette kan ha gjort at mange kommuner

implementerte typiske organisasjonsoppskrifter for omdømme, og fikk omdømmebygging på agendaen. Relatert til normativt basert isomorfisme kan omdømmebygging ha bidratt til mer kompetanse for kommunene, for eksempel ved nye ansatte. Det er utfordrende å hevde at kommunene benyttet arbeidet med omdømmebygging for å oppnå flere arbeidstakere med for eksempel utdanning fordi dette var en vellykket strategi i andre kommuner. Likevel var kommunene opptatt av å legge til rette for nye arbeidsmarkeder, noe de også fremhevet.

Etter den historisk institusjonelle tilnærmingen er det tydelig at kommunene i denne oppgaven er preget av stivhengighet og institusjonell treghet. Dette kan bidra til å forklare hvorfor det er mindre av omdømmebygging i de tre kommunene i dag. Endring i organisasjoner tar tid, og det er utfordrende å få med organisasjonsmedlemmer på omfattende endringer som truer identiteten og kulturen til organisasjonene. Omdømmebygging representerte noe nytt for kommunene, som også gjorde at det ikke ville være passende normer og verdier for oppførsel innad i kommunene. Kommunene er tradisjonelt sett tjenesteprodusenter og stivhengighet bidrar til å forklare hvorfor Skjåk kommune ikke har fått til å implementere omdømme som et viktig arbeidsområde for kommunen tidligere. Det samme gjelder for Tysnes kommune, arbeidet med omdømmeprojektene ble ikke fortsatt fordi kommunen var preget av stivhengighet, deltagelsen på omdømmeskolen hadde ikke ført til en reell endring. Å etablere en identitet og kultur for omdømmebygging blir utfordrende hvis det blir møtt med motstand i organisasjonen.

For Kvinesdal kommune er dette noe annerledes enn i de to andre kommunene. Kommunen hadde før deltagelsen på omdømmeskolen kompetanse på omdømmefeltet og fikk understreket hvor viktig det systematiske arbeidet med omdømmet var på omdømmeskolen. Dette kan ha bidratt til at det kanskje allerede eksisterte kultur for omdømmebygging i Kvinesdal kommune, og de fremstår derfor ikke like preget av stivhengighet og institusjonell treghet. Ettersom det omdømmebygging ikke vil ha vært en endring for kommunen, vil det heller ikke har gjort at det var behov for motstand. Den nye omdømmesatsingen til Skjåk kommune vitner om at omdømmebygging sitter igjen i «veggene» i kommunen, og det kan ha blitt ansett som hensiktsmessig å ta opp igjen arbeidet med omdømmebygging. Kommunene kan også ha mistet kompetanse og arbeidskraft på omdømmefeltet som en følge av utskiftning av ansatte. Dette som kan ha gjort det utfordrende å gjennomføre endring og bevare arbeidet med omdømmebygging.

Kommunene fremstår som rasjonelle i sin omdømmeforståelse. Omdømmeskolen var et statlig tilbud. Det vil derfor ha vært rasjonelt å delta på omdømmeskolen fordi arbeid omdømmebygging ble legitimert og anerkjent som en løsning på kommunene sine utfordringer av staten. Det ble arbeidet med omdømmebygging i kommunene blant annet for å fremstå mer unik og tiltrekke seg flere innbyggere. Men siden kommunene ikke oppnådde alle mål de hadde satt seg, fortsatte de heller ikke arbeidet med omdømmebygging. Det ble ikke lengre ansett som rasjonelt å fortsette arbeidet med omdømmebygging. Her skiller Skjåk kommune seg fra de to andre kommunene med den nye omdømmesatsningen, men ettersom at omdømmeskolen ble avsluttet og Distriktsenteret fikk nye fokusområder, kan det ha bidratt til at de to andre kommunene ikke lengre anså det som rasjonelt å fortsette arbeidet med omdømmebygging.

## 7.2 Teoretiske implikasjoner

Omdømmeteorien som er benyttet i det beskrivende teoretiske rammeverk har utgangspunkt i en institusjonell tilnærming. «Reputation commons» (Wæraas 2014) er en spillteoretisk situasjon som har bidratt til å belyse hvordan kommunene sitt arbeid med omdømmebygging også er preget av strategiske valg. Omdømmeoppskriften (Byrkjeflot 2011) har bidratt til å belyse at til tross for at arbeidet med omdømmebygging ikke samsvarer helt med typiske organisasjonsoppskrifter, er ikke det ensbetydende med at det ikke har blitt gjennomført arbeid med omdømmebygging. Arbeidet med omdømmebygging har flere ulike forklaringsfaktorer, noe som ble tydelig gjennom det forklarende teoretiske rammeverket. For å kunne forklare og forstå hvordan kommunene har arbeidet med omdømmebygging har det i denne oppgaven blitt benyttet nyinstitusjonalisme. Det eksisterer flere ulike forståelser av nyinstitusjonalisme, men den nyinstitusjonelle tilnærmingen har i denne oppgaven blitt delt inn i tre ulike tilnærminger etter Hall og Taylor sin redegjørelse (1996). Dette er en inndeling som er omdiskutert, men er her ansett som formålstjenlig for oppgaven. En slik inndeling i tre tilnærminger har vært nyttig for å kunne identifisere forskjeller og bedre forstå kommunene sitt arbeid med omdømmebygging. Ettersom at det i denne oppgaven ikke er tatt utgangspunkt i omdømme som kun institusjonelt, sosialkonstruktivistisk eller spillteoretisk, men en kombinasjon av de tre, er det også naturlig at det samme blir gjort i det forklarende teoretiske rammeverket.

For å identifisere likhetstrekk mellom kommunene har Meyer og Rowan (1977) sitt bidrag om isomorfisme, og DiMaggio og Powell (1983) sitt om dekopling av organisasjonsoppskrifter vært nyttig. Dette har vært viktige grunnlag for å forstå hvordan arbeidet med

omdømmebygging og innføring av organisasjonsoppskrifter kan ha blitt benyttet som et legitimeringsgrunnlag for kommunene, uten at det var ensbetydende med en endring i kommunene. March og Olsen (1989) sitt teoretiske bidrag har blitt benyttet som et bidrag for å forstå hvorfor kommunene har hatt utfordringer med å endre seg til å inkludere omdømmebygging. Den rasjonelle tilnærmingen har bidratt til å se kommunene sitt arbeid med omdømmebygging mer som et verktøy for å oppnå mål (Hall og Taylor 1996). Strategien har vært utfyllende, med formål om å forklare mest mulig ved å benytte ulike tilnærminger. Likevel kan dette også være en svakhet ved oppgaven. Ved å ha et helhetlig perspektiv, fører det til at viktige aspekter og detaljer kan bli utelatt. Ved å gå bredt ut blir det også mer utfordrende å gå i dybden. Ettersom at mye omdømmeteorier har en institusjonell tilnærming med omgivelser i sentrum, kunne det også vært fordelaktig å kun benytte en sosiologisk institusjonell tilnærming. Det hadde også vært mulig å ha en teoretisk tilnærming om organisatorisk endring i denne oppgaven, eller sett deltagelsen på omdømmeskolen i lys av læringsteori.

### 7.3 Empiriske implikasjoner

Som tidligere nevnt, finner denne oppgaven at kommunene arbeidet aktivt med omdømmebygging noen år etter deltagelsen, men at arbeidet i senere tid stoppet opp. Kvinesdal kommune er den kommunen som hadde forankret arbeidet sitt med omdømmebygging i størst grad, og fremstod som å ha mest kultur for omdømmebygging. Tysnes kommune var kommunen med minst arbeid med omdømmebygging, men som også fremstod mest rasjonell i sin omdømmeforståelse og arbeid med omdømmebygging. Ettersom omdømmebygging var fremstod dekket i kommunen, virket det mest som et legitimeringsgrunnlag for kommunen. Skjåk kommune sitt arbeid med omdømmebygging etter deltagelsen på omdømmeskolen var preget av utfordringer knyttet til kommunens kultur og identitet. Dette viser at forankring av omdømmebygging er viktig for å kunne klare å arbeide med omdømmebygging over lengre tid. Uten at organisasjonsmedlemmer er med på endringer som skjer i kommunene, vil det være utfordrende å faktisk få til en vedvarende endring. Videre fremkommer det også at kommunene overordnede sett er nokså rasjonelle i sin omdømmeforståelse og i arbeidet med omdømmebygging.

Dette viser at for å kunne få til et vedvarende arbeid med omdømmebygging i kommunene må arbeidet forankres godt i organisasjonen, samtidig som innbyggerne må involveres. En grunn til at kommunene ikke helt har fått til arbeidet med omdømmebygging kan henge sammen med

at kommunene har en rasjonell omdømmeforståelse. Ved å kun anse omdømmebygging som et verktøy kun for å oppnå mål om flere innbyggere eller andre mål kommunene har satt seg, vil ikke arbeidet med omdømmebygging vedvare. Arbeid med omdømmebygging krever et systematisk arbeid over lengre tid. I møte med stivhengighet og institusjonell treghet vil kommunene gi opp arbeidet med omdømmebygging fordi det ikke vil eksistere passende normer for videre handlingsvalg. Kombinert med stadig endrede omgivelser vil ikke kommunene ha hatt nok tid til å klare å gjennomføre og forankre et godt nok arbeid med omdømmebygging. Dette vil føre til at kommunene ikke vil oppnå målene sine, og det vil derfor være rasjonelt for kommunene å ikke fortsette arbeidet med omdømmebygging. Kommunene har arbeidet rasjonelt med omdømmebygging etter deltagelsen på Distriktssenteret sin omdømmeskole. Arbeidet har blitt påvirket av stivhengighet og endringer i omgivelsene.

Tittelen på oppgaven «Traust, grå og kommunal?» er et utdrag fra et utsagn av en av informantene. Dette henspiller på typiske egenskaper kommunene ofte blir knyttet til. Selv om kommunene i varierende grad arbeider med omdømmebygging, finner denne oppgaven at kommunene ikke er traust, grå og kommunal. De ulike tiltakene og omdømmeprojektene de tre kommunene har gjennomført er heller kreative, og kommunene fremstår som å ha mye pågangsmot i møte med nye organisasjonsoppskrifter, ideer og utfordringer. Likevel vil nok kommunene alltid forbli kommunal, det å fremstå i henhold til faktiske egenskaper er en viktig forutsetning for et godt omdømme.

## 7.4 Videre forskning

Til tross for at det eksisterer en del forskning på omdømme og offentlige organisasjoner, er det behov for mer, særlig i tilknytning til kommuner. Gjennom arbeidet med denne oppgaven er det funnet flere mulige aspekter som kunne vært mulig å undersøke videre. Denne oppgaven har undersøkt hvordan tre distriktskommuner har arbeidet med omdømmebygging etter deltagelse på Distriktssenteret sin omdømmeskole. En annen tilnærming kunne vært å fokusere på sentralisering og distriktene sine utfordringer med å bevare innbyggertallene. Som utredningen presentert i innledningen illustrerer, har distriktene utfordringer uansett hvilken

regjeringssammensetning det er som styrer (NOU 2020). Tiltakene varierer, og det kunne derfor vært interessant å belyse andre påvirkningsfaktorer og tiltak for distriktsutfordringene.

Videre er en annen tilnærming kunne vært å inkludere kommuner som ikke deltok på omdømmeskolen for å kunne belyse eventuelle forskjeller mellom kommunene. I tillegg kan det også være mulig å sammenligne omdømmebygging i større kommuner i forhold til i mindre kommuner, med en sentrum-periferi-tilnærming. En annen mulighet er også å benytte andre teorier. Relatert til denne oppgaven kunne det også vært interessant å inkludere flere kommuner for et større datagrunnlag. Ved å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse blir det også mulig å kunne si noe om effekten av deltagelsen på omdømmeskolen.

En mulighet for videre forskning kan være å benytte læringsteori for å kunne undersøke om kommunene faktisk lærte noe av deltagelsen og eventuelt hva de lærte. Ved å benytte læringsteori kan det også trekkes konklusjoner om endringer i kommunene sitt arbeid med omdømmebygging før og etter deltagelsen på omdømmeskolen. Dette vil kunne gi grunnlag for å kunne si noe mer om effekten til omdømmeskolen og om kommunene har endret arbeidet sitt med omdømmebygging. Ved å undersøke kommunene sitt arbeid før deltagelsen, etter deltagelsen og i nyere tid vil det trolig føre til interessante funn, kanskje er det ikke så mye endring? Til slutt ville det også ha vært interessant å undersøke omdømmebygging i kommuner som ble slått sammen som følge av kommunereformen. Det vil gi innsikt i om de relativt nye kommunene benytter omdømmebygging for å utvikle en enhetlig identitet og kultur.

## 8.0 Litteraturliste

- Andersen, Svein S. 2013, 2. utgave. *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Barnett, Michael L. og Timothy G. Pollock. 2012. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*. Oxford: Oxford University Press.
- Barnett, Michael L, John M. Jermier og Barbara A. Lafferty. 2006. «Corporate Reputation: The Definitional Landscape» *Corporate Reputation Review* 9(1), 26-38.
- Bjørnå, Hilde. 2014. «Omdømmebygging i kommunene- hva gjør de og hva vil de?» *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift* 30 (4). 256- 276.
- Bjørnå, Hilde og Heidi Houlberg Salomonsen. 2016. «Reputation and Brand Management in Scandinavian Municipalities .» *Scandinavian Journal of Public Administration*, 20(2): 3-5.
- Bolystrådet 2007. «Sammendrag av forslag og råd fra Bolystrådet 2006-2007». 21.august, 2007.  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/rega/bolystradet/bolystradets\\_rapport\\_210807.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/rega/bolystradet/bolystradets_rapport_210807.pdf)
- Brastad, Bjørn. 2013. *Følgeevaluering av omdømmeskolen 2008 og 2010*. Evaluering , Oxford Research.
- Bratberg, Øivind. 2017, 2. utgave. *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Brønn, Carl og Peggy Simcic Brønn. 2015. «A Systems Approach to Understanding how Reputation Contributes to Competitive Advantage» *Corporate Reputation Review* 18 (2). 69-86.
- Brønn, Peggy Simcic. 2011. «Forståelse av omdømme i offentlig sektor». I *Substans og framturen- Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, redigert av Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell, Oslo: Universitetsforlaget.
- Brønn, Peggy Simcic. 2019. *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal.
- Bukve, Oddbjørn. 2016. *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, Haldor. 2011. «Et kritisk blikk på omdømmeblikket». I *Substans og fremturen- omdømmehåndtering i offentlig sektor*, redigert av Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell, 51-70. Oslo: Universitetsforlaget.
- Carpenter, Daniel. 2010. *Reputation and Power. Organizational Image and Pharmaceutical Regulation At The FDA*. Princeton og Oxford: Princeton University Press.
- DiMaggio, Paul J. Og Walter W. Powell. 1983. «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.» *American Sociological Review, American Sociological Association*, vol 48, nr. 2. april: 147-160.
- DiMaggio, Paul J. Og Walter W. Powell. 1991. «Introduction». I *The New institutionalism in organizational analysis*, redigert av Walter W. Powell og Paul DiMaggio, 1-41. Chicago: University of Chicago Press.
- Distriktssenteret. u.d. *Omdømmeskolen*. Funnet November 11, 2020.  
<https://distriktssenteret.no/omdommeskolen/>.
- Edøy, Jan og Erling Hansen. 2019. *Kommunal- og moderniseringsdepartementets historikk*. 22 Oktober. Funnet Januar 25, 2021.  
<https://www.regjeringen.no/no/dep/kmd/dep/historikk/id532>.



- Elgvin, Ola. 2013: 04. "Saman om" et bedre omdømme- en kunnskapsstatus. Fafo-notat , [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman\\_om\\_ein\\_betre\\_kommune/4\\_faglitteratur\\_om\\_omdomme\\_i\\_kommunesektoren.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/4_faglitteratur_om_omdomme_i_kommunesektoren.pdf): Fafo.
- Fombrun, Charles J. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, Charles J. 2012. "The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences" I *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, redigert av Michael L. Barnett og Timothy G. Pollock, 94-113. Oxford: Oxford University Press.
- Fombrun, Charles J. og Cees van Riel. 2004. *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: FT Prentice Hall.
- Foreman, Peter O., David A. Whetten og Alison Mackey. 2012. «An Identity-Based View of Reputation, Image and Legitimacy: Clarifications and Distinctions Among Related Constructs». I *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, redigert av Michael L. Barnett og Timothy G. Pollock, 179-200. Oxford: Oxford University Press.
- Fimreite, Anne Lise og Jan Erik Grindheim. 2007, 2. utgave. *Offentlig forvaltning* . Bergen: Fagbokforlaget .
- Gedde-Dahl, Martin. 2019. «Opportunistisk omdømmehåndtering griper om seg.» *Morgenbladet*, nr 17/ 3-9 mai : 24-25.
- Gerring, John. 2017, 2. utgave . *Case Study Research. Principles and Practices*. . Cambridge: Cambridge University Press.
- Gonsholt, Ingrid. 2009. «Omdømmebygging i Nav. Fasadepuss eller nybygg?» Masteroppgave, Universitetet i Bergen.
- Gray, Edmund R. og John M. T. Balmer. 1998. «Managing Corporate Image and Corporate Reputation» *Long Range Planning* 31 (5), 695-702.
- Grønmo, Sigmund. 2016, 2 utgave. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hall, Peter A. og Rosemary C.R. Taylor. 1996. «Political Science and the Three New Institutionalisms.» *Political Studies Association, Blackwell Publishers*, XLIV: 936-957.
- Høydahl, Even. 2017. *Ny sentralitetsindeks for kommunene*. SSB-notat: 2017/40. Oslo: Statistisk Sentralbyrå. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/330194?ts=15fdd63c098>
- Dalland, Hans Ole. 2021. «Dei saknar ikkje bylivet dei kom frå». *Sunnhordland*, 15.4.2021. <https://www.sunnhordland.no/nyhende/dei-saknar-ikkje-bylivet-dei-kom-fra/>
- Distriktssenteret. 2011. «Skjåk 79». Oppdatert 6. september 2017. <https://distriktssenteret.no/prosjektdatabase/skjak-79/>
- Distriktssenteret. 2014. «10-punktsmodellen for lokalt utviklingsarbeid». Oppdatert 19.oktober 2020. <https://distriktssenteret.no/verktoy/metodikk-strategisk-arbeid-med-lokal-utvikling/>
- Høydahl, Even. 2020. «Sentralitetsindeksen. Oppdatering med 2020-kommuner. .» *Statistisk Sentralbyrå* . April. Funnet 3. desember, 2020. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/413602?ts=17085d29f50>
- King, Gary, Robert O. Keohane og Sidney Verba. 1994. *Designing Social Inquiry. Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton: Princeton University Press.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. «Digital agenda for Norge. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet». Meldt. St. 27. (2015-2016). Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016. <https://www.regjeringen.no/contentassets/fe3e34b866034b82b9c623c5cec39823/no/pdfs/stm201520160027000dddpdfs.pdf>

- Kommunal- og regionaldepartementet. «Hjarte for heile landet». St.meld. nr 21 (2005-2006). Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet, 2006.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-21-2005-2006/id200605/?ch=1>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. «Levende lokalsamfunn for fremtiden». Meld. St. 5 (2019-2020). Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-5-20192020/id2674349/>
- Kommunal- og regionaldepartementet. «Lokal vekstkraft og framtidstru». St.meld.25 (2008-2009), Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet, 2009.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-25-2008-2009/id554564/?ch=1>
- Krasner, Stephen D. 1988. «Sovereignty. An Institutional Perspective.» *Comparative Political Studies*, Sage Publications , vol. 21, nr. 1 april: 66-94.
- . 1984. «Review: Approaches to the State: Alternative Conceptions and Historical Dynamics.» *Comparative Politics*, vol. 16, nr. 2 januar: 223-246.
- Kvinesdal kommune. 2012. «Bolyst og attraktivitet. Kommunedelplan for omdømme og synlighet».  
[https://www.kvinesdal.kommune.no/getfile.php/4675449.2677.zjqlp77wian7b7/Komunedelplan%20for%20Omdømme%20og%20Synlighet%20\(002\).pdf](https://www.kvinesdal.kommune.no/getfile.php/4675449.2677.zjqlp77wian7b7/Komunedelplan%20for%20Omdømme%20og%20Synlighet%20(002).pdf)
- Kvåle, Gro og Arild Wæraas. 2017. *Organisasjon og identitet. Eit symbolsk perspektiv*. Oslo: Det norske samlaget.
- Langørgeren, Audun, Sturla A. Løkken og Rolf Aaberge. 2015. *Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2013*. . SSB-rapporter 2015/19, Oslo: Statistisk Sentralbyrå.
- Langørgeren, Audun, Sturla A. Løkken og Rolf Aaberge. 2015. *Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2013*. SSB-rapport: 2015/19. Oslo: Statistisk Sentralbyrå. <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/attachment/225199?ts=14ce4c230d0>
- Leknes, Stefan og Sturla A. Løkken. 2020. *Befolkningsframskrivninger for kommunene, 2020-2050*. SSB-rapporter 2020/27, Oslo og Kongsvinger: Statistisk Sentralbyrå.
- Lockert, Åshild Skjegstad. 2020. *Kommunalt omdømmearbeid. Et fokus på sentrale aktørers motivasjon og konteksttilpasning*. Doktoravhandling, Universitetet i Tromsø- Norges arktiske universitet.
- . 2017. «Konkurrerende omdømmeoppfatninger: En drøfting av norsk omdømmeforskning på offentlig sektor generelt og kommuner spesielt.» *Nordiske Organisasjonsstudier*, 25-46.
- Luoma-Aho, Vilma. 2011. “Skapes offentlig sektors omdømme av forventinger?” I *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, redigert av Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell, Oslo: Universitetsforlaget.
- March, James G. og Johan P. Olsen. 1989. *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York : The Free Press.
- . 1984. «The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life.» *The American Political Science Review*, *American Science Association* , vol. 78, nr. 3 September: 734-749.
- Meyer, John og Brian Rowan. 1977. «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.» *American Journal of Sociology* , 83(2): 340-363.

- NOU 2020: 15. *Det handler om Norge- utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-15/id2788079/?ch=1>
- Nygård, Daniel. 2019. «Den utmerkede utdanningsinstitusjon. En flercasetudie av omdømmehåndtering i den norske universitets- og høyskolesektoren». Masteroppgave, Universitetet i Bergen.
- Peters, B. Guy. 2019. *Institutional Theory in Political Science. The New Institutionalism. 4. utgave*. Cheltenham og Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rindova, Violina R. og Luis L. Martins. 2012. «Show Me the Money: A Multidimensional Perspective on Reputation as an Intangible Asset.» I *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, av Michale L. Barnett og Timothy G. Pollock, 16-33. Oxford: Oxford University Press.
- Ringdal, Kristen. 2013, 3. utgave. *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roness, Paul G. 1997. *Organisasjonsendringar. Teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Scott, W. Richard og John W. Meyer. 1994. “Developments in Institutional Theory”. I *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, redigert av W. Richard Scott og John W. Meyer, 1-9. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Skjåk kommune. 2010. «Strategisk utviklingsanalyse. Skjåk kommune». Juni 2010,  
<https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2013/05/strategisk-utviklingsanalyse-skjaak-kommune-juni-2010.pdf>
- Skjåk kommune. 2011. «Kommuneplan for Skjåk 2011-2020».
- Skjåk kommune. 2013. «Grafisk profil for Skjåk kommune». Publisert 30.9.2013.  
[https://issuu.com/skjaak.kommune.no/docs/skja\\_k\\_grafisk\\_profil\\_final](https://issuu.com/skjaak.kommune.no/docs/skja_k_grafisk_profil_final)
- Skjåk kommune. 2017. «Innovasjon og tradisjon- rullert kommuneplan 2017-2018».  
[https://www.skjaak.kommune.no/f/p3/ic7cd5b70-a9df-4816-8de5-2c299c9c0df1/samfunnsdel\\_kommuneplan\\_2017\\_2028.pdf](https://www.skjaak.kommune.no/f/p3/ic7cd5b70-a9df-4816-8de5-2c299c9c0df1/samfunnsdel_kommuneplan_2017_2028.pdf)
- Skjåk kommune. 2017. «Skjåk kommune, årsmelding 2016».  
<https://www.skjaak.kommune.no/f/p3/ia4168c40-b3a5-4529-8163-1e05633b0098/arsmelding-2016-v2-pdf.pdf>
- Skjåk kommune. 2021. «Omdømmestrategi. Oppstart- Omdømmestrategi for Skjåk kommune» Endret 1.2.2021.  
<https://www.skjaak.kommune.no/tenester/naringsliv/samleside-for-strategiarbeidet/omdommestrategi/>
- Statistisk Sentralbyrå . 2021. *Kommune Kvinesdal (Agder)* . Funnet april 15, 2021.  
<https://www.ssb.no/kommunefakta/kvinesdal>.
- Statistisk sentralbyrå . 2021. *Kommune Skjåk (Innlandet)* . Funnet april 15, 2021.  
<https://www.ssb.no/kommunefakta/skjak>.
- . 2021. *Kommune Tysnes (Vestland)* . Funnet april 15, 2021.  
<https://www.ssb.no/kommunefakta/tysnes>.
- Storvoll, Ingvild. 2011. «Ukritisk moteløve eller sovende bjørn i hi?: En studie om oversettelse av omdømmeoppskriften. Verdibasert posisjonering». Masteroppgave, Universitetet i Tromsø.
- Suchman, Mark C. 1995. «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches .» *The Academy of Management Review*, 20 (3) Juli: 571-610.

- Thelen, Kathleen. 1999. «Historical Institutionalism in Comparative Politics.» *Annual Reviews of Political Science, Annual Reviews* , 2: 369-404.
- Thime, Erik 2020. «Her er grunnsteinen for forundringsparken.» *Lyngdals avis*, 4.2.2020  
<https://www.lyngdalsavis.no/her-er-grunnsteinen-for-forundringsparken/s/5-104-157164>
- Tysnes kommune. 2012. «Årsmelding for Tysnes kommune 2011».  
<https://www.tysnes.kommune.no/getfile.php/2745976.2288.ybuctxsfov/arsmelding+2011.pdf?&force=1>
- Tysnes kommune. 2016. «Planstrategi. Tysnes kommune 2016-2019».  
<https://www.tysnes.kommune.no/getfile.php/3561478.2288.qaadbcxwy/Kommunal+planstrategi.pdf?&force=1>
- Tysnes kommune. 2019. «Tysnes kommune. Kommuneplan- samfunnsdel. 2018-2030».  
<https://www.tysnes.kommune.no/getfile.php/4476852.2288.jzs7upnjqjawsb/Samfunnsdel.pdf?&force=1>
- Van Riel, Cees B.M. og Charles J. Fombrun. 2007. *Essentials of Corporate Communication. Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Abingdon: Routledge.
- van Thiel, Sandra. 2014. *Research Methods in Public Administration and Public Management. An Introduction*. London og New York : Routledge.
- Washington, Marvin og Edward J. Zajac. 2005. “Status Evolution and Competition: Theory and Evidence” *The Academy of Management Journal*, 48 (2), 282-296.
- Wæraas, Arild. 2014. «Municipal Reputation Building in Norway: A Reputation Commons Tragedy?» I *Organizational Reputation in the Public Sector*, av Arild Wæraas og Moshe Maor, 227-243. New York: Routledge.
- Wæraas, Arild, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell. 2011. «Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og framturen.» I *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, av Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell Arild Wæraas, 15-33. Oslo: Universitetsforlaget .
- Wæraas, Arild, Hilde Bjørnå og Turid Moldenæs. 2015. «Place, Organization, Democracy. Three Strategies For Municipal Branding” *Public Management Review* 17 (9), 1282-1304.
- Wæraas, Arild og Haldor Byrkjeflot. 2012. «Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems.» *International Public Management Journal*, 15(2): 186-206.
- Wæraas, Arild og Hilde Bjørnå. 2011. «Kommunegrå eller unik? Omdømmebygging i kommunesektoren». I *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, redigert av Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell, 230-248. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wæraas, Arild og Moshe Maor. 2014. «Understanding Organizational Reputation in a Public Sector Context.» I *Organizational Reputation in the Public Sector*, av Arild og Moshe Maor Wæraas, 1-13. New York: Routledge.
- Yin, Robert K. 2018, 6. utgave. *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. . Thousand Oaks: Sage publications.

## VEDLEGG

### Vedlegg 1- Oversikt over kommunale dokument i kommunene

#### Skjåk kommune

Dokumentnavn	Type dokument	Årstall utgitt	Grad av tilgjengelighet
<b>Strategisk utviklingsanalyse Skjåk kommune/ PwC</b>	Rapport	2010	Offentlig
<b>Kommuneplan for Skjåk 2011-2020</b>	Kommuneplan	2011	Offentlig
<b>Årsmelding 2016</b>	Årsmelding	2017	Offentlig
<b>2017-2028: Innovasjon og tradisjon</b>	Rullert kommuneplan	2017	Offentlig

#### Tysnes kommune

Dokumentnavn	Type dokument	Årstall	Grad av tilgjengelighet
<b>Årsmelding for Tysnes kommune</b>	Årsmelding	2012	Offentlig
<b>Planstrategi Tysnes kommune 2016-2019</b>	Planstrategi	2016	Offentlig
<b>Kommuneplan: samfunnsdel 2018-2030</b>	Kommuneplanen sin samfunnsdel	2019	Offentlig

#### Kvinesdal kommune

Dokumentnavn	Type dokument	Årstall utgitt	Grad av tilgjengelighet
<b>Bolyst og attraktivitet Kvinesdal kommune</b>	Kommunedelplan for omdømme og synlighet	2012	Offentlig
<b>Følgeevaluering av omdømmeskolen 2008 og 2010 Oxford Research</b>	Rapport	2013	Offentlig

## Vedlegg 2- oversikt over intervju

<b>Informanter</b>	<b>Tilhørighet</b>	<b>Intervjuform</b>	<b>Sted og dato</b>	<b>Varighet.</b>
<b>Informant 1</b>	Distriktssenteret	Personlig	8. februar over teams	21:42
<b>Informant 2</b>	Kvinesdal kommune	Personlig	9. februar over teams.	Ikke lydopptak av intervju.
<b>Informant 3</b>	Kvinesdal kommune	Personlig	12. februar over teams.	43:48.
<b>Informant 4</b>	Skjåk kommune	Personlig	9. april over teams.	44:08.
<b>Informant 5</b>	Tysnes kommune.	Personlig	9. april over teams	41:07.

## Vedlegg 3- Intervjuguide til Distriktssenteret

### **Generelle bakgrunnsspørsmål**

Navn og stilling? / hvem de er? (→ dette trenger jeg ikke spør direkte om, kan heller gå rett på neste spørsmål).

Kan du fortelle litt om din rolle i organisasjonen?

### **Spørsmål om omdømmeskolen**

Hvorfor ble omdømmeskolen startet opp? Hvem sitt initiativ var det?

Var det etter ønske fra distriktskommuner?

Hva var hovedformålet med omdømmeskolen? Skulle deltagelse på omdømmeskolen bidra til organisasjonsendringer?

Hvorfor ble omdømme valgt som en løsning/ fokusområde for utfordringer i distriktskommunene?

Hvorfor spesielt omdømme for distriktskommunene?

Hvorfor tror du noen kommuner deltok, mens andre valgte å ikke delta?



Hvorfor valgte Distriktssenteret å avslutte omdømmeskolen? Merket dere mindre interesse blant kommunene?

Var det mindre interesse fra kommunene mot slutten?

Opplever du at kommunene har fortsatt med omdømmearbeid etter deltagelse på omdømmeskolen? Har det ført til endringer i organisasjonen?

Opplever du at omdømmeskolen har hatt ønsket påvirkning for kommunene du har jobbet med i ettertid?

Mener du at det har hatt en ønsket effekt for distriktskommunene ut i fra Distriktssenterets perspektivet?

Hva er fokuset til Distriktssenteret i dag, har noe annet «tatt over» for omdømmeskolen?

#### Vedlegg 4- Intervjuguide kommunene

##### **Informant**

Kan du fortelle litt om din rolle i organisasjonen?

##### **Kommunen**

Er arbeid med omdømmebygging noe dere prioriterer i stor grad i dag?

Er dere mange som arbeider med omdømmebygging i kommunen?

Hvor mye tid bruker du på oppgaver tilknyttet omdømmebygging?

Hvilke omdømmetiltak er iverksatt i kommunen i dag?

Er arbeidet med omdømmebygging hovedsakelig rettet mot å fremme kommunen som sted eller kommunen som organisasjon? Hvorfor/ hvorfor ikke.

Hvordan blir retningen på omdømmebygging utformet? Bruker dere slagordet som en rettesnor for arbeid med omdømmebygging?

Har kommunen samarbeidet med frivillige organisasjoner i kommunen med utvikling av omdømmebygging?

Hvilke målgrupper forsøker kommunen å nå med arbeidet med omdømmebygging?

Hvordan arbeider kommunen for å skape flere kompetansearbeidsplasser?

Opplever du at arbeidet kommunen har gjort i forbindelse med omdømmebygging har bidratt til en positiv utvikling for kommunen?

## **Omdømmeskolen**

Deltok du selv på omdømmeskolen/ vet du hvem som deltok på omdømmeskolen?

Hvorfor valgte kommunen å melde seg på omdømmeskolen?

Opplevde kommunen ønsket effekt av omdømmeskolen?

→ Relatert til kompetanseheving, fremme kommunen sine egenskaper og lignende som var målsetninger for omdømmeskolen.

Har deltagelsen på omdømmeskolen vært viktig for omdømmebygging i kommunen?

Omdømmeskolen presenterte en spesifikk omdømmeoppskrift, er det noe kommunen har fulgt i ettertid? Har det fungert? Hvorfor/ hvorfor ikke.

Opplever du i ettertid at kommunen har lært av deltagelsen på omdømmeskolen?

Hvilke tiltak ble igangsatt etter deltagelse på omdømmeskolen? Arbeider dere med disse tiltakene i dag?

Opplever du at kompetansen fra omdømmeskolen bidro til økt fokus og mer målrettet omdømmebygging også i ettertid?

Ble deltagelse på omdømmeskolen ansett som noe positivt for kommunen?

## **Region**

Har kommunen fokusert på regionen sitt omdømme? Hvorfor/ hvorfor ikke.

Er det viktig for kommunen å fremheve at den er en del av en spesifikk region?

Opplever du at regionen sitt omdømme har påvirkning på kommunen?

## **Fremtreden**

Opplever du at arbeidet du gjør bidrar til en positiv utvikling for kommunen? Hvordan?

Hvordan ønsker du at kommunen skal fremstå for andre?



## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

### ***” Omdømmehåndtering i norske kommuner: en komparativ casestudie av omdømmehåndtering i mindre sentraliserte kommuner etter omdømmeskolen ”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke omdømmehåndtering i mindre sentraliserte kommuner og hvorvidt deltagelse på omdømmeskolen har ført til en endring i omdømmearbeidet til kommunene. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltagelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å undersøke kommuner sitt arbeid med omdømme. Ved å fokusere på kommuner som deltok på omdømmeskolen gir det mulighet til å vurdere hvordan det har hatt påvirkning på omdømmearbeidet til mindre sentraliserte kommuner.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene er: Hvordan har deltagelse på omdømmeskolen hatt effekt på omdømmearbeidet i mindre sentraliserte kommuner? Har kommunene fokus på tiltak knyttet til omdømmehåndtering i dag? Hvilke mål har kommunene hatt med omdømmehåndtering og har de nådd målene sine?

Prosjektet er en masteroppgave. Masteroppgaven er tilknyttet forskergruppen «Politisk organisering og flernivåstyring» ved institutt for administrasjon- og organisasjonsvitenskap ved Universitetet i Bergen.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Institutt for administrasjon- og organisasjonsvitenskap ved Universitetet i Bergen er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta fordi du arbeider i en kommune som kan betegnes som mindre sentralisert. I tillegg har kommunen deltatt på omdømmeskolen, og kommunen har et innbyggertall under 10 000.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju. Intervjuet vil ta omtrent 30-60 minutter og vil være et semi-strukturert intervju. Spørsmålene vil omhandle hvordan kommunen har arbeidet og arbeider med omdømmehåndtering, om deltagelsen på omdømmeskolen har bidratt til en utvikling for kommunen, i tillegg til hva kommunen har oppnådd ved å fokusere på omdømmehåndtering.

Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Vilde Vetlesand (masterstudent) vil alene ha tilgang til opplysningene som blir registrert så lenge prosjektet er aktivt.

Som deltager vil det være mulig å gjenkjenne deg i den ferdige masteroppgaven.

Opplysninger tilknyttet arbeidssted (kommune) og stillingstittel vil bli publisert. Ved direkte sitat vil du bli kontaktet for gjennomlesning før publisering.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. juni 2021. Opptakene vil bli slettet.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Masterstudent Vilde Vetlesand.
- eller veileder for prosjektet Arild Aurvåg Farsund.
- Vårt personvernombud: Janecke Helene Veim.

Med vennlig hilsen

Vilde Vetlesand  
Masterstudent ved Universitetet i Bergen.

---

-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *omdømmehåndtering i mindre sentraliserte kommuner*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)