

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidater: Espen Smith-Petersen og Arild Reierth

Hvordan kan omdømme og omdømmebygging bidra til arbeidsgiverattraktivitet og rekruttering av kompetente medarbeidere?

Dato: 25.05.18

Totalt antall sider: 78

FORORD

Masteroppgaven er avslutningen på erfaringsbasert Master of Business and Administration (MBA) ved Nord Universitet. Valget av forskningsfeltet i avhandlingen er omdømme, omdømmebygging, rekruttering og kompetanseutvikling i virksomheter.

Virksomhetens omdømme er en immateriell verdi som kan være vanskelig å prissette, men kan bidra til konkurransefortrinn. Dagens kunnskapssamfunn blir beskrevet som et «omdømmesamfunn» hvor fokus på immaterielle verdier står i høysetet (Wæraas et al., 2011a). Virksomheter må i større grad markedsføre sin egenart for å tiltrekke seg ønsket kompetanse. Derfor må virksomheter øke kompetansen, bedre forståelsen av verdien av konseptet godt omdømme, og utvikle gode planer for rekruttering. De ansatte, som i stor grad bidrar til virksomhetens omdømme, bør være bevisste og nøye med hvordan de fremstår ovenfor virksomhetens interessenter med konsistent og god kommunikasjon.

Forskningen viser at det er flere faktorer som påvirker omdømmebygging, rekruttering og kompetanseutvikling i virksomheten. De ansatte er virksomhetens største ressurs (Fredriksen og Sørebo, 2013), og derfor er det en god strategi å legge til rette og utvikle kompetansen til de ansatte, med den hensikt å gjøre virksomheten i stand til å møte fremtidens utfordringer og krav.

Vi vil rette en takk til informantene for deres åpenhjertige deling av erfaringer og synspunkter i forbindelse med intervjuene i Statens Vegvesen region nord. En stor takk til koordinator Lisa Sundstrøm for tilrettelegging og oppfølging. Vi vil også takke våre respektive familier for både tid, tålmodighet og forståelse i skriveprosessen. Vår veileder, Frode Fjelldal-Soelberg takkes for gode skriveråd og faglig veiledning.

Sortland, 25.05.18.

Arild Reiерth

Espen Smith-Petersen

SAMMENDRAG

Hensikten med vår masteroppgave har vært å undersøke om Statens vegvesen region nord sitt arbeid med omdømme og omdømmebygging kan bidra til arbeidsgiverattraktivitet og rekruttering av kompetente medarbeidere. Vi har anvendt teori for å søke svar på hvordan vi kan og bør jobbe med omdømme, og hvordan omdømmet kan påvirke arbeidsgiverattraktivitet og rekruttering av kompetente medarbeidere til virksomheten.

Forskning på omdømme og omdømmebygging viser at det er mange faktorer som påvirker hverandre og som gjensidig kan fremme virksomhetens omdømme. Vi har erfart at rekruttering av kompetente medarbeidere stiller krav til arbeidsgiver. Virksomheten må legge til rette for spennende jobbinnhold, personlig utvikling og mestring. I tillegg spiller virksomhetens egen attraktivitet og organisasjonens gode omdømme en vesentlig rolle som kan bidra til konkurransefortrinn for virksomheten. Virksomheter med godt omdømme kan fungere som en «magnet» på arbeidssøkende og skaper grobunn for en vellykket rekruttering.

Vi har utført empiriske studier og kvalitative intervjuer i Statens vegvesen region nord som viser at virksomheten har gjennomtenkte, strukturerte, overordnede planer og strategier for omdømmearbeid, rekruttering og kompetanseutvikling. Data og funn viser at virksomheten prioriterer omdømmebygging, rekrutteringsstrategier og jobber kontinuerlig med å utvikle virksomhetens største ressurs; de ansatte. Forskningen viser hvor essensiell kommunikasjon er i omdømmebyggingen. Tydelig og konsistent kommunikasjon i virksomheten og blant interessentene er en god strategi for måloppnåelse og suksess i omdømmebyggingen.

Vi har intervjuet fem informanter i Statens vegvesen region nord som består av ca. 900 ansatte. Våre informanter er skolerte på fagfeltet og har gitt oss inngående kunnskap om virksomhetens «indre liv».

Vi har lest en rekke artikler, oppgaver og bøker som peker på hvordan virksomheter ved hjelp av sine ansatte, kan forbedre virksomhetens omdømme. Vi mener at omdømmet til virksomheten ikke bare er en jobb for ledelsen, men at det angår alle ansatte i organisasjonen og at de ansatte må involveres for at virksomheten skal forbedre og utvikle virksomhetens omdømme. Vår forskning avdekker ikke om alle ansatte i virksomheten har samme forståelse og kunnskap om forskningstemaene som det informantene har.

Et bredere anlagt studie ville kunne bidra til flere funn, sammenhenger og nyanser enn det som vi har klart å få frem i denne oppgaven. De ansatte er en essensiell ressurs for virksomheten,

og må av den grunn involveres og være delaktig i virksomhetens arbeid og utvikling av omdømmet.

I avslutningen av oppgaven kommer vi med forslag til våre informanter om hva som kan jobbes med for å forbedre virksomhetens omdømme, rekruttering og arbeidsgiverattraktivitet. Hvis informantene tar i bruk våre anbefalinger, vil dette på sikt kunne bidra til en ytterligere forbedring av omdømmet, som igjen vil påvirke rekrutteringsprosessen og arbeidsgiverattraktiviteten til Statens vegvesen region nord.

Konkurransen mellom offentlige og private virksomheter i et stadig tøffere arbeidsmarked nasjonalt og globalt, har ført til et sterkere fokus på virksomhetenes omdømme og identitet, som igjen har ført til arbeidsgiverattraktivitet og lettere tilgang på kvalifiserte søkere i en rekrutteringssammenheng. Vi vil i fremtiden se flere virksomheter som prøver å ta styring med, og lage en strategi for hvordan de blir oppfattet av sine interessenter (Wæraas et; al., 2011a; Brønn, 2011).

(Informant 3): «*Når vi skinner internt så skinner vi eksternt.*»

Utsagnet til informant 3 forteller at virksomhetens ledelse må forankre samhandlingen mellom omdømmet og rekruttering i hele organisasjonen, «top-down og bottom-up».

1	INNLEDNING	1
1.1	Valg av tema.....	1
1.2	Studiets mål og relevans.....	2
1.3	Problemstilling og utdyping av problemstillingen	4
1.4	Struktur.....	4
1.5	Oppsummering	5
2	TEORETISK RAMMEVERK	6
2.1	Historisk bakgrunn for omdømme og omdømmebygging	6
2.2	Definisjoner og nøkkelbegrep i omdømme og omdømmebyggingen	7
2.3	Betydningen av et godt omdømme og interessentenes påvirkning	9
2.4	Teori om virksomhetens omdømme, image og identitet.....	12
2.5	Hva er en omdømmedriver og hvordan påvirker disse virksomheten?.....	15
2.6	Omdømme og omdømmebygging.....	16
2.7	Omdømme og ledelsens ansvar	17
2.8	Virksomhetens verdier og omdømme	20
2.9	Sammenhengen mellom omdømme og kommunikasjon	20
2.10	Hva kjennetegner virksomheter som er omdømmevinnere?.....	23
2.11	Operasjonalisering.....	25
3	REKRUTTERING OG KOMPETANSEUTVIKLING.....	26
3.1	Hvordan rekruttere kompetente medarbeidere ved hjelp av godt omdømme?	26
3.3	Bruk av «employer branding» i systematisk omdømmebygging.....	28
3.4	Trivsel, nærvær og motivasjon.....	30
3.5	Operasjonaliseringsprosessen av omdømmebygging og rekrutteringsprosessen.....	31
4	METODE	32
4.1	Innledning og metodiske valg	32
4.2	Design- casestudie.....	33
4.3	Forskningsstrategi og metodikk	34
4.4	Utvalg av informanter i Statens vegvesen region nord	35
4.5	Utformingen av intervjuguiden	36
4.6	Datainnsamling og analysemetode.....	37
4.7	Gyldighet.....	38
4.8	Etiske refleksjoner, forforståelse over vår rolle som forskere	39
5	FUNN.....	40
5.1	Bakgrunn for metode og framstilling av funn	40
5.2	Presentasjon av datamaterialet	40
5.4	Spørsmål 2.....	41
5.5	Spørsmål 3.....	43
5.6	Spørsmål 4.....	46
5.7	Spørsmål 5.....	49
5.8	Spørsmål 6.....	52
5.9	Spørsmål 7.....	56
5.10	Spørsmål 8.....	60
6	DRØFTING.....	65
6.1	Avgrensning av funn, tuftet på teoretisk forskning.....	65
6.2	Hva kjennetegner omdømmebyggingen til virksomheten?.....	65
6.3	Funn 1.....	66
6.4	Funn 2.....	68
6.5	Funn 3.....	70
7	KONKLUSJON	73
7.1	Begrensninger og validitet ved studiet	73

7.2 Typologi	73
7.3 Nyere forskning.....	76
7.4 Anbefaling til forskning Statens vegvesen region nord	77
8 LITTERATURLISTE MED MODELLER.....	78
VEDLEGG	84

1 INNLEDNING

1.1 Valg av tema

Masteroppgaven omhandler fagfeltene omdømme, omdømmebygging og rekruttering i Statens vegvesen region nord. Et bevisst forhold til omdømme og omdømmebygging kan bidra til å gi virksomheten konkurransefortrinn med blant annet å rekruttere kompetente medarbeidere. Media har for lengst etablert og alminneliggjort begrepene i det offentlige ordskiftet. Forståelse av hva et godt omdømme betyr for virksomheten og hvordan et omdømme kan etableres, vedlikeholdes og vokse i organisasjonen, kan øke virksomhetens immaterielle verdi internt og eksternt.

I dagens teknologiske og internasjonale kunnskapssamfunn kan et godt omdømme være utslagsgivende for rekruttering av kompetente medarbeidere, ved at jobbsøkerne arbeider målrettet for å skaffe seg fast ansettelse i virksomheter med godt omdømme.

Virksomhetens attraktivitet og gode «rykte» (omdømme) sender ut signaler til potensielle arbeidssøkere om at dette er en virksomhet som har gode verdier og en åpen kultur.

(Parment og Dyhre, 2009) hevder at endring i samfunn og næringsliv gjør at konkurransen om kunnskapsrik -og kompetent arbeidskraft hardner til. Et godt omdømme kan være en av flere faktorer som bidrar til at virksomheten klarer å tiltrekke seg kompetente arbeidstakere og dermed skape et konkurransefortrinn for virksomheten. Virksomheter som har et godt omdømme vil fungere som en «magnet» og trekker interessentene til virksomheten (Fombrun og van Riel, 2004)

Alan Greenspan, den tidligere sjefen for amerikanske Federal Reserve, har kommentert betydningen av omdømme i virksomheter:

«In today`s world, where ideas are increasingly displacing the physical in the economic value, competition for reputation becomes a significant driving force, propelling our economy forward» (Dr. Gaines-Ross, L., 2008).

(Brønn og Ihlen, 2009) beskriver omdømme som en verdi virksomheter bør hegne om, og presenterer omdømme som en av de aller viktigste immaterielle ressursene en virksomhet kan ha. Virksomheter kan blant annet ved hjelp av slagord og symboler fortelle omverdenen om hvordan de ønsker å fremstå. Omdømme og omdømmebygging handler ikke bare om hvordan virksomheter ønsker å bli oppfattet av interessentene. Det handler dypest sett om identifisering av hvilke kjerneverdier virksomheter og de ansatte står for og hva vi faktisk er

og gjør. Verdien av et godt omdømme kan med andre ord bidra til et bedre økonomisk resultat for virksomheten.

Forskningen deler omdømme i internt og eksternt omdømme. Internt omdømme handler om virksomhetens atferd, kommunikasjon og identitet som ansatte og virksomheten som helhet kommuniserer ut til interessentene. Eksternt omdømme defineres av opplevelser og forventninger interessentene har til virksomheten. Dersom interessentene har gode erfaringer for eksempel med kundeservice eller produktets kvalitet, kan det skape et godt omdømme. Grupperinger rundt virksomheten kalles for interessenter. Se modell 1.3, s. 10.

Interessentene overvåker offentlig- og privat næringsliv, og vil reagere på kritikkverdige forhold. Det bør være et samsvar mellom det interne og det eksterne omdømmet.

Forskningstemaene: Omdømme, omdømmebygging og rekruttering finner vi tidsriktig og aktuelt. (Alsop, 2004, sitert av: Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:117) påpeker at det litt for ofte er virksomheter som ikke innser verdien omdømmet har.

1.2 Studiets mål og relevans.

Gjennom teoristudier skal vi undersøke hvilken betydning og innvirkning omdømme og omdømmebygging har på interessentene når en virksomhet skal rekruttere medarbeidere. Vår forskning på Statens vegvesen region nord kan bidra til å skape forståelse om et godt omdømme og omdømmebygging gjør virksomheten attraktiv for kompetente arbeidssøkere. Er det samsvar mellom teori og forskning? Kan et langsiktig arbeid med omdømme og omdømmebygging gi virksomheten konkurransefortrinn?

Omdømmet til en organisasjon vil både direkte og indirekte påvirke suksessen til virksomheten.

(Johannessen et al., 2009:26) sier at: *«Når man skal ta et strategisk grep om omdømmestyring, kan det være formålstjenlig å være seg bevisst de ulike teoretiske retninger som omhandler virksomhetens omdømme».*

De teoretiske retningene kan ifølge (Johannessen et al., 2009:26) oppsummeres slik: Økonomiske, strategiske, markedsmessige, organisatoriske, sosiologiske og styringsmessige. Virksomheter som jobber målrettet og strategisk med omdømmebygging, bør avklare hvilke forståelser virksomheten skal legge i de ulike faktorene og tilpasses til virksomhetens egenart. Virksomheten må stille seg følgende spørsmål: Hva kan utløse et omdømmetap? Er det varselsignaler på at omdømmet forverres? Hva kan virksomheten gjøre for å redusere

omdømmegapet mellom de interne forventningene i virksomheten, kontra forventningene fra interessentene? Hvordan kan en virksomhet rette opp et dårlig omdømme og hvordan kan virksomheten ivareta en etablert god omdømmekapital?

Faktorer som bidrar til å etablere og utvikle et godt omdømme ligger i å opparbeide seg tillit, være kompetent, vekke positive følelser, utløse beundring og anseelse hos interessentene. Omdømmebygging kan fremstå som komplekst og utfordrende for virksomheter.

Et eksempel på dette kan vi lese i en amerikansk undersøkelse som omhandler omdømmebygging. PR-byrået Burson-Marsteller viser at 95 % av direktørene i 476 virksomheter mente at «corporate reputation» eller omdømme betydde mye for virksomhetene (Harrison, 2013). Paradokset bestod i at bare 19 % av virksomhetene jobbet aktivt og målrettet med omdømmebygging. Ifølge (Harrison, 2013) kan det være følgende årsaker til at 19 % implementerte målrettet omdømmebygging:

- Det kan være vanskelig å definere hva som utgjør og påvirker omdømmet til virksomhetene.
- Omdømmebygging er et sammensatt fenomen med mange faktorer som det kan ta lang tid å endre.
- Det kan være vanskelig å tallfeste den økonomiske verdien av et godt omdømme.
- Det kan være komplisert å tallfeste kostnadene ved implementering av et program for omdømmebygging. Lederne prioriterer de kortsiktige arbeidsoppgavene. Dette fører til at strategi på blant annet omdømmebygging ikke prioriteres (Harrison, 2013).

Til tross for at omdømmet har blitt en av de sterkeste mantra i næringslivet i det 21. århundre, mangler det fortsatt fokus på konseptualisering av omdømme som forskningsobjektet. (Jucevicius & Smaiziene, 2009).

1.3 Problemstilling og utdyping av problemstillingen

Overordnet problemstilling:

«Hvordan kan omdømme og omdømmebygging bidra til arbeidsgiverattraktivitet og rekruttering av kompetente medarbeidere?»

Med utgangspunkt i problemstillingen og den teoretiske tilnærmingen anvender vi to forskningsspørsmål:

- Forskningsspørsmål 1:
«Hvordan kan omdømmebygging fremme virksomhetens rekruttering av kompetente medarbeidere?»
- Forskningsspørsmål 2:
«Hvordan kan omdømmebygging fremme virksomhetens kompetanseutvikling?»

Vi vektlegger omdømme som en immateriell verdi som kan øke virksomhetens attraktivitet og gi konkurransefortrinn. Virksomhetens kontinuerlige og målrettede arbeid med omdømmet, har til hensikt å tiltrekke seg og rekruttere kompetente medarbeidere. Forskingen i casestudiet, kan enten avkrefte eller bekrefte, eventuelt modifiseres i forhold til teoristudiet.

1.4 Struktur

Masteroppgaven er delt inn åtte kapitler. I innledningen redegjør vi for valg av tema, studiets mål og relevans, problemstilling med forskningsspørsmål og struktur. Det teoretiske rammeverket utgjør kapittel to og tre. I den teoretiske redegjørelsen presenterer vi ulike syn på omdømme, definisjoner og omdømmebygging hentet fra relevant forskning.

I kapittel tre aktualiserer vi hvordan virksomheten rekrutterer kompetente medarbeidere ved hjelp av et godt omdømme, «employer branding», trivsel, nærvær og motivasjon.

I metodekapitlet, kapittel fire, redegjør vi for våre metodiske valg, og beskriver fra vårt forskningsstøtsted valg av casestudie: design, forskningsstrategi og metodikk, utvalg, datainnsamling, analysemetode, validitet og etiske betraktninger. Vi har brukt «logg» i hele skriveprosessen som et metodisk verktøy for å holde struktur og orden i arbeidet.

Kapittel fem omhandler funn i intervjuene. Under kapittel fem har vi bearbeidet og analysert informasjon i intervjuene. Vi har anvendt en strukturert- og åpen koding.

Kapittel seks drøfter vi utvalgte funn og selektiv koding. Konklusjonen med typologi utgjør kapittel syv. Kapittel åtte er litteraturlisten. Rådata fra informant 1 legges som vedlegg til sensor og veileder. Vedleggene sendes i henhold til instruks.

1.5 Oppsummering

Temaet og forskningsspørsmålene er aktualisert og omhandler begrepene: Omdømme, rekruttering og kompetanseutvikling. Vi har pekt på at virksomhetens målrettede arbeid med omdømme er tidsriktig og en immateriell verdi som kan utløse konkurransefortrinn og skape positive assosiasjoner til virksomheten. Omdømme og omdømmebygging handler om å skape positive oppfatninger av virksomheten hos interessentene, og studier viser at arbeidstakerne kan vektlegge virksomhetens omdømme når de skal velge arbeidsgiver og arbeidssted. Det handler, som alt annet omdømmearbeid, om å starte internt i virksomheten og så jobbe seg utover til eksterne interessenter. Virksomheten skaper med dette en positiv og attraktiv posisjon i arbeidsmarkedet og blant interessentene. Handlingene oppfattes positivt av interessentene som igjen fører til goodwill og «grønt lys» for den foretrukne virksomhet. En dynamisk og velfungerende omdømmeplan og rekrutteringsstrategi vil kunne gi virksomheten konkurransefortrinn og medvirke til at virksomheten står best rustet i konkurransen om de kompetente medarbeiderne.

2 TEORETISK RAMMEVERK

2.1 Historisk bakgrunn for omdømme og omdømmebygging

Teorier anvendes for å gi adekvate og relevante forklaringer på fenomener. Bruk av teorier har som mål å unngå synsing og bruk av følelser. (Johannessen et: al., 2010:41) definerer teori som:

«Teorier er uttrykk for vår generelle kunnskap og våre antakelser om virkeligheten».

Vi starter med å avklare definisjoner og vise til relevant litteratur som underbygger vår problemstilling og forskningsspørsmål. Begrepet omdømme er like gammelt som menneskeheten. Et historisk tilbakeblikk på betydningen av godt omdømme er hentet fra 1700 f. kr. I Babylon innførte Kong Hammarubi dødsstraff for forretningsdrivende som drev geskjeften på en uetisk måte. Kongens fokus gjaldt særlig på nedhogging av skog. Nedhoggingen, og senere utarming kunne føre til dårlige avlinger, sult, oversvømmelser, jordras og tap av menneskeliv. Kongen fikk kallenavnet «The King of Justice» (Våland, 2006)

I vår tid påpeker (Apeland, 2007) at samfunnsansvar er å anse som et omdømmeprojekt. Med samfunnsansvar menes hvilket ansvar virksomheten forventes å påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten, dvs. hensyn ut over det som er pålagt ved lov. Virksomheten bør følge disse retningslinjene i omdømmebyggingen:

1. Beskrive og kommunisere ut til interessentene hva virksomheten gjør og har gjort.
2. Vurdere relevansen for de viktigste interessentene.
3. Viser virksomheten troverdighet og kan denne legge premissene for en aktuell sak?
4. Hvilke etiske refleksjoner er vurdert i forkant av implementeringen av omdømmeprojektet?
5. Involver alle ledd, avdelinger og ansatte i virksomheten. Bedrive et aktivt internt, kommunikasjonsarbeid.
6. Vurder om virksomhetens samfunnsansvar følger dens identitet og kjerneområde.

Å forstå at virksomheten, utover de rent økonomiske interessene må jobbe med å skaffe seg et omdømme og rykte som samfunnsbygger, innbyr til tillit og påvirker virksomhetens suksess. (Apeland, 2007) konkluderer med, på lik linje med (Johannessen et; al., 2009), at omdømmebygging er en langsiktig prosess. Prosessen må være godt forankret internt i virksomheten for å kunne påvirke omdømmet eksternt hos interessentene. Apeland vektlegger jevnlig omdømmemålinger.

2.2 Definisjoner og nøkkelbegrep i omdømme og omdømmebyggingen

I oppgaven bruker vi (Johannessen et; al., 2009:12) hvor definisjonen av omdømmet til en virksomhet er som følger:

«Virksomhetens omdømme er summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har av virksomheten».

Definisjonen er bygd på (Fombrun, 1996:9) sin definisjon av begrepet omdømme. Fombrun hevder det finnes like mange definisjoner som virksomheten har antall interessenter. (Brønn og Ihlen, 2009) definerer omdømme som:

«Omdømme er observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid».

(Hulberg, 2006) har poengtert at omdømme skapes ut fra interaksjonen mellom omgivelsene og virksomheten, og hvilke oppfatninger interessentene har av virksomheten. Omdømmet baseres på erfaringer og opplevelser interessentene har av de ansatte og ledelsen i virksomheten. Erfaringene og oppfatningene utgjøre virksomhetenes omdømmekapital. De immaterielle ressursene kan forsterke virksomhetens konkurransefortrinn og konkurransekraft. Rekruttere og beholde kompetente medarbeidere, utvikle sterke kunderelasjoner, håndtere og overvinne kriser som måtte ramme virksomheten og bygge tillit til innbyggerne. (Amis, 2003) og (Brønn og Ihlen, 2009).

(Penrose, 1959) baserer seg på ressurs-basert teori, og hovedpoenget med denne teori er at kunnskap og kompetanse kan gi relativt varige konkurransefortrinn. Spørsmålene virksomheten må stille seg selv er:

1. Hvordan skape relativt varige konkurransefortrinn?
2. Hvordan finner ledelsen virksomhetens inaktive og usynlige ressurser?
3. Hvordan kan kompetanse bygges, lagres, organiseres og anvendes for å skape konkurransekraft?

(Jenssen. S, forelesing MBA, februar 2017)

(Kotler, 2003 – sitert i Erichsen, Solberg, og Stiklestad, 2015:118) påpeker fire hovedpoenger ved virksomhetens omdømmebygging:

1. Å være den foretrukne leverandøren.
2. Den arbeidsgiveren de ansatte foretrekker.
3. Den parten distributøren foretrekker.
4. Den parten investorene prioriterer.

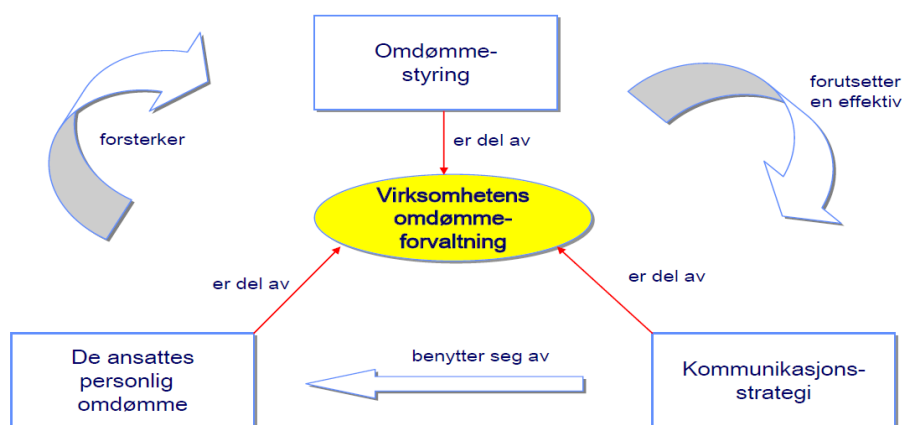
(Røvik, 2007:196) konkretiserer omdømmebygging og kontinuerlig arbeid med egen attraktivitet som ei aktiv forvaltning av virksomhetens omdømme. Omdømmebygging kan forstås som å være i bevegelse og endre relasjonen mellom det virksomheten er, og hvordan den ønsker å fremstå for omverden (Wæraas, Byrkjeflot, og Angell, 2011:16).

Et bevisst forhold til omdømmebygging vil med dette gi virksomheten et betydelig konkurransefortrinn, som medfører at interessentenes oppfatninger og tillit styrkes (Røvik, 2007:196). Et godt omdømme og virksomhetens organisasjonsidentitet vil gjenspeile hva som er sentralt, unikt og varig ved en virksomhet.

Vi har ikke funnet noen entydig definisjon på omdømmebygging, men vi oppfatter begrepet som selve arbeidet med å danne eller utvikle et godt omdømme. Røviks definisjon av omdømmehåndtering:

”Tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon ovenfor relevante aktører i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen” (Røvik, 2009:196). Omdømmebygging omhandler kontinuerlig arbeid med å vedlikeholde, forsvare omdømme og forebygge omdømmekriser for virksomheten. Videre er det en sammenheng mellom omdømmehåndtering, omdømmebygging og omdømmeforvaltning.

Vi visualiserer prosessen ved å ta i bruk modellen til (Johannessen et; al., 2009):



Modell 1.1 (Johannessen et; al., 2009:14)

I følge modellen avhenger omdømmeforvaltningen av tre faktorer:

1. Virksomhetens evne til omdømmestyring.
2. Virksomhetens kommunikasjonsstrategi.
3. De ansattes og ledelsens personlige omdømme.

Modellen er å oppfatte som en dynamisk modell hvor det legges til grunn at årsakssammenhengene ikke er lineære, og at endringer i en faktor påvirker de andre faktorene.

2.3 Betydningen av et godt omdømme og interessentenes påvirkning

I følge noen av de mest kjente forskerne på omdømme, Fombrun og van Riel, har et godt omdømme en «magnetisk» kraft som tiltrekker seg interessentene. Disse to er grunnleggerne av Reputation Institute (Apeland, 2009:18-19).

Omdømme kan forstås som en sosialt konstruert størrelse som skapes, reduseres og ødelegges i det uendelige hvor meningsdannende prosesser skjer i møtepunkter mellom mennesker og virksomheter. Oppfatningene deles og brynes mot hverandre og settes sammen til helheter over tid (Wæraas, Byrkjefot og Angell, 2011:18).

Et omdømme som er stabilt godt vil ifølge Fombrun og van Riel være en essensiell faktor som gir «et grønt lys» og øker sjansen for suksess og måloppnåelse (Apeland, 2009:18-19). Det «grønne lyset» viser til at virksomheten oftere får ja enn nei fra sine interessenter.

(Johannessen et; al., 2009) lanserer modellen som viser fordelene med et positivt omdømme og hvordan disse igjen forsterker omdømmet:



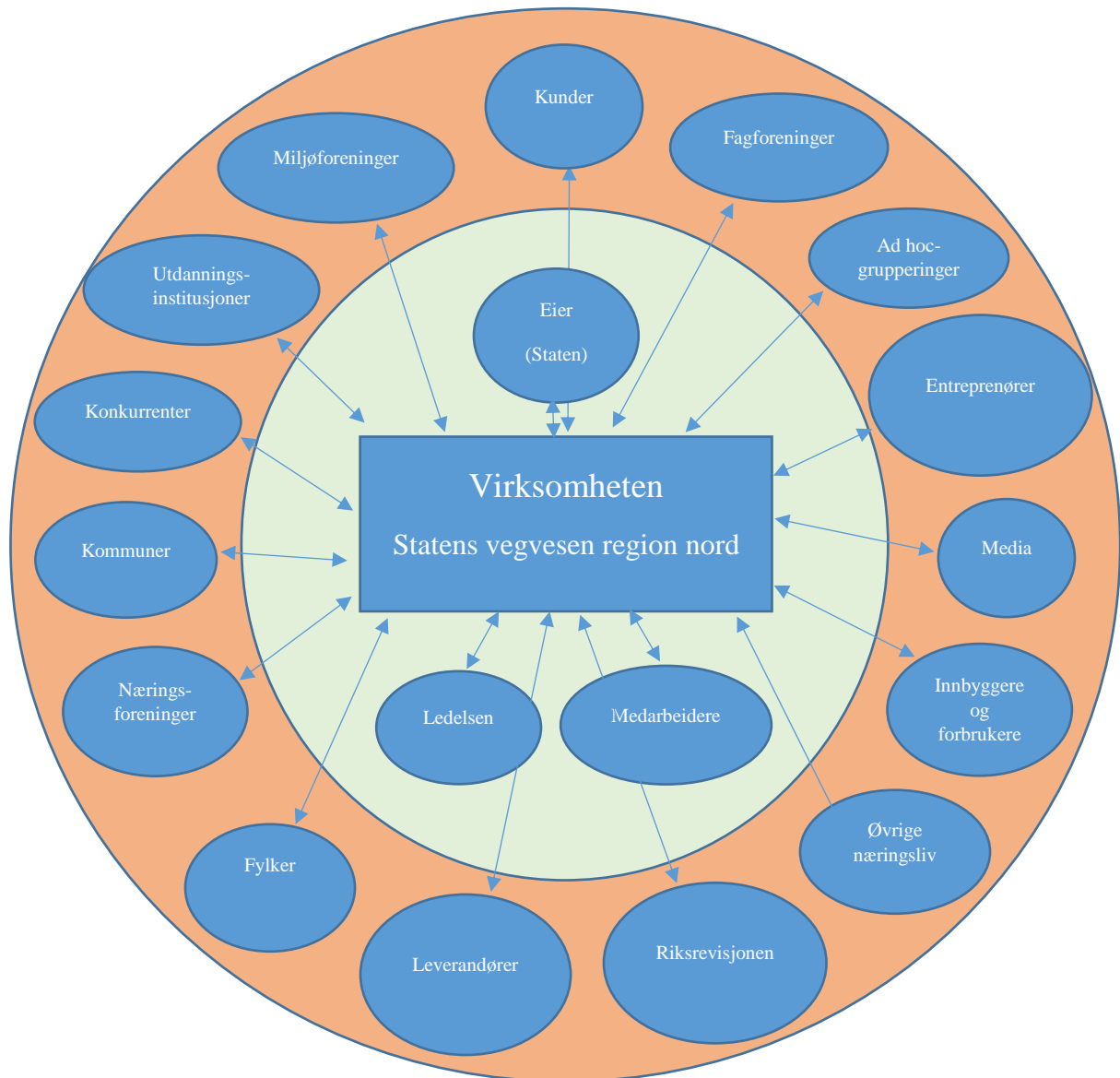
Modell 1.2 (Johannessen et; al., 2009:15)

Virksomheter med et godt omdømme møter også færre hinder i det daglige enn virksomheter med dårlig omdømme. De møter mindre skepsis og større imøtekommenhet hos interessentene. «Rykter sprer seg via ulike informasjonsbærere, tiltrekker seg oppmerksomhet, skader, endrer maktforhold og setter følelser i sving» (Johannessen et; al., 2009:42). Omdømme og omdømmebygging implementeres i virksomhetens strategier og handlingsplaner som kommuniseres ut til interessentene.

En interessant er en som direkte eller indirekte står i et avhengighetsforhold til virksomheten.

(Freeman, 1984) definerer:

«Interessenter som de individer eller grupper som en virksomhet er avhengig av for å nå sine mål, og rangeres og prioriteres ut fra hvem virksomheten er mest avhengig av»



Modell 1.3 Kartlegging av interessenter i undersøkelsenheten, fritt etter (Freeman, 1984)

Interessentene er «hovedkundene» til virksomheten og kan ved bortfall av tillit og kundestøtte gi virksomheten «nådestøtet», og dermed opphører virksomhetens eksistens og grunnlag for å drive videre.

(Brønn & Ihlen, 2009) påpeker at omdømme handler om hvordan andre forklarer virksomhetens handlinger, og at virksomheter dermed ikke kan styre sitt omdømme. Dette er i samsvar med en institusjonell forståelse, som er et av tre organisasjonsteoretiske perspektiv som omhandler ledelsens ansvar og innvirkning på godt omdømme, da man i dette perspektivet har mindre tro på metodisk styring (Blindheim & Røvik, 2011). De tre organisasjonsteoretiske perspektiv som omhandler ledelsens ansvar og innvirkning på godt omdømme er: Det institusjonelle, instrumentelle og ny-institusjonelle perspektivet. Perspektivene har ulike måter å se på ledelse i organisasjoner (Blindheim og Røvik, 2011). Med bakgrunn i at det er ledelsen som har det overordnede ansvaret for omdømmebygging i virksomheten, ser vi på betydningen av lederens rolle i forhold til disse perspektivene. De tre perspektivene er omtalt i teoridelen og er videre brukt som teori for å underbygge drøftingen.

(Kaufmann og Kaufmann, 2009:333) definere ledelse som:

«Uansett ledelsesnivå består ledelsens oppgaver å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen, avdelingen og/eller organisasjonen når sine mål. En vesentlig del av dette arbeidet består av å legge opp strategier gjerne i form av visjoner, og å tilpasse eksterne strategier til rammebetingelser, marked og konkurrenter».

Virksomhetens omdømmebygging vil fra en institusjonell forståelse ikke være et resultat av rasjonell planlegging og kontroll, men et resultat av institusjonaliseringsprosessen som har funnet sted. Det institusjonelle perspektivet fokuserer på at virksomheten har verdi i seg selv (Christensen et al., 2004). (Brønn & Ihlen, 2009) mener at virksomheter må bruke egen identitet i omdømmebyggingen sin, og således forsøke å påvirke sitt omdømme.

En tolkning ut fra det institusjonelle perspektivet vil handle om at identiteten har en vesentlig rolle i omdømmebyggingen, fordi den gradvis har vokst frem i institusjonaliseringsprosessen. De normene og verdiene som har blitt gjeldende i virksomheten har en stabiliserende effekt (Blindheim & Røvik, 2011).

Virksomheters omdømmebygging er organisk framvoksende handlinger, som har oppstått etter hvert som virksomheten har tilpasset seg sine indre og ytre omgivelser.

(Røvik et; al., 2007) mener at omdømmehåndtering er en trend, som blant annet omfatter virksomhets strategi som omhandler merkevarebygging, «storytelling» og virksomhetens samfunnsansvar.

Ut fra en institusjonell forståelse vil man påstå at grunnen til at mange av dagens virksomheter driver med omdømmebygging, har å gjøre med at det har vokst fram en «omdømme-tidsånd», og forventning om at alle virksomheter skal og bør vie tid og krefter til omdømme-arbeid. Etter hvert som virksomheten har tilpasset seg krav internt i organisasjonen og press fra ytre omgivelser, har de omdømmebyggende handlingene blitt til en organisk måte å jobbe på. Således kan man forvente at bevisstheten omkring omdømmebyggingen er mindre uttalt i virksomheter, da man i dette perspektivet ser på det som gradvis fremvoksende handlinger som har oppstått. Basert på dette perspektivet, vil man mene at det er vanskelig for ledelsen å rasjonelt styre og kontrollere at kommunikasjonen er preget av synlighet, egenart, ekthet, åpenhet, konsistens og mottakelighet, som (Fombrun & van Riel, 2004, 2007), mener at den burde være.

Virksomhetens gode omdømme bidrar til å øke interessentenes tillit, som igjen kan føre til at virksomheten får fordeler som for eksempel bedre markedstilgang, flere oppdrag, høyere priser på sine produkter, bedre innkjøpspriser, større lojalitet blant ansatte og kunder, og positiv mediedekning (Brønn et; al., 2009:16,17,19). Når differansen mellom forventningene til virksomheten internt og eksternt via interessentene er liten, hevder forskerne at omdømmet er godt.

2.4 Teori om virksomhetens omdømme, image og identitet

For å forstå begrepene omdømme og omdømmebygging, velger vi å starte med begrepet image. Image er en speiling av virksomhetens identitet. Image omfatter både interne og eksterne interessenters forståelser av virksomheten. Den visuelle eller auditive identiteten er ofte det første møte med en virksomhet, blant annet gjennom brevpapir, publikasjoner, markedsføring og salg. Symbolene som virksomheten bruker, for eksempel logo, bør ikke velges på en tilfeldig måte, men være godt forankret internt, da de kommuniserer utad hvem virksomheten er. Når det gjelder hva organisasjonsidentiteten til en virksomhet er og hvilke verdier organisasjonen står for, får vi svar gjennom det selvreflekterende spørsmålet: «Hvem er vi som organisasjon?» (Brønn og Ihlen, 2009:29).

(Brønn og Ihlen, 2009) har prøvd å materialisere essensen og bredden av begrepet omdømme. Omdømme brukes i de fleste akademiske sjangrer som psykologi, økonomi, markedsføring og sosiologi m.m. (Barnett et; al., 2006) har kommet fram til 49 ulike definisjoner på omdømme.

Disse ble videre delt inn i tre hovedgrupper:

1. Område bevissthet: Bevissthet viser til oppmerksomheten et individ og en interessent gir en virksomhet. Det dannes et inntrykk av virksomheten.
2. Område vurdering: Vurdering viser til omdømme som en dom etter ei vurdering av virksomheten.
3. Område verdi: Verdi viser til at omdømme er en verdi det må hegnes om. Det fremkommer hva som er verdifullt med virksomheten. Omdømme er en immateriell ressurs som gir virksomheten merverdi (Wæraas, et.al., 2011:35)

(Johannessen et, al., 2009:136) vektlegger sammenhengen mellom kommunikasjon og omdømme:

«Virksomheters og enkeltpersoners omdømme er i stor grad knyttet til at de evner å kommunisere sitt omdømme på en effektiv og troverdig måte. Derfor vil kunnskap om kommunikasjon være avgjørende for omdømmeforvaltningen».

(MacMillan et; al., 2005) mener det kan være en langsiktig prosess å etablere en relasjon og bygge opp omdømmet til virksomheten. (Kramer, 1999) hevder at det til enhver tid foreligger et gjensidig vurderingsgrunnlag mellom virksomheten og interessentene basert på samarbeid og handlinger som medfører økt tillit eller tap av tillit. Utvekslingen av informasjon bør være troverdig, og dermed øke sjansen for økt tillit og dertil forbedring av omdømmet. (Wæraas, et, al., 2011:35)

Identitet: «Hvem er vi»? I følge (Apeland, 2010) bør alle omdømmeanalyser starte internt i virksomheten. Det å finne ut status på eget omdømme er avgjørende for den videre kurs jfr. omdømmekompasset punkt 2.7. Målet med omdømmebyggingen er å kommunisere konsist og tydelig til interessentene. (Fombrun og van Riel, 2007) hevder virksomhetens image er ei tolkning av de signaler virksomheten sender ut og som deretter tolkes av interessentene. Å utvikle en særegen og god tillit internt og etter hvert få godkjent denne tilliten, er en av de viktigste aspektene med omdømmebygging. Tillit medfører større lojalitet, mer goodwill og større slitestyrke i krisesituasjoner.

(Noteboom, 2000) hevder det er tre ulike typer tillit:

1. *Tillit til kompetansen:*

Interessentene stoler på at virksomhetens ansatte har den kompetansen som skal til for å produsere en tjeneste med kvalitet, eller et produkt som holder forventet standard.

2. *Tillit til intensjoner:*

Kundene eller brukerne opplever at virksomhetene ivaretar deres interesser.

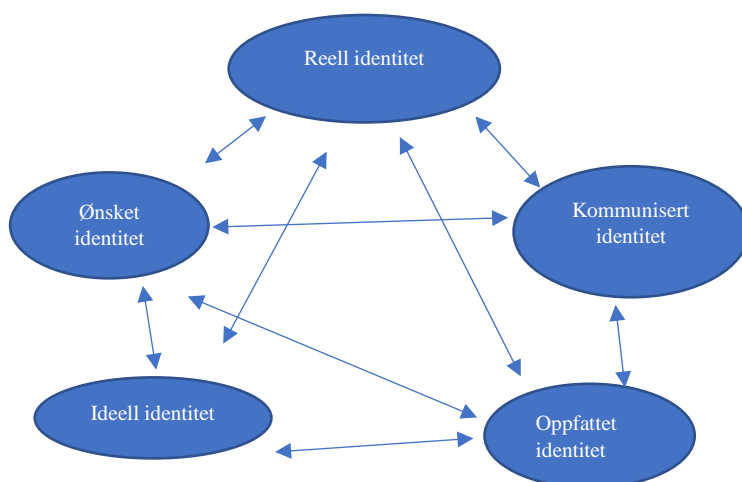
3. *Tillit til eksterne rammebetingelser:*

Brukerne eller kunden opplever at rammebetingelsene ikke endres vesentlig. (Johannessen et; al., 2009:23)

(Apeland, 2010:78), refererer til Peggy Brønn som hevder at omdømmet er en «refleksjon av virksomhetens identitet» En tydelig identitet for virksomheten begynner som regel med følgende tre faktorer:

1. *Visjon:* Hva er virksomhetens grunnide, og i hvilken retning skal organisasjonen bevege seg.
2. *Verdi og kultur:* Hvilke verdier og kultur har de ansatte og ledelsen i virksomheten?
3. *Inntrykk:* Hvilke forventninger har interessegruppene til virksomheten? (Apeland 2010:78).

Ideen bak omdømmehåndtering er ifølge (Fombrun, 1996), at en virksomhet alltid skal ha blikket rettet mot sine omgivers og interessentenes oppfatninger omkring egen virksomhet, og dertil aktivt søke å påvirke disse. (Balmer og Greyser, 2002) mener virksomheten har fem identiteter:



Modell 1.4 Fritt etter (Balmer og Greyser, 2002) i (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015:119).

I følge (Balmer og Greyser, 2002) er virksomhetens reelle identitet historie, visjoner, verdier, organisasjonskultur og organisasjonsstruktur. Omdømmet kan forstås som ei speiling av identitet (Brønn og Ihlen, 2009). Den kommuniserte identiteten handler om interaksjonen, kommunikasjon og handlinger i møte med interessentene. Den oppfattede identiteten viser til hvordan virksomhetens omdømme oppfattes av omgivelsene. Den ideelle identitet forteller om den beste posisjonen en virksomhet kan ha. Når avstanden mellom den ønskede og den ideelle identiteten er liten, har virksomheten godt omdømme. Strategisk og planmessig arbeid vil i alle typer virksomheter danne grunnlaget for å kunne utvikle en virksomhets attraktivitet, samt å bygge opp og forsvare eget omdømme. (Johnson et; al., 2008:252) definerer begrepet strategi som:

«Strategi er en virksomhets langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger».

2.5 Hva er en omdømmedriver og hvordan påvirker disse virksomheten?

Vår definisjon av begrepet omdømmedriver er:

«Omdømmedrivere er en egenskap, en dimensjon eller enkeltstående faktorer som danner utgangspunkt for inntrykk av virksomheten eller som har stor påvirkning på virksomheten».

Opplevelsene og følelsene som omdømmedriverne har av virksomheten, påvirker hvordan omdømmekapitalen utvikles. Enhver virksomhet må derfor kartlegge hvem som er omdømmedriverne, slik at relasjonene pleies, med den hensikt å styrke virksomhetens omdømme. Omdømme er ikke en konstant størrelse, men er i en konstant utvikling. (Johannessen et; al., 2009) peker på forskjellen mellom ønsket- og faktisk identitet. Dette kan forklares som virksomhetens omdømmegap. (Balmer & Greyser, 2002) sier det samme med virksomhetens fem identiteter, se modell 1.4.

Omdømmegap er ifølge (Johannessen et; al., 2009:29):

Gap 1: Virksomhetens oppfatning av sitt omdømme relatert til de eksterne interessentenes oppfatning.

Gap 2: Det virksomheten ønsker å bli oppfattet som, relatert til eksterne interessenters ønske om virksomhetens omdømme.

Gap 3: Virksomhetens oppfatning om seg selv relatert til det man ønsker å bli oppfattet som.

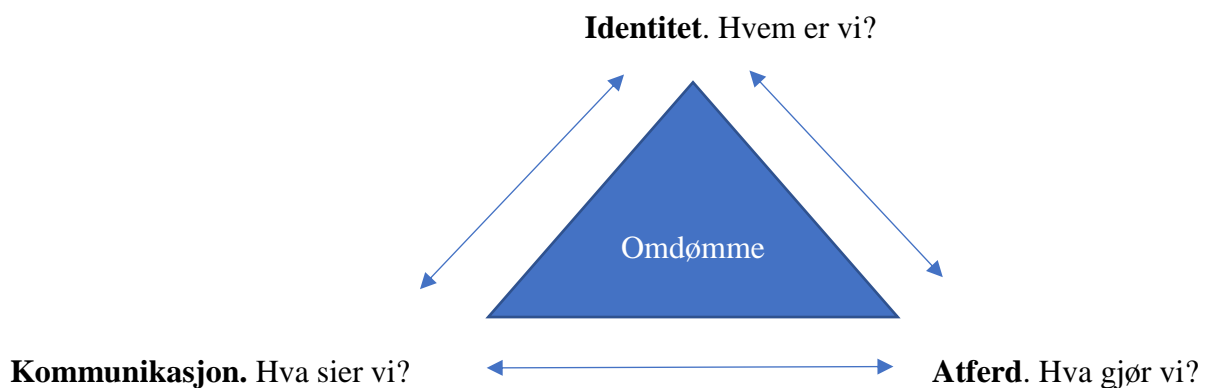
Gap 4: De eksterne interessentenes oppfatning om virksomheten relatert til interessentenes ønsker om virksomhetens omdømme.

Gap 5: Det virksomheten ønsker å bli oppfattet som, relatert til de eksterne interessenters oppfatning om virksomhetens omdømme.

Gap 6: Virksomhetens oppfatning om seg selv, relatert til de eksterne interessenters ønsker om virksomhetens omdømme.

2.6 Omdømme og omdømmebygging

Omdømmet til virksomheten kan oppsummeres på følgende måte:



Modell 1.5 etter (Apeland, 2010:196)

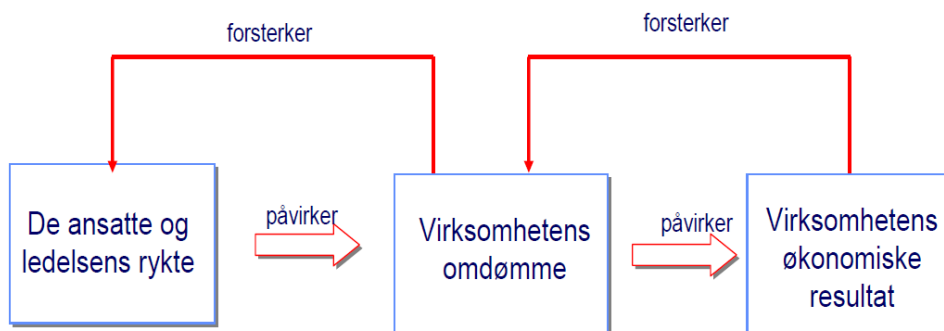
Faktorene; kommunikasjon, atferd og identitet fungerer som fundamentet som forteller noe om den ansatte og virksomheten som helhet. Vi snakker om en gjensidig forståelse, og virksomhetens omdømme er ikke sterkere enn den svakeste faktoren i modellen. Å øke omdømmekapitalen i virksomheten er et langsiktig arbeid som krever mye bevisstgjøring, gjennomføringsevne og kompetanse.

Det er en økende forståelse av at et godt omdømme «vokser» over tid i en virksomhet og gir virksomheten flere fordeler. (Johannessen et; al., 2009:27) påpeker:

«Hvis omdømmet kan «delegges, er det også mulig å styre sitt eget forlis, og styre og kontrollere omdømmet».

(Apeland, 2010) mener at det i stor grad er omgivelsene og interessentene som definerer virksomhetens omdømme. I motgangstider vil virksomhetens gode omdømme virke som en «fallskjerm», og det «billedlige» fallet som oppleves, reduseres grunnet virksomhetens gode «navn og rykte».

(Johannessen et; al., 2009:16) påpeker tre perspektiver som påvirker omdømme: Omdømmestyring, kommunikasjonsstrategi og de ansattes personlige omdømme. Et godt omdømme påvirker og forsterker virksomhetens resultat, og at et godt økonomisk resultat igjen bidrar til å forsterke omdømmet. Disse sammenhengene kan illustreres i følgende modell:



Modell 1.6 (Johannessen et; al., 2009)

2.7 Omdømme og ledelsens ansvar

Omdømmehåndtering er hvordan virksomheten forvalter omdømmet, mens omdømmebygging er hvordan man «stein for stein» bygger opp det ønskede omdømme. Målet med omdømmebygging er å presentere virksomheten på en attraktiv og fordelaktig måte. (Hulberg, 2006) argumenterer for at omdømmebygging i virksomheter som regel iverksettes av ledelsen eller administrasjonen. Ledere må derfor fremstå som gode forbilder i virksomheten. Initiering av omdømmebygging starter med endringsledelse med bruk av analyser, bruke adekvate verktøy og tilpasse lederatferden i forhold til oppgavens natur. Ledere bør i endringsarbeid vurdere hvilke medarbeidere som skal løse oppgaven.

I det instrumentelle perspektivet, ser man på ledere som rasjonelle problemløsere (Blindheim & Røvik, 2011). En instrumentell tolking rundt virksomheters motivasjon for å drive med omdømmebygging, vil handle om akkurat dette. Virksomheter vil ut fra dette perspektivet se på et godt omdømme som en immateriell ressurs, som må vernes og beskyttes.

Omdømmebygging kan være «nøkkelen» virksomheter tar i bruk for å nå målet om positiv omdømmekapital. Ved å ta utgangspunkt i en instrumentell oppfatning, vil man være uenig i (Brønn & Ihlen, 2009) sitt syn på at man ikke kan styre sitt omdømme.

Omdømmebyggingen vil dermed være et resultat av at ledelsen i en virksomhet har oppdaget et problem, og at de som en del av det strategiske arbeidet, driver med omdømmebygging for å løse problemet. Teorien om omdømmebygging, har et tydelig instrumentelt preg over seg. Hovedgrunnen til at man skal drive med omdømmebygging, er at et godt omdømme gir et bedre utgangspunkt for å lykkes med å oppnå gode resultater (Apeland, 2010). Man kan ut fra dette perspektivet forvente å finne at virksomheter i stor grad fokuserer på å handle i tråd med teoriene som ble presentert om omdømmebygging. (Brønn & Ihlen, 2009) mener virksomheter må foreta målinger av ens identitet, image og omdømme.

Fra et instrumentelt perspektiv vil ledelsen være opptatt av å fremheve identiteten i omdømmebygging. Dette fordi virksomheten da kan oppnå å fremstå som unike, og på den måten skiller seg positivt ut fra sine konkurrenter, som (Schultz et; al., 2000) påpeker. De normene og verdiene som har fått utvikle seg over tid, styrer handlingene i virksomheten. I følge (Blindheim og Røvik, 2011) innebærer dette at de uformelle delene ved virksomheten, som organisasjonskultur, er sentrale å jobbe med. (Blindheim, B-T. & Røvik, K.A., 2011). Med uformell organisasjonskultur menes virksomhetens historikk, normer, verdier og handlingsregler som har blitt gjeldende i virksomheten (Blindheim og Røvik, 2011).

Et viktig skille mellom det ny-institusjonelle perspektivet og det instrumentelle perspektivet, er at man er opptatt av at virksomheter må ha legitimitet blant sine omgivelser for å overleve. For å bli ansett som legitim må virksomheter, ifølge (Brunsson, 1989:4) – «opptre i tråd med det som i alminnelighet blir betraktet som rimelig, rettferdig, effektivt, rasjonelt og moderne osv.» (Brunsson, 1989:4)

(Johannessen et; al., 2013:21-22) - lanserer begrepet positivt lederskap som en relevant måte å jobbe med omdømme. Tanken bak positivt lederskap er å «*mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten*».

Virksomhetens omdømme og den systematiske omdømmebyggingen skaper konkurransefortrinn. Ledelsen bør ifølge (Johannessen et; al., 2009:15) sette omdømme og omdømmebyggingen høyt på dagsorden, og denne tilnærmingen må være strategisk. I arbeidet med å bygge omdømme, vil det være hensiktsmessig å etablere gode rutiner og systematisk overvåking av eventuelle funn som tyder på mulige varsel om omdømmesvikt. Varseltegnene utløser deretter et sett av tiltak som skal demme opp for det mulige

omdømmetapet. Ledelsen har også et ansvar for å kommunisere ønsket atferd og organisasjonskultur i virksomheten. (Johannessen et; al., 2009:16) lanserer begrepet «omdømmekompass». «Omdømmekompass» er et sosialt tenkt kompass som skal brukes av ansatte i virksomheten for å navigere mot et godt omdømme.

Virksomhetens ledelse er, ut fra det ny-institusjonelle perspektivet, klar over at omdømmet avhenger av omgivelsenes fortolknings- og meningsdannende prosesser. Virksomhetens ledelse vil dermed sørge for å leve opp til institusjonaliserte normer og verdier, som eksisterer i omgivelsene, fordi det kan bidra med å gi virksomheten legitimitet. Omdømmebygging er dermed en form for fasadepussing, hvor virksomheten forsøker å leve opp til den standarden som interessentene forventer. Basert på dette perspektivet, vil man nødvendigvis ikke foreta omdømmemålinger, som (Brønn & Ihlen, 2009) mener virksomheter bør gjøre, ettersom omdømmebygging handler om fasadepussing. (Hon & Grunig, 1999) mener at virksomheter kan bruke kommunikasjon som et virkemiddel til å oppnå gode relasjoner med interessentene sine.

(Fombrun, 1996:57) vektlegger betydningen av omdømmebygging:

«That is positive, enduring, and resilient requires managers to invest heavily in building and maintaining good relationships with their company`s constituents».

Fombrun trekker frem betydningen av de gode relasjoner mellom virksomheten og interessentene. Med andre ord skal relasjonene være positive, vare lenge og være motstandsdyktig. Det samme gjør (Brønn, 2007) – som fremhever sammenhengen mellom relasjonsbygging og fremveksten av et godt omdømme.

En tolkning basert på det ny-institusjonelle perspektivet vil handle om at virksomheter gjør akkurat det. Gjennom god kommunikasjon kan virksomheten fremstå på en legitim måte. (Brønn & Ihlen, 2009) mener at det å ikke kjenne interessentenes forventninger til virksomheten, er den største omdømmerisikoen.

Virksomheters omdømmebygging vil, ut i fra dette perspektivet, handle om å kartlegge interessentenes forventninger. Dette medfører at man blir bevisst på å fremstille seg som om man ivaretar disse forventningene for å unngå et legitimitetstap. Når det gjelder identitetens rolle i omdømmebyggingen, vil ledere, ifølge dette perspektivet, ha fokus på virksomhetsidentiteten og på den synlige identiteten, fremfor på organisasjonsidentiteten. Dette da virksomhetsidentiteten blir utformet av den øverste ledelsen, og handler om hvordan man fremstår og blir oppfattet av omgivelsene (Brønn & Ihlen, 2009).

2.8 Virksomhetens verdier og omdømme

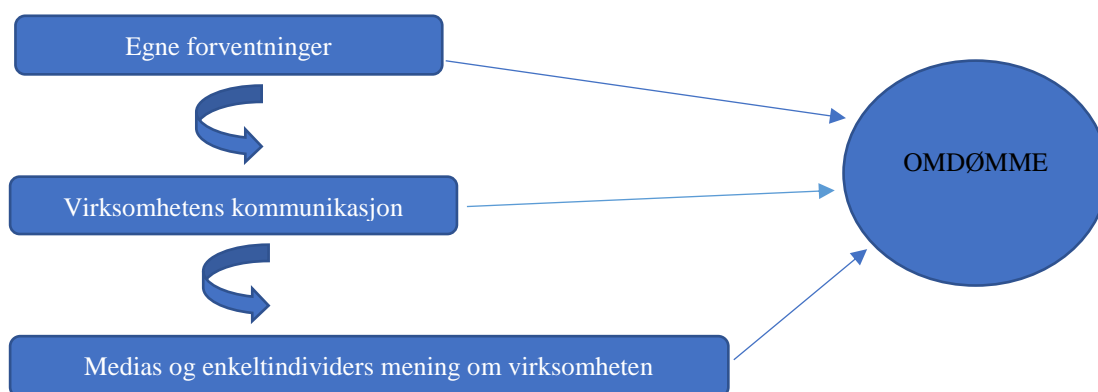
Virksomheten styres av verdier. (Selznicks, 1949) hevdet at virksomheter er bevisst konstruerte sosiale systemer. Verdier anses som et mentalt kart som guider mennesker mot mål med mer eller mindre bevisste valg som utgangspunkt. Verdiene i virksomheten bør være tilpasset og kommunisert ut til interessentene på en tydelig måte, og virksomheten bør fremstå transparent for å inngi tillit fra omgivelsene. I følge (Kirkhaug, 2013:57) er verdier: «*Idelogier som styrer oppmerksomhet, prioriteringer og valg, men som også kan blokkere for impulser og ambisjoner*».

(Rokeach, 1973) viser til verdienes funksjoner:

Verdier vil:

1. - hjelpe oss til å ta et standpunkt i mellommenneskelige spørsmål.
2. - hjelpe oss til å ta et valg når det gjelder å tro på politisk eller religiøst budskap.
3. - influere oss hvordan vi presenterer oss for medmennesker.
4. - påvirke oss hvordan vi evaluerer oss selv i relasjoner til andre.
5. - utgjøre et sammenligningsgrunnlag med andres verdier og meninger.
6. - være mektige allierte når du skal overtale andre gjennom argumentasjon.
7. - være grunnlaget for å rettferdiggjøre holdninger og handlinger som noen mener er umoralske og uetiske. (Kirkhaug, 2013:57-58).

2.9 Sammenhengen mellom omdømme og kommunikasjon



Modell 1.7. Fritt etter (Apeland, 2010:38)

(Jacobsen og Thorsvik, 2009:250-251) har definert kommunikasjon som:

«*En kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt*». Ordet kommunikasjon kommer av det latinske «*communicare*» som betyr å «gjøre felles».

God kommunikasjon fører til mindre rom for misforståelser og den minimerer risikoen for et eventuelt omdømmetap. Virksomheter som har en kommunikasjonsstrategi kommuniserer utad det som fremmer en positiv vinkling på aktivitet eller kompetanse (Johannessen et al., 2009:140-141).

Virksomheter med et godt omdømme er flinke til å jobbe aktivt med å finne frem, og formidle saker som journalister kan være interessert i (Apeland, 2010). (Johannessen et; al., 2009) fokuserer på budskapet som sendes ut til interessentene og omgivelsene. De hevder at virksomheter må velge ut hvilke kanaler det kommuniseres til, og til hvem budskapet skal sendes til. Dette fremmer virksomhetens omdømme. Dersom kommunikasjonen eksternt er tydelig er det vanskelig for mottakerne å tolke det annerledes enn intensjonen fra virksomheten. Virksomheter som «taler med mange tunger» vil slite med å bli forstått hos interessentene, og dermed stå i fare for å redusere omdømmet.

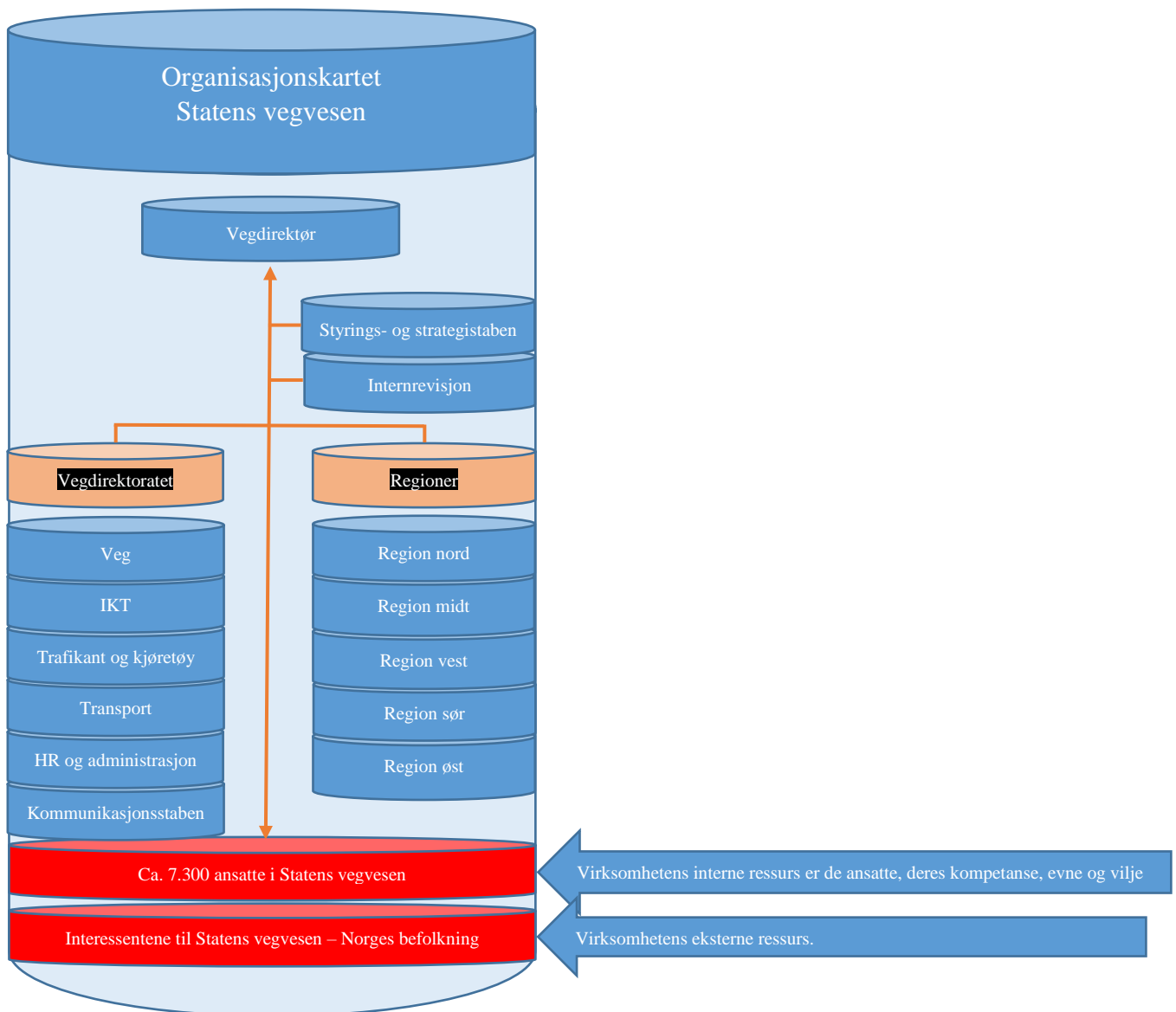
(Apeland, 2007) påpeker at det ikke hjelper med god kommunikasjon ut til interessentene dersom denne ikke samsvarer med den interne kommunikasjonen. En virksomhet må spørre seg selv hvilke kvaliteter og verdier som får virksomheten til å bli den foretrukne hos interessentene.

(Apeland, 2007) vektlegger følgende nøkkelfaktorer for å utvikle en god og konsis internkommunikasjon:

- Start med å utrede behovene og forventningene til interessentene til virksomheten.
- Prøv å forstå hvordan interessentene vil oppfatte virksomhetens budskap.
- Etabler en toveis dialog med de viktigste interessentgruppene. Dette krever ei rangering om hvilke interessentgrupper som er viktigst og hvem som er mer perifer.
- Forstå og undersøk de uformelle og formelle nettverkene og ta dem aktivt i bruk. Dette gjelder også bruk av internett. Bruk av internett kan være en nyttig måte å formidle egen fortrefelighet og attraktivitet.
- Ledelsen må gå foran og utvikle den interne kommunikasjonen best mulig. Dette krever kompetanse og vilje til å gå dypt inn i kommunikasjonskulturen og eventuelt endre eksisterende kommunikasjonskultur i virksomheten.
- Etablere en varig kommunikasjon med interessentgruppene som fremmer omdømme og rekruttering. Utvikle et samspill mellom ulike kommunikasjonskanaler og tilpassede formidlingsformer.

- Virksomheten må bevisstgjøre seg at kommunikasjon i tillegg til fakta dreier seg om følelser. Følelsene kan endres positivt eller negativt i forhold til interessentenes opplevelser, rykter direkte eller indirekte med mennesker, grupper og i samspill med andre organisasjoner.

Virksomhetens overordnede størrelse og struktur, her visualisert i en modell som viser organisasjonskartet til Statens vegvesen, nasjonalt.



Modell 1.8, fritt utformet av oppgaveskriverne.

Modellen viser organisasjonskartet til Statens vegvesen, nasjonalt. Modellen konkretiserer de betydelige ressursene som virksomheten til daglig disponerer. Ca. 7.300 ansatte utgjør en stor ressurs for virksomheten, som er virksomhetens viktigste ressurs.

De ansatte er omdømmeforvalterne og virksomhetens kompetanse internt, og har stor makt og innflytelse når det kommer til gjennomføring og utvikling av omdømmebyggingen. Eksternt har virksomheten en stor ressurs i interessenter - som utgjør den norske befolkningen. Når det er samsvar mellom ønsket- og faktisk identitet, er omdømmet til virksomheten godt.

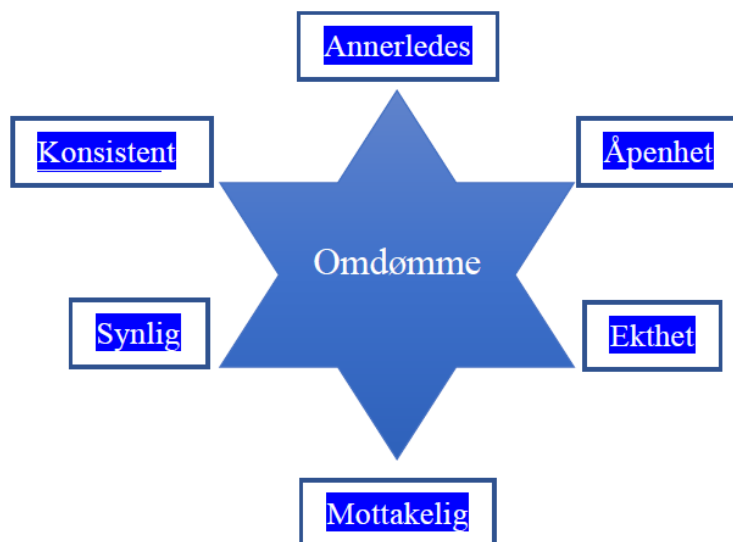
For å oppnå denne «likevekten», må virksomheten jobbe kontinuerlig med omdømmebyggingen. (Johannessen et; al., 2009:27), sitat:

«Hvis omdømmet kan «ødelegges, er det også mulig å styre sitt eget forlis, og styre og kontrollere omdømmet».

Det andre perspektivet bak omdømmebygging er ifølge (Fombrun, 1996), at en virksomhet alltid skal ha blikket rettet mot sine omgivers og interessentenes oppfatninger omkring egen virksomhet, og dertil aktivt søke å påvirke disse. (Apeland, 2010) sine oppfatninger og vurderinger er i samsvar med (Fombrun,1996) hvor de eksterne interessentene i omgivelsene definerer og bestemmer virksomhetens omdømme.

2.10 Hva kjennetegner virksomheter som er omdømmevinnere?

(Fombrun og van Riel, 2004, 2007) utførte en omdømmeundersøkelse av omdømmevinnere i USA, Australia, Danmark og Nederland. Virksomhetene responderte følgende omdømmeoppskrift:



Modell 1.9 Fombrun & van Riel- «The roots of fame».

De seks verdiene kan brukes som mål i intern og ekstern markedskommunikasjon.

«Omdømmestjerne» viser til de faktorene som kjennetegner virksomheter som fremstår som omdømmevinnere (Apeland, 2009:136).

1. **Omdømmevinnere er synlige** og bruker 2-3 ganger mer på reklame, sponing og CSR enn konkurrentene. Økt synlighet bidrar til økt sannsynlighet for troverdighet og tillit hos interessentene. (Apeland, 2009) presiserer at det betydningsfulle for virksomheter er å være kjent for positive saker, og ikke i seg selv å være kjent.
2. **Omdømmevinnere er konsistente i sin kommunikasjon** og er tydelig og jobber på samme tid i flere kanaler. Dette krever evne og vilje til å jobbe sammen innad i virksomheten slik at kommunikasjonen som kommer ut eksternt ikke kan misforstås. Internt i virksomheten må det være en delekultur og en aktiv endringskompetanse.
3. **Omdømmevinnere står frem som noe unikt** i «et hav» av sammenlignbare produkter og konkurrenter. Å skille seg ut trenger ikke bare å handle om kvalitet, men det kan være noe øyenfallende som innbyr til tillit og innovasjon. Et eksempel på dette er Apple, som med sin logo, sine promoteringer og eksklusivitet produserer mobil og datamaskiner som kundene «bare må ha». Markedsføring kan være avgjørende for suksess. Målet med markedsføringen ved siden av å øke salget av produktet, er å selge budskapet om at brukeren oppfattes av sine omgivelser som innovativ og en som ønsker å være i selskap med «de beste».
4. **Omdømmevinnere virker troverdige og åpne.** De setter kunden og interessegruppene i fokus og er tilgjengelig langt etter vanlig stenetid. Omdømmevinnerne behandler media med respekt og pleier forholdet. Å sette seg inn i og styrke relasjonene med media handler om å forstå dets egenart. Media ønsker å formidle gode og unike historier. Samtidig må virksomhetene være fremoverlent å gi tips og formidle positive hendelser. Kan virksomheten bidra med eksklusive historier som setter virksomheten i positivt lys, er dette en omdømmedriver. Relasjonene tåler bedre slitasje på en bedre måte i forhold til eventuelle kriser som før eller senere skjer i virksomhetene.
5. **Omdømmevinnere oppleves å være ekte.** Virksomhetene leverer det som loves i markedsføringen. Interessegruppene erfarer at virksomhetene økt omdømmekapital ved hjelp av økt tillit og troverdighet.
6. **Omdømmevinnere er mottakelige.** Det innebærer i praksis å sette kunden/brukeren i fokus og prøve å finne de beste løsninger for disse interessegruppene når feil og reklamasjoner oppstår. Når virksomheten og organisasjonen inviterer inn innspill for kundegrupper, medfører dette økt tillit fra interessentene. Innspill og bidrag til innovasjon til produkter og tjenester bidrar til skreddersøm for interessentene. Alle punkter er hentet fra (Apeland, 2007:128-134.)

2.11 Operasjonalisering

Bakgrunnen for at virksomheter bør drive med omdømmearbeid, er at det kan gi konkurransefortrinn som både (Apeland, 2007) og (Johannessen et; al., 2009) fremhever. Konkurransefortrinnene materialiserer seg som kommunisert i modellen av (Johannessen et; al., 2009) side 9.

I det teoretiske rammeverket poengterer forskerne at omdømmebygging er en kontinuerlig prosess hvor virksomheten må rette fokus på interessentene eksternt, samtidig som virksomheten jobber med å utvikle et internt omdømme. Virksomhetens omdømmearbeid starter i organisasjonen, med den hensikt å få virksomheten til «å skinne eksternt». Når det eksterne omdømme samsvarer med det interne omdømmet sier (Balmer & Greyser, 2002) at virksomhetens omdømme er i en ideell posisjon for å høste av fordelene som et godt omdømme kan gi virksomheten. Teorikapitlet bekrefter at konsistent og tydelig kommunikasjon internt og eksternt er avgjørende for å skape oppmerksomhet og forståelse om virksomhetens behov for å jobbe med omdømmebygging.

3 REKRUTTERING OG KOMPETANSEUTVIKLING

3.1 Hvordan rekruttere kompetente medarbeidere ved hjelp av godt omdømme?

(Grimsø, 2004) definerer begrepet rekruttering som:

«Å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling».

(Mikkelsen og Laudal, 2014:142) definerer rekruttering som:

«De metodene og handlingene en virksomhet utfører for å identifisere og tiltrekke seg mulige ansatte».

(Barber, 1998:5). Rekrutteringen foregår i det interne- og eksterne arbeidsmarkedet.

Arbeidsgiver og arbeidstaker opererer i et arbeidsmarked som til enhver tid er i endring.

I oppgaven er vi opptatt av å finne ut om et godt omdømme tiltrekker seg kompetent arbeidskraft. Ordet kompetanse kommer av det latinske «competenia» som viser til å være «funksjonsdyktig, besitte nok kunnskap og ferdigheter for å løse et oppdrag». (Erichsen, Solberg, og Stiklestad, 2015: 207). (Lai, 2013) viser til begrepet kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gir muligheter for å utføre funksjoner og oppgaver i tråd med krav og mål». (Erichsen, Solberg, og Stiklestad, 2015:207).

(Fredriksen og Søreboe, 2013) vektlegger at rekrutteringsprosessen av nye medarbeidere må være forankret i virksomhetens overordnede strategiske målsettinger.

Kompetente medarbeidere er en virksomhets største ressurs, og det er nettopp dette (Barneys, 1997) - VRIO-modellen og (Volberda og Elfring, 2001) tar opp under temaet virksomhetens kjernekompetanse. Konklusjonen til (Barney, 1997) og (Volberda og Elfring, 2001) er at det er vanskelig å kopiere de immaterielle verdiene i en virksomhet som for eksempel de ansattes kjernekompetanse. (Barney og Wright, 1998) hevder at ei forbedring av potensialet til økt resultatoppnåelse ligger i å tiltrekke seg kompetente medarbeidere som er verdifulle, unike og ikke-kopierbare og vanskelig å erstatte. Kjernekompetansen endres saktere og bidrar til konkurransefortrinn og stabilitet i virksomheten. Konkurransefortrinn oppstår ifølge (Volberda og Elfring, 2001) ut fra kollektiv læring. Derfor er det avgjørende å ha en aktiv delekultur på kompetanse i virksomheten (Erichsen, Solberg, og Stiklestad, 2015: 268-269).

(Lai, 2004) påpeker betydningen av å utvikle en kompetansestrategi og kompetanseplan i virksomheten som består av fire punkter:

1. Hvilke kompetansekrav trenger virksomheten for å nå sine mål?
2. Eksisterende kompetanse internt i virksomheten. Det kreves en kartlegging av alle ansattes kompetanse.
3. Virksomhetens kompetansebehov på kort og lang sikt.
4. Læringsbehovet til virksomheten må utredes og avklares internt. Det bør kartlegge hvilken kompetanse virksomheten har behov for på kort og lang sikt, for å utnytte adekvat kompetansen som er i virksomhetene.

Statens vegvesen region nord, HR- og administrasjonsavdelingen, HR-seksjonen 20. mars 2018 - Strategisk kompetanseplan region nord:

(Nasjonal kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring, 2018):

«Kompetansebegrepet er omfattende og innebærer mer enn bare formell kunnskap og utdanning. Kompetanse omfatter også ferdigheter, evner og holdninger: Generell kompetanse er å kunne anvende kunnskap og ferdigheter på selvstendig vis i ulike situasjoner gjennom å vise samarbeidsevne, ansvarlighet, evne til refleksjon og kritisk tenkning i studier og yrke. Kompetanse erverves gjennom utdanning, opplæring, arbeidserfaring og løpende kompetanseutvikling på arbeidsplassen, og gjennom forskjellige typer etter- og videreutdanning».

(Skorstad, 2008) påpeker at den formelle kompetansen er den kompetansen et menneske har lært og erfart gjennom utdanning, yrkeserfaring, mestring og prestasjoner i arbeidslivet. Den uformelle kompetansen betegnes som et individs personlige egenskaper og forteller noe om hvordan et menneske tenker, agerer og fremstår på bakgrunn av personlighet og verdier. Å lage en kompetansestrategi har som mål å danne seg et klart bilde om hvordan et menneske vil passe inn og bidra til en mer helhetlig og bærekraftig virksomhet.

Ifølge (Roos et al., 2014) er intellektuell kapital en fellesbetegnelse for immaterielle ressurser. Den intellektuelle kapitalen som eks. ferdigheter, evner og holdninger, bidrar til en merverdi for virksomheten. Den intellektuelle kapitalen deles videre i tre deler:

Kundekapital, organisasjonskapital og humankapital. Kundekapital er markedsføring og kundeservice, mens organisasjonskapital er kompetanse, holdninger, kultur, ledelse og produksjon eller tjenester. Begrepet humankapital viser til kompetansen som hver enkelt

ansatt besitter og kan anvende i arbeidsutførelsen (Erichsen, Solberg, og Stiklestad, 2015:206).

Et godt omdømme kan derfor være en av flere essensielle faktorer for å skille seg ut og gjøre seg attraktiv på arbeidsmarkedet, med den hensikt å tiltrekke seg faglig- og innovativ kompetanse. (Apeland, 2010) påpeker at en virksomhet som jobber effektivt med omdømme oppleves som en attraktiv arbeidsplass, og dermed tiltrekker seg kompetent arbeidskraft. (Erichsen, Solberg, og Stiklestad, 2015:117). Når virksomhetens omdømme er godt, utløser det fortrinn for virksomheten. Indre motivasjon som gleden og stoltheten over å jobbe i det rette miljøet kan bety mer enn arbeidstid og lønn (Apeland, 2010).

3.2 Kompetanseutvikling og rekruttering i virksomheten

Alle virksomheter bør planlegge strategisk kompetansebehov og rekruttering. (Johannessen et; al., 2002) påpeker og setter fokus på metoden for kompetansebasert verdiskapning og strategi i virksomheter. Hovedspørsmålet ledelsen må stille seg i rekrutteringsfasen er hvilken kompetanse virksomheten trenger på kort og lang sikt, og hvordan virksomheten utvikler den ønskede kompetansen. (Johannessen et; al., 2002) vektlegger hvordan denne aktiviteten organiseres og struktureres:

1. Hva er virksomhetens kompetansebehov?
2. Kompetansekartlegging av ansatte (fortid og nåtid).
3. Kompetanseutvikling i fremtiden med fokus på rekruttering, mobilisering av taus kunnskap, utvikling av eksisterende kunnskap virksomheten eventuelt utvikling av kunnskap som ikke lenger behøves ut fra evolusjon og digitalisering.

3.3 Bruk av «employer branding» i systematisk omdømmebygging

«Employer branding» eller arbeidsgiverattraktivitet viser til hvilke tiltak en virksomhet gjør for å fremstå attraktiv for potensielt kompetente arbeidssøkere.

(Kalyankar et; al., 2014) har definert «employer branding»:

«Employer branding is defined as all the operations carried out by a business, company or an organization to create and communicate its own identity to a target group composed of potential candidates and employees, so that the brand attracts hold on to these subjects in line with the corporate culture and values»

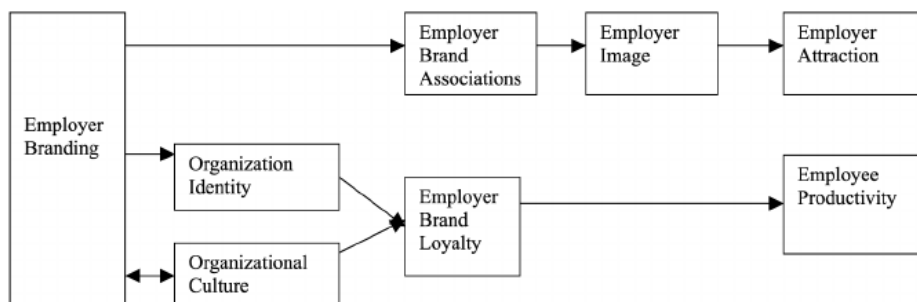
Et godt utviklet og etablert «employer brand» vil ifølge (Parment og Dyhre, 2009) gi en virksomhet konkurransefortrinn både internt og eksternt i rekrutterings-øyemed. Økt status,

prestisje og karrieremuligheter er de største driverne for at arbeidssøkere ønsker å søke jobb i virksomheten.

«Employer brand» eller virksomhetens merkevare indikerer hvilke meninger og inntrykk interessentene og omgivelsene har til en virksomhet. Dette baseres ofte på følelser og meningsutveksling i formelle og uformelle fora som for eksempel internett, sosiale media og uformelle nettverk.

Som tidligere beskrevet er omdømme en av faktorene som «*fungerer som en magnet på å tiltrekke kompetente arbeidssøkere*». Ifølge (Amber og Barrow, 1996) har økt etterspørsel etter kompetent arbeidskraft ført til at dagens arbeidssøkere kan stille større krav til arbeidsgiver, innhold og individuelle utviklingsmuligheter.

(Barney, 1991) påstår at arbeidsgivere som utøver egen merkevarebygging (employer brand) systematisk og strategisk, står bedre rustet til å rekruttere de kompetente medarbeiderne, som igjen fører til et konkurransefortrinn for virksomheten. «Employer branding» kan oppsummeres på følgende måte i modellen:



Modell 1.10 «Employer branding» viser hovedfaktorene som kan føre til økt arbeidsgiverattraktivitet og økt tjeneste produksjon, omdømme og produktivitet. <http://organisationdevelopment.org/tag/employer-brand-equity/>

Figuren viser at «employer branding» jobber med å markedsføre virksomhetens merkevare og derav danne et image (inntrykk) av arbeidsgiver. Dette kan føre til at kompetente arbeidssøkere tiltrekkes virksomheten. Samtidig jobber virksomheten internt i organisasjonen med omdømme, identiteten og kultur. Arbeidet kan føre til lojale arbeidstakere som igjen kan resultere i øket produktivitet, forbedret kvalitet på produkter og tjenester, som igjen kan føre til arbeidsgiverattraktivitet.

3.4 Trivsel, nærvær og motivasjon

(Thorsrud og Emery, 1970) beskriver de psykologiske jobbkravene med vekt på ei rettferdig lønn, personlig utvikling, karrieremuligheter og mestringsoppgaver. De er like aktuelle i dagens virksomheter. De psykologiske jobbkravene er:

1. Det er behov for et innhold i arbeidet som krever noe mer enn ren utholdenhet, og som innebærer et minimum av variasjon i arbeidsoppgavene.
2. Den ansatte har behov for å lære noe, og lære noe som den ansatte ikke kunne før.
3. Den ansatte har behov for å ta beslutninger i arbeidet. Dette trenger ikke være store beslutninger, men beslutninger som angår ens arbeidsområde.
4. Den ansatte har behov for anseelse i form av respekt fra arbeidskolleger og støtte fra både ledere og ansatte i virksomheten. På godt norsk: å bli «sett, involvert og hørt» på arbeidet.
5. Den ansatte må finne en sammenheng mellom meningen i arbeidet og omverdenen. Det innebærer at det bør være et samsvar mellom de arbeidsoppgaver en gjør, og at arbeidet er verdifullt for virksomheten/samfunnet og den enkelte ansatte.
6. Den ansatte må se at arbeidet er forenelig med et ønske om fremtidig virke i virksomheten. Dette trenger ikke innebære avansement eller høyere lønn. (Thorsrud og Emery, 1970 – sitert i Haukedal, 2005).

Motivasjon er et sentralt begrep i all arbeidsutførelse. Ordet motivasjon kommer av det latinske «movere», som betyr å «bevege noe». (Erichsen, Solberg, og Stiklestad, 2015:350). I forhold til medarbeidere handler det om å skape en bevegelse som flytter kompetanse, omdømme og handlinger i en positiv retning for å utvikle virksomheten. Et nøkkelbegrep for å utvikle en kollektiv motivasjon er å arbeide over tid med organisasjonsengasjement. (Kaufmann og Kaufmann, 2009) i (Erichsen, Solberg, og Stiklestad, 2015:219) viser til organisasjonsengasjement som:

«Følelsen av forpliktende individuelt eller grupper har for den organisasjonen de jobber for». Å lede og videreutvikle en «vi- følelse» i virksomheten kan være et viktig steg for å forbedre det interne og deretter det eksterne omdømmet. Virksomheten bør derfor arbeide systematisk og strategisk over tid.

(Biggs og Tang, 2007) påpeker fire hovedområder for motivasjon for læring og mestring:

1. *Ytre motivasjon*, som styres av lønn, bonus og andre materielle goder mv.
2. *Sosial motivasjon*, en medarbeider for personlig tilfredsstillelse og anerkjennelse fra signifikante ansatte i virksomheten.
3. *Prestasjonsmotsivasjon*, menneskers indre driv på å lykkes og utføre gode jobbprestasjoner.
4. *Indre motivasjon* viser til en indre driv for å nå måloppnåelse. Det kan være et spesielt fagfelt eller tema som lanserer økt energi for suksess. (Erichsen, Solberg, og Stiklestad, 2015:370)

(Bandura, 1977) hevder forventninger om å lykkes eller mestre en arbeidsoppgave er nøkkelfaktorer i motivasjon.

3.5 Operasjonaliseringsprosessen av omdømmebygging og rekrutteringsprosessen

Teorien forklarer hvilke faktorer, strategier og kompetanse som påvirker og fremmer virksomhetens omdømmebygging. Forskingen viser at det er en sammenheng mellom attraktivitet, omdømmebygging og rekruttering av kompetente medarbeidere.

«Employer branding» er et verktøy og en strategi for å kommunisere ut arbeidsgiverattraktivitet. Å fremstå som en moderne og attraktiv arbeidsgiver, vil kunne føre til økt tilgang på kompetente medarbeidere. Se modell 1.10 s. 29.

Motivasjon, og særlig indre motivasjon fremstår som sentralt i teorien. Virksomheter som legger opp til personlig utvikling, trivsel og mestring i arbeidsutførelsen, kan bidra til at virksomheten får mer lojale og produktive ansatte. En av merverdiene kan være at ansatte fungerer som «omdømmeambassadører» for virksomheten og dermed kan påvirke og bidra til en vellykket rekruttering.

4 METODE

4.1 Innledning og metodiske valg

Metodekapitlet beskriver hvordan vi har gått fram gjennom hele skriveprosessen fra utforming av problemstillingen, teoridelen, til gjennomføringen av de semistrukturerte intervjuene og analysen, og identifisering av funn. De utvalgte funnene utgjør grunnlaget for drøftingen. Drøftingen munner ut i en konklusjon med typologier.

(Jacobsen, 2005) definerer metode:

«Metode er som sagt en måte å gå fram på for å samle empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten. Metoden er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten».

Empiriske kvalitative undersøkelser baserer seg på erfaring og ikke synsing. Begrepene data og empiri brukes ofte som synonymer i forskningsøyemed (Jacobsen, 2002:40).

Problemstillingen og forskningsspørsmålene bygger «bro» mellom teori, forskning og konklusjon. Det teoretiske grunnlaget for fagområdene omdømme, omdømmebygging og rekruttering er godt og det foreligger relevant litteratur og forskning som bidro til oppgavens oppbygging og konklusjon. Ved å anvende en hermeneutisk tilnærming, har vi tilegnet oss en dypere forståelse og kunnskap om forskningsfeltet.

Årsaken til at vi valgte å forske på Statens vegvesen region nord var at vi fikk et helhjertet ja til å samarbeide med et utvalgt antall ansatte i virksomheten. Virksomheten er transparent og har gitt oss tilgang på nyttig og adekvat informasjon. Verdiene til virksomheten er profesjonell, framtidsrettet og inkluderende. Hovedhensikten med oppgaven var å samle inn empirisk bakgrunnsmateriale som kunne bekrefte, avkrefte eller modifisere teoretiske funn.

Overordnet problemstilling

«Hvordan kan omdømme og omdømmebygging bidra til arbeidsgiverattraktivitet og rekruttering av kompetente medarbeidere?»

Med utgangspunkt i problemstillingen og den teoretiske tilnærmingen anvender vi to forskningsspørsmål:

- Forskningsspørsmål 1:
«Hvordan kan omdømmebygging fremme virksomhetens rekruttering av kompetente medarbeidere?»
- Forskningsspørsmål 2:
«Hvordan kan omdømmebygging fremme virksomhetens kompetanseutvikling?»

Videre redegjør vi for punktene design, forskningsstrategi og metodikk, utvalg av informanter, utformingen av intervjuguiden, datainnsamling og analysemetode og gyldighet. Avslutningsvis setter vi fokus på etiske betraktninger og egen forskerrolle.

4.2 Design- casestudie

Våre valg av forskningsdesign begrunnes ut fra vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. I følge (Flyvbjerg, 2006) oppnår man spesifikke data og informasjon med nærkontakt med informantene i intervjuene, men også ved å observere disse i kontekst i virksomheten. Design referer til formgivning av en oppgave eller et forskningsprosjekt. Begrepet case er opprinnelig fra latin «casus», som betyr tilfelle (Johannessen et al, 2011:89)

(Yin, 2009) definerer casestudier:

«Empirical inquiry that investigates contemporary phenomenon in depth and within its real context».

Innenfor casestudier finner man 3 hovedtyper: Eksplorative(utforskende) casestudier, deskriptive(beskrivende) casestudier og forklarende casestudier (Yin, 2009). Masteroppgaven er preget av de alle tre perspektiver og brukes vekselvis i prosjektet for å skape den røde tråden fra problemstilling til konklusjon.

Casestudier studeres ifølge (Yin, 2009) i dybden og i en kontekst. I følge (Yin, 2007) bør en casestudie gjennomføres på følgende måte:

1. Utvikle en god og spisset problemstilling.
2. Etablere teoretiske antakelser om tema/problemstilling.
3. Valg av analyseenheter (personer, grupper eller organisasjon).
4. Holde den «røde tråden», den logiske sammenhengen mellom data og antakelser i forhold til problemstillingen.
5. Utvikle relevante kriterier for å tolke funnene.

Et av kjennetegnene ved en casestudie er den store mengden data som samles inn og analyseres. Funnene som identifiseres kan bekrefte det teoretiske grunnlaget, modifisere eller videreutvikle denne til en mer nøyaktig virkelighet (Yin, 2007). Graden av metning av informasjonen fra rådataene var høy og gav oss verdifull kunnskap til drøftingen og påfølgende konklusjon.

4.3 Forskningsstrategi og metodikk

Våre metodiske valg i forskningsprosessen har vært basert på perspektivet Crafting Strategy (Erichsen et; al., 2015:254)



Modell 1.11 Tilsiktet og fremvoksende strategi (Mintzberg og Waters, 1985)

Vi har lagt strategier for progresjon i arbeidet på kort og lang sikt. Vi har løst arbeidet med å se på helheten i oppgaven samtidig som vi har jobbet fokusert med å løse konkrete arbeidsoppgaver. Målet har vært å etablere en «rød tråd» gjennom hele skriveprosessen fra innledning til konklusjon. Arbeidsprosessene har foregått i et klima med god dialog og kommunikasjon mellom forfatterne av oppgaven. Vi har vært tydelige med hverandre og avklart forventninger til arbeidsmengde og fordeling av oppgaver i skriveprosessen. Vi har nådd milepæler i løpet av året 2017/2018, som har gitt oss mestring. Kommunikasjonen, samarbeidet og arbeidsfordelingen har vært god, og vi har planlagt, reflektert, diskutert og

kommet fram til gode løsninger gjennom skriveperioden.

4.4 Utvalg av informanter i Statens vegvesen region nord

Utvalg i kvalitativ metode er basert på andre premisser enn i kvantitativ metode, hvor et utvalg skal være så representativt som mulig for populasjonen (Howitt, 2010).

I kvalitativ metode er teoretisk metning viktigere, og utvalget styres i større grad av hvem som kan bidra med relevant informasjon, enn hvem som nødvendigvis representerer populasjonen (Howitt, 2010). Hvor mange informanter man skal intervjuer er det ulike meninger om. (Seidman, 1998; Kvale og Brinkmann, 2009) mener at undersøkelsene bør fortsette til det ikke kommer mer kunnskap fram. Datainnsamlingen pågår så lenge den gir forskeren ny informasjon. Når en forsker samler inn kvalitative data, er det viktig at forskeren også analyserer og tolker dataene. Det forutsettes at forskeren gir en ekvivalent begrunnelse i forhold til formålet med studien.

Vi opprettet kontakt med vår koordinator i Statens vegvesen region nord, den 27. september 2017, for å få tilgang til informanter. Kommunikasjonen bestod av samtaler på telefon og skriftlig orientering via e-post. I god tid før selve gjennomføringen av intervjuene, gjennomførte vi informasjonsarbeid hvor vi redegjorde for hensikten med masteroppgaven. Vi informerte om de etiske sidene ved forskningen og om vår taushetsplikt til 3. part. En grundig informasjon og et kommunisert etisk rammeverk gav etter vår oppfatning grunnlaget for å etablere tilliten mellom forskerne og informantene.

Ifølge (Patton, 1990) bør forskere tenke igjennom hvilke informanter som kan besvare og gi ny viten til problemstillingen. Dette kalles for strategisk utvalg av informanter. Intervjuene i oppgaven ble gjennomført med ansatte som hadde HR og kommunikasjon som fagfelt, og der forståelsen og kunnskapen om begrepene omdømme, omdømmebygging og rekruttering var god. Med dette utvalget oppnådde vi det som betegnes som purposeful sampling (Patton, 1990). Vår koordinator spurte etter intervjurunden om vi var interessert i å intervjuer flere informanter. Vi avslo tilbudet fordi vi mente forskningsspørsmålene ble godt belyst og «mettet» gjennom utført intervju prosess.

4.5 Utformingen av intervjuguiden

(Thagaard, 2013) beskriver en oppbygging av intervjuguiden i et dramaturgisk aspekt hvor det anbefales å starte med nøytrale emner, for så å gå gradvis over i mer emosjonelt ladete elementer hvorpå man avslutter med mer nøytralt emne. I en intervjusituasjon, spiller intervjueren en sentral rolle. Det er viktig at intervjueren har inngående kunnskap rundt temaet som det skal intervjues om og kunnskap rundt menneskelig interaksjon. Det er viktig at intervjuerne er lydhør for informantenes språk. En intervjuguide omfatter sentrale temaer og spørsmål som skal dekke de viktigste områdene studiene skal belyse (Dalen, 2011). Intervjuguiden er derfor ikke bare et spørreskjema, men en liste over relevante spørsmål hentet fra temaene omdømme, omdømmebygging og rekruttering.

Under prosessen med å lage intervjuguiden har vi hatt flere diskusjoner og refleksjoner over antall spørsmål og hvilke spørsmålstillinger vi skulle benytte. Vi stilte åtte spørsmål til informantene som handlet om; omdømme, omdømmebygging, kompetanseutvikling og rekruttering i en virksomhet. Vi hadde som mål å lage presise og åpne spørsmål som kunne gi oss konkrete svar og bidra til verdifull kunnskap om forskningsspørsmålene. I uke 7 - 2018 gjennomførte vi et prøveintervju. Intervjuet avdekket at noen av spørsmålene ble oppfattet som likelydende. Disse spørsmålene ble endret.

Intervjuguiden var utformet med den hensikt at hvert spørsmål hadde en henvisning til teorikapittelet. Spørsmål 3 og 4 i intervjuguiden ble oppfattet av informantene i Statens vegvesen region nord for å være for like, og vi valgte derfor et bortfall av deler av spørsmål 4 i kapittel 5.

En av fordelene med bruk av et semistrukturert intervju er at metoden passer godt som tematisk analyse (Willig, 2008). Intervjuene tar utgangspunkt i informantenes perspektiv og meninger på forskningsfeltet. For å få innsikt og kunnskap om hvordan mennesker ser på og vurderer livet sitt og de sammenhenger de står i, bør vi snakke med dem, eller stille dem noen aktuelle spørsmål. Under intervjuene ba vi om eksempler og utdyping fra informantene.

Vi gjennomførte intervjuene med en hovedintervjuer og en som kunne stille oppfølgingsspørsmålene. Vi fant fort en rytme og en god «tone» med informantene. Vi hadde fokus på å la informantene få snakke uforstyrret og utdype sine meninger. Informantene var åpne og villige til å dele sine meninger og kunnskaper om forskningsfeltet. Samtalene forløp på en god og tillitsvekkende måte. Vi stilte mange oppfølgingsspørsmål etter hvert som

informantene besvarte hovedspørsmålene. (Thagaard, 2013) angir at intervjuer inneholder hovedspørsmål, oppfølgingsspørsmål og prober.

Rent fysisk ble intervjuene gjennomført i lokaler til Statens vegvesen, veitrafikkstasjon, Sortland. Informantene befant seg på andre lokasjoner og intervjuene ble utført ved hjelp av «Skype». Vi fikk godkjenning fra samtlige informanter på bruk av lydopptaker. Hvert intervju har tatt ca. 60 minutter. Lydopptakene ble slettet primo mars 2018.

4.6 Datainnsamling og analysemetode

Begrepet data – flertall av det latinske datum – betyr «noe som er gitt». I samfunnsforskning er det kanskje mer riktig å snakke om *capta*, «det som er grepet», handlinger som allerede er utført (Kalleberg, 1996). Begrepet analyse innebærer å dele opp empiri i elementer og biter (Kvale og Brinkman, 2009). Kvalitativ data taler ikke for seg selv, men må tolkes. Kvalitative metoder muliggjør tett kontakt med informanter, hvilket man i utgangspunktet ikke oppnår i kvantitative metoder (Corbin & Strauss, 2008). Teorier, hypoteser og forskerens forståelse er derfor viktige utgangspunkter for dataanalysen (Silvermann, 2006).

(Malterud, 2012) har utviklet en metode og et analyseverktøy som vi benyttet i dataanalysen. Denne kalles Systematic Text Condensation. Metoden deles inn i fire hovedfaser:

1. Total impression- from chaos to themes.
2. Identifying and sorting meaning units.
3. Condensation- from code to meaning.
4. Synthesizing- from condensation to descriptions and concepts.

Kort forklart handler (Malterud, 2012) modell om å kartlegge helhetsinntrykket av de transkriberte dataene. Målet til analyseverktøyet er å bidra til orden på den massive informasjonsmengden. Ved å intervju de utvalgte informantene, triangulerte vi deretter data fremkommet i analysen. Triangulering er en metode som har som formål å gi forskning gyldighet og pålitelighet. Å triangulere vil si å sette faktorer sammen for deretter å se hvordan disse skaper et helhetlig bilde. Faktorene la grunnlaget for analysen, funnene og drøftingen i oppgaven. Verktøyet bidro til å skape et overblikk med å sette informasjonsbiter sammen til meningsbærende standpunkter. Funnene ble utledet av de transkriberte rådata fra intervjuene. Deretter kategoriserte vi svarene med utgangspunkt i intervjuguiden. Svarene ble analysert,

tolket og funn ble avdekket fra utsagn og sitater hos informantene. Dette arbeidet ble gjort før påsken 2018 og vi satte opp hver enkelt informants svar i kategorier som: Funn i intervju, funn i teori og sitater. Essensen i funn i intervju, funn teori og sitater ble presentert i et eget skjema. Funnene la grunnlaget for drøftingen under kapittel 6.

4.7 Gyldighet

Validitet i forskningen dreier seg om datamaterialets gyldighet knyttet til bestemte problemstillinger. En tematisk analyse skal identifisere temaer ut ifra en mengde med data (Howitt, 2010), og relevansen temaene har til rådatamaterialet er uvisst for en utenforstående leser. Det kan oppstå tolkning, og man skal ha fokus på om det operasjonaliserte begrepet oppfattes likt av alle, eller om hypotetiske konstruksjoner gjør at forskjellige individer har ulik oppfatning. En kan si at intern validitet kan oversettes med pålitelig kvalitativ forskning. (Mehmetoglu, 2004; Morrow, 2005). Den eksterne validiteten sier noe om hvorvidt funnene faktisk sier noe om et fenomen, og om funnene kan generaliseres (Mehmetoglu, 2004).

Validitet bygger på kritisk drøfting av den metodiske fremgangsmåten ved selve undersøkelsen, datainnsamlingen og analysen av data. Validitet underbygger empiri ved å sammenligne ulike typer data og fenomener. (Jacobsen, 2005) viser til at når det gjelder forskningens kvalitet er det viktig å kunne svare bekreftende på spørsmålet:

«Er undersøkelsesopplegget som velges, egnet til å belyse den problemstillingen som ønskes belyst?»

Svaret på dette spørsmålet hadde følger for undersøkelsens validitet og kvalitet. Det er ikke tvil om at vår tilnærming til empirien og gjennom dataanalysen produserte stor informasjonsmengde. Informantenes kunnskap satte oss i stand til å drøfte funn som bidro til en valid konklusjon. Dette synet støttes av forskerne Mehmetoglu og Morrow som mener at intern validitet kan oversettes med troverdig kvalitativ forskning (Mehmetoglu, 2004; Morrow, 2005). I den siste delen av analysen og drøftingsdelen erfarte vi at metodene vi brukte i forskningen vår resulterte til begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet er nødvendig fordi forskningsresultatene skal bli meningsfulle, tolkbare og generaliserbare.

Intern validitet er knyttet til spørsmålet:

«Har vi dekning for de slutningene vi trekker?» (Jacobsen, 2005).

I konklusjonen viste vi at dekingen på våre konklusjoner var basert på faglig forskning, hvor prosessene og akademiske krav er blitt ivaretatt. Vi mener derfor at vår forskning er valid.

4.8 Etiske refleksjoner, forforståelse over vår rolle som forskere

I alle undersøkelser kan det oppstå etiske dilemmaer. I samfunnsvitenskapelige undersøkelser dreier det seg i de fleste tilfeller om å studere mennesker. Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Forskerens etiske betenkninger og ståsted er vesentlige før forskeren iverksetter en undersøkelse. Forskeren skal under hele studiet evaluere de valg han eller hun tar, basert på etiske prinsipper. Dagens forskningsetikk tar utgangspunktet i tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og den eller de det forskes på:

1. Informert samtykke. Det vil si at deltagelse i forskning skal være frivillig.
2. Krav på privatliv. Respekt for menneskers rettigheter og verdighet. Det vil si at grad av følsomhet, mulighet for identifikasjon eller konfidensialitet i undersøkelsen skal vurderes og vektlegges. Dersom vi bruker direkte avskrift i masteroppgaven skal vi anonymisere kildene.
3. Krav på å bli korrekt gjengitt. Integritet, nøyaktig, ærlig og sannhetstro. Forskeren har ikke rett til å påvirke eller manipulere data. (Jacobsen, 2005: 45).

I januar 2018 snakket vi med Norsk forskningssenter for data (NSD) for å avklare om prosjektet var meldepliktig. NSD varslet at vi ikke var meldepliktig og at prosjektet kunne gjennomføres som beskrevet. Vi har vært nøye med å følge NSD sin anvisning, ved å anonymisere informantene i oppgaven. Kravet til objektivitet, nøyaktighet og behovet for at informantene ble korrekt gjengitt ved transkribering av intervjuene er ivaretatt.

5 FUNN

5.1 Bakgrunn for metode og framstilling av funn

I dette kapitlet ser vi på utvalget av data og informasjon vi har samlet inn i forbindelse med kvalitative intervjuer som fant sted 20. februar 2018. Vi har intervjuet to ansatte som jobber på kommunikasjon og tre ansatte på HR-avdelingen i Statens vegvesen region nord.

Informantene og deres bidrag danner grunnlaget for gjennomføringen av det kvalitative intervjuet. Av anonymitetshensyn og etisk forskning oppgis verken alder, tittel eller kjønn i funnsammendraget. Disse refereres som informant 1,2, 3, 4, og 5.

I spørsmål 1 i intervjuguiden spurte vi om hvilken stilling informanten har og hva som er arbeidsoppgavene. Gjennom dette spørsmålet avdekket vi også utdanning og annen informasjon som kan identifisere informantene. Av den grunn er spørsmål 1 tatt bort fra funnkapitlet. Vi har tatt ut essensen av hva informantene har besvart på spørsmålene i intervjuguiden. Funn og sitater er i kursiv skrift og fremstilt slik de ble sagt. Vi sender rådata/transkribert intervju fra informant 1 som dokumentasjon til vår veileder og sensor, for vurdering og innsyn. Se vedlegg nummer 2.

De viktigste funnene settes i kategorier som deretter drøftes i kapittel 6.

Drøftingen ender opp i en konklusjon i kapittel 7 og vi vil bruke typologier for å visualisere konklusjonen på forskningsspørsmålene.

5.2 Presentasjon av datamaterialet

Opgaven er fundamentert på kvalitative intervju. Bruk av kvalitativ analyse har vært interessant og utfordrende, men samtidig svært arbeidskrevende. I analysen har vi fått informasjon og sitater som har gitt oss nyttig og vital kunnskap, i tillegg til en genuin innsikt i den enkelte informantens kunnskap, begrepsforståelse, erfaringer og forståelsesrammer knyttet til oppgavens tematikk.

Vi har gjennomgått oppgaven nøye, for å sikre at funnene som presenteres ikke kan føres tilbake til den enkelte informant. Dette har vært et grunnleggende krav i vår oppgave, at svarene til den enkelte informant ikke skal kunne knyttes til de funn og sitater som presenteres i oppgaven.

Materialet har bestått av notater, nedskrevne samtaler, lydopptak og utskrifter av disse.

Formålet med analysen av materialet har vært å systematisere, ordne og komprimere datamaterialet. Deretter har vi fremstilt tolkninger av funnene. En utfordring med analysearbeidet av kvalitative data har vært at analysen og tolkningsarbeidet har skjedd samtidig. Vi har systematisert og ryddet i dataene, opparbeidet store mengder med rådata. Vi har strukturert funnene og utarbeidet et analyseskjema som viser hva hver enkelt informant har svart på våre spørsmål. Denne metoden har gitt oss helhetlig oversikt over den enkelte informants utsagn og sitater. Vi har brukt åpen koding, strukturert koding eller en blanding av disse i analysen. Dette for å oppnå en helhetlig forståelse av rådata, og hvordan disse skal tolkes og materialiseres i funn.

Funnene struktureres på følgende måte:

1. Beskrivelse av det generelle inntrykket av informantenes utsagn.

Vi bruker spørsmålene i intervjuguiden som et strukturerende verktøy for å skape oversikt. Vi viser til sitater som er relevante for spørsmålet og teori brukt i oppgaven.

2. Tolkning av funnene.

Her trekker vi trådene fra teori opp mot forskningen i Statens vegvesen. Dersom det er motsetninger eller paradokser mellom teori og forskning vil dette tas opp under punkt 2.

3. Kategorisering av funnene.

Vi setter informantenes utsagn, meninger og sitater i kategorier.

5.4 Spørsmål 2

Hva legger du i begrepet omdømme?

Beskrivelse av informantenes utsagn.

Funnene i spørsmål 2 viser at informantene definerer begrepet omdømme og omdømmebygging relativt likt. Funn viser til de oppfatninger interne og eksterne interessenter har av virksomheten. (Freeman, 1984) mener at interessenter i stor grad definerer og bestemmer hvordan omdømmet oppstår og utvikler seg. Virksomheten eksisterer ikke i et vakuum, men må samarbeide og utvikle seg i interaksjon med sine interne og eksterne interessenter (Johannessen et; al., 2009).

(Informant 1 og 5) vektlegger de interne og eksterne interessentene når de definerer omdømmet.

(Informant, 1): «*Summen av oppfatninger som interne og eksterne interessenter har til oss*».

(Informant 2, 3 og 4) vektlegger de eksterne interessentene når de definerer omdømmet.

(Informant, 2): «*Summen av inntrykk og assosiasjoner som folk har av oss og historier som fortelles om oss*».

Funn i teori

(Freeman, 1984) definerer: «*Interessenter som de individer eller grupper som en virksomhet er avhengig av for å nå sine mål, og rangeres og prioriteres ut fra hvem virksomheten er mest avhengig av*». (Johannessen et; al., 2009) peker på forskjellen mellom ønsket og faktisk identitet. Dette kan forklares som virksomhetens omdømmegap.

Tolkning av funnene.

Funnene viser at respondentene har en tilnærmet felles forståelse av hvordan de oppfatter og definerer begrepet omdømme. Funnene viser at de korrelerer med (Apeland, 2009), som mener at virksomheten er avhengig av interessentenes oppfatning og forståelse av virksomheten. Det er i tillegg et poeng at interessentene «eier» omdømmet til virksomheten. (Freeman, 1984) sier at interessentene er virksomhetens «kart og kompass». Virksomheten er avhengig av interessentene i sitt daglige virke og må kommunisere og samhandle godt for å oppnå og vedlikeholde et godt omdømme. (Johannessen et.al., 2009) påpeker betydningen av at «gapet» mellom det interne- og det eksterne omdømmet ikke bør være for stort.

(Informant 5): «*Omdømmebygging er et langsiktig arbeid som aldri slutter*».

(Informant 5): «*Der vi lykkes godt dannes et godt omdømme*».

(Informant 1): «*I forhold til omdømmet. Ord er ingen ting mot handlinger*».

(Informant 3): «*Omdømmet er noe som omgir virksomheten*».

Funnene samsvarer med (Freeman, 1984; Apeland, 2009; og Johannessen et.al., 2009).

Kategorisering av funn, begrepet omdømme

(Informant 1): «*Summen av oppfatninger interne og eksterne interessenter har til oss*».

(Informant 2): «*Summen av inntrykk og assosiasjoner som folk har av oss og historier som fortelles om oss*».

(Informant 3): «*Summen av opplevelser og oppfatninger av virksomheten*».

(Informant 4): «*De positive og negative forestillinger som folk får når de hører ordet Statens vegvesen*».

(Informant 5): «*Oppfatningen og tanker alle har av oss både internt og eksternt*».

5.5 Spørsmål 3

Identifiser omdømmedriverne i Statens vegvesen?

Beskrivelse av informantenes utsagn

Funnene viser at informantene vektlegger virksomhetens interessenter, og virksomhetens verdier: Åpenhet, tillit og troverdighet når de kommuniserer med interessentene. Det å være en stor og betydningsfull samfunnsaktør som forvalter store offentlige ressurser, er en omdømmedriver i seg selv. Virksomheten behandler media med respekt og pleier forholdet. Å sette seg inn i og styrke relasjonene med media, handler om å forstå dets egenart. Media ønsker å formidle gode og unike historier (Fombrun og van Riel– sitert av Apeland, 2009:136).

(Informant 1) *«Åpenhet rundt hvordan vi forvalter store ressurser for felleskapet og hvorfor vi gjør det intern og eksternt, vil være en omdømmedriver».*

Å forstå at virksomheter utover de rent økonomiske interessene må jobbe med å skaffe seg et omdømme og rykte som samfunnsbygger, innbyr til tillit og kan være avgjørende for suksess (Apeland, 2007). Omdømmevinnere virker troverdige og åpne jamfør modell 1.9. De setter kunden og interessegruppene i fokus.

Virksomheten vektlegger aktiv bruk av sosiale media som verktøy for å bygge omdømmet. Sosiale media er digitale plattformer (eks.: Facebook og YouTube) som brukes daglig av virksomheten til å nå ut med sitt budskap til brukerne og interessentene. Funn viser at informantene vektlegger arbeidsgivers fortrefelighet med å vise til spennende arbeidsoppgaver og prosjekter som foregår i regi av virksomheten.

(Informant 4) *«Det er laget video-snutter som synligjør våre fagmiljøer og våre suksesshistorier. Vi er en spennende arbeidsplass og virksomheten vises godt i nærmiljøet, der vi jobber og virker».* Virksomheten er etablert med 72 trafikkstasjoner og fem vegtrafikkentraler (VTS) fordelt over landet.

Funn viser at informanten anser virksomheten som en attraktiv arbeidsplass. I tillegg trekkes godt arbeidsmiljø og stort fagmiljø frem som viktige omdømmedrivere. De fleste av informantene fremhever muligheten for intern kompetanseheving som en motivasjonsfaktor og omdømmedriver.

(Informant 4): *«Vi er en profesjonell byggherre, har godt arbeidsmiljø og store fagmiljø. Vi er en attraktiv arbeidsplass».*

(Apeland, 2007:128-134.) *«Omdømmevinnere er konsistente i sin kommunikasjon og er*

tydelig og jobber på samme tid i flere kanaler».

Dette krever evne og vilje til å jobbe sammen innad i virksomheten slik at kommunikasjonen som kommer ut eksternt ikke kan misforstås. God og konsistent kommunikasjon er av stor betydning for virksomhetens eksistens, og er en essensiell omdømmedriver for virksomheten. En annen omdømmedriver er trafikanter og bilister som møter virksomheten i det daglige arbeidet. Hvordan interessentene blir møtt av virksomhetens ansatte, kan ifølge informantene påvirke omdømmet.

(Informant 2): *«Det går jo på ansatte sine holdninger og det går på politikere, men jeg vil si det som er mitt første ord, tillit og troverdighet er avgjørende som omdømmedriver for virksomheten».*

Informant 2 viste til et konkret prosjekt der virksomhetens ansatte utøvde god omdømmebygging i praksis: Interessentene som ble berørt av virksomhetens byggeaktiviteter, fikk god og riktig informasjon, og beboerne ble involvert i prosjektets fremdriftsplan. Ved å utøve forståelse for enkeltindividets behov for adekvat informasjon, kommuniserer virksomheten på en forbilledlig måte med interessentene, og bygger med dette tillit.

(Informant 3): *«Ansatte som er i kontakt med virksomhetens interessenter, er en omdømmedriver».*

(Johannesen, 2009:140-141) sier at virksomheter som har en kommunikasjonsstrategi kommuniserer utad det som fremmer en positiv vinkling på aktivitet eller kompetanse. Å forstå at virksomheter utover de rent økonomiske interessene må jobbe med å skaffe seg et omdømme og rykte som samfunnsbygger innbyr til tillit, og kan være avgjørende for suksess (Apeland, 2007). Dette samsvarer med (Røvik, 2007:196) som fremhever begrepet organisatorisk legitimitet koblet til tillit og omdømme.

Tolkning av funnene.

Virksomhetens verdier danner fundamentet i organisasjonen. Virksomhetens størrelse og organisering kan være en utfordring når man skal jobbe med virksomhetens omdømmedrivere som er åpenhet, tillit og troverdighet. Virksomheten er både sentralisert og desentralisert for å være der folk er. Funn viser at Statens vegvesen har solide og gjennomtenkte overordnede planer for omdømmebygging og kommunikasjon både internt og eksternt. Med ca. 7.300 ansatte over hele landet og ca. 900 i Statens vegvesen region nord, kan implementering og praktisering av omdømmestrategier og kommunikasjonsstrategier internt og eksternt, være utfordrende.

I et «24/7 samfunn» hvor sosiale media er lett tilgjengelig og kan fungere som eneste informasjonskilde for mange interessenter, kan en enkeltstående, negativ opplevelse, bidra til å redusere omdømmekapitalen til virksomheten. Som et konkret tiltak, vil virksomheten være i forkant med adekvat og nyttig informasjon som berører enkeltindivid og grupper. Her er virkemidlene både informasjon, kommunikasjon og relasjonsbygging. Våre respondenter sier: (Informant 1): *«Åpenhet rundt hvordan vi forvalter store ressurser for fellesskapet og hvorfor vi gjør det vil være en omdømmedriver».*

(Informant 2): trakk frem en hendelse i forbindelse med et stort prosjekt som medførte sprenging og graving nært bebyggelse, sitat: *«Før all sprenging rundt husene i et stort byggeprosjekt i region nord ble gjennomført, gikk våre ansatte rundt og informerte beboerne om våre arbeidsoppgaver, og gav dem tilbud om å få benytte hotell i de mest krevende og støyutsatte arbeidsperiodene».*

Virksomheten med dette omdømmebygging i praksis ved at beboerne ble informert, fikk reelle valg og ble tatt på alvor i byggeprosessen.

(Informant 1) oppsummerer spørsmål 3 på følgende måte: *«For oss er tillit, åpenhet og troverdighet mantra i all omdømmebygging».* (Røvik, 2007:196) – fremhever begrepet organisatorisk legitimitet koblet til tillit og omdømme. Organisatorisk legitimitet henviser til hvordan handlinger aksepteres av relevante interessegrupper i omgivelsene til organisasjonen og virksomheten.

Kategorisering av funn

Våre respondenter trekker frem åpenhet, tillit og troverdighet som virksomhetens viktigste omdømmedrivere. Åpenhet, tillit og troverdighet skal gjennomsyre all kommunikasjon og handlinger som virksomhetens ansatte utøver i møtet med interessentene. Virksomheten har fått et samfunnsansvar og fremstår som en betydelig, nasjonal samfunnsaktør.

De ansatte i virksomheten er omdømmedrivere, og et aktivt medarbeiderskap bygger på at medarbeider er ansvarsbevisst og handlingsorientert. Å gi feedback til interessentene er et ansvar som gjelder alle ansatte i virksomheten. Virksomheten er en profesjonell byggherre som forvalter store økonomiske ressurser på vegne av fellesskapet. Informantene fremhever virksomhetens gode arbeidsmiljø og et stort og kompetent fagmiljø som omdømmedrivere. (Informant 4): *«Hos oss har de ansatte faglige utviklingsmuligheter».*

(Apeland, 2007:128-134.) *«Omdømmevinnere er konsistente i sin kommunikasjon og er tydelig og jobber på samme tid i flere kanaler».*

5.6 Spørsmål 4

Hva mener du har betydning for rekrutteringen i Statens vegvesen region nord?

Beskrivelse av informantenes utsagn.

Å rekruttere mennesker med rett kompetanse er både kostnadseffektivt og øker kvaliteten på tjenester og produkter, jfr. punkt 3.1. De ansatte finner informasjon om ledige stillinger på virksomhetens intranett – «*Statens vegvesen karriere*».

Ansatte kan i tillegg få tilbud om videreutdanning innenfor spesifikke fagfelt. Flere av informantene vektlegger betydningen av å kommunisere virksomhetens attraktivitet. Dette funnet samsvarer med «*employer branding*» i det teoretiske rammeverket jfr. punkt 3.3.

(Informant 4): «*Vi er trygg og stabil*».

(Informant 5): «*Vi jobber for å rekruttere med bruk av arbeidsgiverprofilering, kampanjer og virtuell messe*».

(Barney, 1991) påstår at arbeidsgivere som utøver egen merkevarebygging (*employer brand*) systematisk og strategisk, står bedre rustet til å rekruttere de kompetente medarbeiderne, som igjen fører til et konkurransefortrinn for virksomheten.

Funn viser at intranett, internett og sosiale media er en av flere arenaer som brukes aktivt av virksomheten for å tiltrekke seg kompetente medarbeidere. Virksomheten har i tillegg utviklet en rekrutteringsapp som skal forenkle kommunikasjonen mellom arbeidssøkere og virksomheten.

(Informant 2): «*Vi må rekruttere nye medarbeidere som er dyktigere enn oss selv for å skape utvikling og tilføre ønsket kompetanse*».

Funn viser at virksomhetens attraktivitet gjenspeiles i personlig utvikling, kombinert med spennende jobbmuligheter. Noen av informantene påpeker at virksomheten er flink til å kommunisere i flere kanaler for å synliggjøre virksomhetens rekrutteringsbehov, kommunisere virksomhetens kvaliteter og egenart for å tiltrekke seg ønsket kompetanse.

(Informant 5): «*Vi ønsker å være blant de beste på kursing, skoling og faglig utvikling og vi jobber for å rekruttere med arbeidsgiverprofilering, kampanjer og virtuell messe*».

Funn blant informantene viser at virksomheten jobber med å utvikle den enkelte ansatte hvor målet er mestring av arbeidsoppgavene:

(Informant 3): «*At når vi ansetter folk, at vedkommende blir rekruttert og opplever personlig utvikling i jobben*».

(Informant 2): «*Så hvis man er flink til å selge seg inn i arbeidsmarkedet, tror jeg det er store*

muligheter for at folk i framtiden også ønsker å jobbe i Statens vegvesen».

Funnene samsvarer med teorien, jfr. punkt 3.4. (Apeland, 2010) ser sammenhengen mellom rekruttering og et godt omdømme, og sier at et godt omdømme kan også tiltrekke seg kompetente kandidater ved rekruttering. I følge forskning er det ikke bare økonomiske insentiver som motivere enkeltindividet til å søke jobb i virksomheter med godt omdømme. Indre motivasjon som gleden og stoltheten over å jobbe i det rette miljøet, kan bety mer enn arbeidstid og lønn. (Informant 2, 3, 4 og 5) oppsummerer spørsmål 4 på følgende måte:

(Informant 2): *«Vi må ansette nye folk som er dyktigere enn oss selv for å skape utvikling på kompetanse og rekruttering».*

(Informant 3): *«Hvordan vi kommuniserer internt og eksternt er en viktig faktor for suksessfull rekruttering».*

(Informant 4): *«Vi har en god totalpakke for rekruttering, og konkurransedyktig lønn, autonomi og spennende og meningsfylte arbeidsoppgaver».*

(Informant 5): *«Vi bruker de ansatte som rekrutterer på omdømme».*

Tolkning av funnene.

Funnene viser at virksomheten ser på intern mobilitet som en viktig rekrutteringsressurs.

(Informant 4): *«Vi er tross alt en virksomhet med over 7.000 ansatte. Når man tenker på hvor stort nettverk den enkelte ansatte har, er det et betydelig «salgsapparat» internt i virksomheten, når vi snakker om omdømme og rekruttering».*

(Informant 4): *«Det er bedre at ansatte skifter jobb internt, enn at vi mister de ut av virksomheten.»*

(Informant 4): *«Vi har «boomerang-rekruttering» i vår virksomhet».*

Ansatte som søker seg tilbake til virksomheten etter at de har jobbet hos andre virksomheter. De søker seg tilbake til Statens vegvesen fordi den «totale pakken» er bedre i Staten vegvesen enn hos konkurrerende virksomheter.

(Informant 2): *«Vi kan aldri matche det private på lønn, men vi konkurrerer meget godt på arbeidsoppgaver, personlig utvikling, videreutdanning og gode permisjonsordninger. Totalpakken er god».*

(Informant 1): kommenterer holdningen til lønn og motivasjon for å søke jobb i virksomheten: *«Vi skal ikke være lønnsledende, men vi skal ha en fornuftig og riktig lønn. De arbeidsgiverne som rekrutterer arbeidstakere som kun går etter lønn, lever jo et livsfarlig spill».*

Virksomheten holder med dette på egne ansatte og gir dem muligheten til å utvikle seg i organisasjonen. Personlig utvikling, kompetanseheving og nye utfordringer kan virke stimulerende på enkeltindividet, og gi «næring» til den indre motivasjon som bidrar til engasjerte og lojale ansatte.

Dette forteller at virksomheten er en solid og trygg arbeidsgiver som ivaretar og utvikler sine arbeidstakere ved å gi dem tillit, ansvar, oppfølging, kursing og kompetanseheving.

«Employer brand» eller virksomhetens merkevare indikerer hvilke meninger og inntrykk interessentene og omgivelsene har til en virksomhet. Dette baseres ofte på følelser og meningsutveksling i formelle og uformelle fora som for eksempel internett, sosiale media og uformelle nettverk. (Parment og Dyhre, 2009) sier at et godt utviklet og etablert «employer brand» vil gi en virksomhet konkurransefortrinn både internt og eksternt i rekrutteringsøyemed. Økt status, prestisje og karrieremuligheter er de største driverne for at arbeidssøkere ønsker å søke jobb i en virksomhet.

Virksomheten har etablert strategiplaner, kommunikasjonsplaner og plan for kompetanseutvikling i virksomheten. Det planmessige rammeverket er forankret i virksomhetens overordnede strategiske målsettinger.

(Informant 3): *«Vi jobber internt og eksternt med Vegvesenboka som rettesnor. Vegvesenboka forteller hvordan vi skal ha det, ansvar for ledere, medarbeiderskap og hvordan vi snakker om vårt eget omdømme internt».*

Tolkningen er at virksomhetens planer og strategier blant annet skal bidra til å implementere rekruttering som et eget fokusområde. Statens vegvesen region nord utøver egen merkevarebygging (employer brand) systematisk og strategisk, og viser med dette at de står bedre rustet til å rekruttere de kompetente medarbeiderne, som igjen fører til et konkurransefortrinn for virksomheten.

Kategorisering av funn

Respondentene fremhever verdien av å være «tro» mot virksomhetens planer og strategier. Virksomheten viser at de er i «førersetet» i forhold til rekruttering ved å ha etablerte verktøy som tas i bruk. Vi har fokus på intern mobilisering ved aktiv bruk av intranettet: *«Statens vegvesen karriere».*

Virksomheten jobber innovativt med å forbedre og utvikle dynamiske rekrutteringsverktøy som nevnt tidligere under spørsmål 4. Virksomheten har implementert flere rekrutteringstiltak

for å nå ut til våre målgrupper: Samarbeid med universiteter og høyskoler, rekrutterings-APP, aktiv kommunikasjon på Facebook, YouTube, virtuell messe.

5.7 Spørsmål 5

Hvilke vurderinger har informanten gjort i forhold til Statens vegvesen som arbeidsgiver, og har din oppfatning av omdømmet til virksomheten hatt betydning for at du søkte jobb?

Beskrivelse av informantens utsagn.

For informant 1 til og med 5 var ikke virksomhetens omdømme en avgjørende faktor for at de søkte jobb i virksomheten. Omdømmemålingene i Statens vegvesen reflekteres av interessentene på «harde fakta» som veiprodukt, trafiksikkerhet, åpenhet og etikk, økonomisk styring og synlighet internt og eksternt. Disse kriteriene er politisk og organisasjonsmessig vedtatt og danner fundamentet for å bygge omdømmet til Statens vegvesen. I 2012 gjennomførte virksomheten en omdømmemåling hvor informantene svarte på spørsmål som skulle evalueres på en skala fra 1 til 6, hvor 1 var svært dårlig og 6 var svært godt. Svarene er videre regnet om til standardiserte gjennomsnitt på en skala fra 0-100, der 0 tilsvarer svært dårlig og 100 tilsvarer svært godt. På omdømmemålet kan man kategoriseres den standardiserte gjennomsnittskåren i fem ulike grader:

- Dårlig omdømme: - under 40 poeng
- Svakt omdømme: - mellom 40 og 59
- Middels godt omdømme: - mellom 60 og 69
- Godt omdømme: - mellom 70 og 79
- Fremragende omdømme: - over 80 poeng.

Statens vegvesen gjennomførte omdømmemåling i 2012 og oppnådde et resultat på 51, som er svakt omdømme (Sentia research, Norge, 2015:16). I 2015 gjennomførte virksomheten en ny omdømmemåling med 61 poeng som resultat, middels godt omdømme (Sentia research, Norge, 2015:16).. Dette er en positiv utvikling som viser at virksomheten, ved å jobbe fokusert og strategisk med omdømmet, kan forbedre inntrykket til interessentene over tid. Funn vedr. indre motivasjon for å jobbe i virksomheten: Indre motivasjon og en god «totalpakke» for de ansatte er faktorer som fremmer arbeidsgivers attraktivitet jfr. punkt 3.4 i teoridelen. Informantene uttrykker stor trivsel og mestring i jobben og opplever personlig

utvikling. Funn vedrørende indre motivasjon kommenteres presist av flere informanter:

(Informant 1): *«Indre motivasjon og enkeltindividets behov for oppfølging, arbeidsoppgaver og delaktighet står sentralt i vårt organisasjonsarbeid.»*

(Informant 1): *«Vi kommer ikke til å rekruttere de som kun velger etter lønn. De arbeidsgiverne som rekrutterer arbeidstakere som kun går etter lønn, lever jo et livsfarlig spill. Det vil jo alltid være konkurrerende virksomheter som tilbyr dem bare litt mer.»*

(Informant 2): *«Vi kan jo aldri matche privat næringsliv på lønna, men vi konkurrerer meget godt på arbeidsoppgaver, personlig utvikling, videreutdanning og gode permisjonsordninger. Totalpakken i vår virksomhet er meget god.»*

(Informant 4): *«Vi skal ikke være lønnsledende, men vi skal ha en fornuftig og riktig lønn.»*

En av informantenes oppfatning av virksomhetens omdømme:

(Informant 3): *«Når jeg intervjuer folk, så har de hørt mye positivt om virksomheten. Vi klarer faktisk det her å ha et godt omdømme.»*

Funnene viser at de ansatte styres av indre motivasjon og at en god «totalpakke» gjør at virksomheten oppleves som en attraktiv arbeidsgiver med ordnede arbeidsforhold, spennende arbeidsoppgaver, stor grad av autonomi, gode faglige utviklingsmuligheter, som igjen fører til høy lojalitet, trivsel og mestring, jfr. punkt 3.4. Med bakgrunn i funnene er det vår oppfatning at virksomhetens omdømme ikke har vært avgjørende for informantene når de søkte jobb i Statens vegvesen.

Et godt omdømme kan også tiltrekke seg kompetente kandidater ved rekruttering. I følge forskning er det ikke bare økonomiske incentiver som motiverer enkeltindividet til å søke jobb i virksomheter med godt omdømme. Indre motivasjon som gleden og stoltheten over å jobbe i det rette miljøet kan bety mer enn arbeidstid og lønn (Apeland, 2010). (Biggs og Tang, 2007) påpeker fire hovedområder for motivasjon for læring og mestring: *Ytre motivasjon, sosial motivasjon, prestasjonsmotivasjon og indre motivasjon*

Tolking av funn

På tross av at virksomheten jobber med omdømme, foreligger det så vidt vi har erfart ingen funn som indikerer at omdømmet har en signifikant innvirkning på virksomhetens rekrutteringsarbeid. Vi har med andre ord ikke avdekt funn som bekrefter en sammenheng mellom virksomhetens omdømme og rekruttering.

Funn viser at indre motivasjon er en stor drivkraft hos samtlige informanter.

Kategorisering av funn

Funnene viser at virksomhetens omdømme ikke i utgangspunktet var avgjørende for at informantene søkte stillinger i virksomheten. Informantene har over år fått innsyn og erfaringer med egen arbeidsgiver og gjort seg opp vurderinger og oppfatninger om virksomhetens omdømme og attraktivitet. Ut fra disse vurderingene viser funnene at det er utviklet en forståelse av at «den totale pakken» fungerer som en motivasjonsfaktor i jobbutførelsen. Informantene konkretiserer innholdet i «totalpakken» blant annet med følgende faktorer: Ansatte gis muligheten til å gjøre karriere og utføre spennende oppgaver i et spennende og innovativt arbeidsmiljø.

Intervjuene fra informant 1 til informant 5 avdekket at informantene i stor grad var styrt av indre motivasjon. Indre motivasjon er en viktig faktor for å «bevege» medarbeidere i en retning som allokterer ressurser og «forløser» de ansattes kompetanse, bygger «omdømme lag for lag» gjennom kommunikasjon og handlinger i relasjon med interne og eksterne interesser.

Funnene samsvarer med (Apeland, 2010) og (Biggs og Tang, 2007) som vektlegger betydningen av indre motivasjon som en essensiell drivkraft, som utvikler glede og stolthet, og være en del av det rette og spennende arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøet og de ansattes indre motivasjon kan med andre ord bety mer enn arbeidstid og lønn.

5.8 Spørsmål 6

Hvilke strategier og tiltak har Statens vegvesen iverksatt for å bygge omdømmet til virksomheten internt og eksternt?

Beskrivelse av informantenes utsagn

Våre informanter kommenterer omdømmebyggingen i Statens vegvesen og hva som kjennetegner den på følgende måte:

(Informant 2): *«Vi må begynne med oss selv, fordi vårt omdømme bygges internt i virksomheten.»*

(Informant 3): *«Vi bygger godt omdømme ved at vi er åpen og inkluderende, gir enkeltindividene ansvar og tillit, hilser på hverandre og har stor takhøyde i meningsutvekslinger, internt og eksternt. Man ser hverandre og blir sett.»*

Dette samsvarer med (Hon & Grunig, 1999) som mener at gode relasjoner er nøkkelen til et godt omdømme, og at virksomhetene må bruke kommunikasjon som et virkemiddel til å oppnå gode relasjoner.

Dette korrelerer med betydningen av god kommunikasjon som finnes i det teoretiske rammeverket under punkt 2.9. I følge (Barney og Stewart, 2000) gir organisasjonsidentiteten de ansatte rammer og retning for hva som er den førende atferden i en virksomhet.

Alle informanter har i intervjuene avdekket hvor viktig fokus er på å involvere de ansatte i alle kommunikasjonsprosesser, slik at informasjon og ansattes atferd i møte med interessentene samsvarer med virksomhetens overordnede planer.

(Informant 3) kom med følgende utsagn: *«Omdømmebygging handler om hvordan vi kommuniserer og formulerer oss skriftlig internt og eksternt. Vår identitet og hvordan vi kommuniserer er essensielt for å bygge et godt omdømme.»*

(Informant 1): *«Involveringen og åpenhet i etatene og blant de ansatte er grunnleggende for omdømmet.»*

(Informant 2): *«Vi må kommunisere godt på individnivå, slik at vi ikke opplever at de ansatte «faller oss i ryggen» på grunn av mangelfull delaktighet i de interne prosessene.»*

(Informant 5): *«Vi er åpen og transparente i alt vi foretar oss.»*

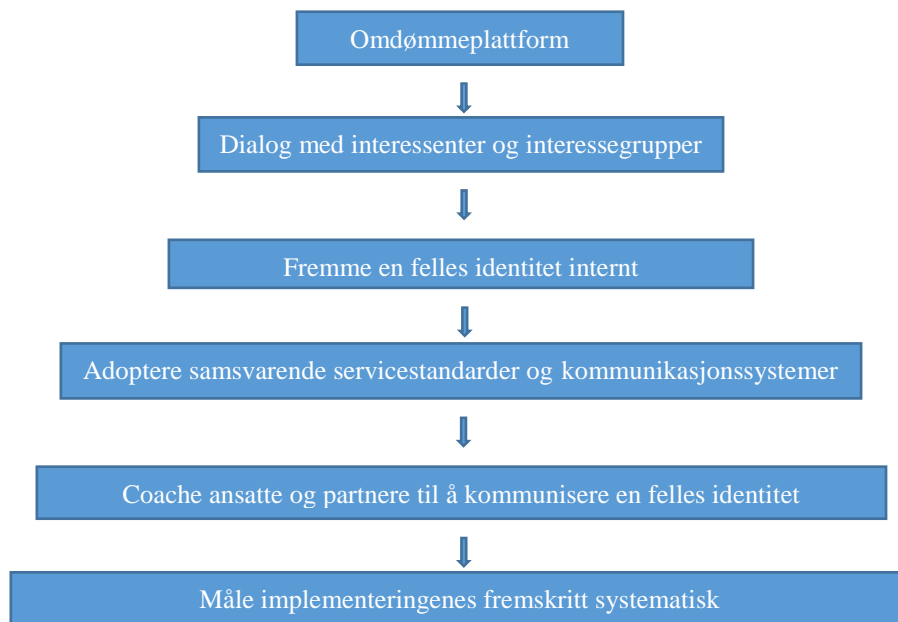
Funnene viser at Statens vegvesen region nord ønsker å fremstå konsistent og legitim.

Identiteten gjenspeiles i virksomhetens kommunikasjon. I følge Brønn & Ihlen (2009), må en ta hensyn til kommunikasjonsstrukturen i virksomheten, for å sikre at man fremstår som enhetlig utad i markedet. (Brønn & Ihlen, 2009) mener at virksomheter er dynamiske, og at identiteten til virksomheten forandres over tid. En av informantene vektlegger dette med

fokuset på god kommunikasjon internt i virksomheten. Tanken bak er at kommunikasjonen - og informasjonsflyten «top down» og «bottoms up» skal forbedres.

Funnet viser: (Informant 1): «I 2014 vedtok Statens vegvesen en omdømmeplan. Det styringsdokumentet som jeg forholder meg mest til, det er kommunikasjonsstrategien. Dette er ikke kommunikasjonsstabens strategi, men Statens vegvesens overordnede strategi for kommunikasjon. Vår interne og eksterne identitet er essensiell når vi jobber med omdømmebygging».

I følge (Brønn & Ihlen, 2009) er hensikten med en omdømmeplattform å beskrive virksomhetens posisjonering i markedet. (Fombrun og van Riel, 2004) tar til ordet for at virksomheter med et godt omdømme skiller seg ut fra de med dårlig omdømme ved at de i større grad er transparente, synlige, konsistent, genuin og tydelig.



Modell 1.12 «A process for creating consistency in reputation-building» (Fombrun og van Riel, 2004:219)

Modellen viser «trappetrinnene» i omdømmeplattformen. De ulike delene er gjensidig avhengig av hverandre. Omdømmebygging er et langsiktig prosjekt hvor det er viktig å etablere forståelse blant de ansatte i virksomheten, utvikle kompetanse og en kollektiv forståelse av at omdømmet bygges lag for lag i en kontinuerlig prosess, jfr. punkt 2.5., 2.6. og 2.7. Det kommer til uttrykk i funnene og sitatet som er hentet fra våre informanter.

(Informant 1): «Vi er i førerretet for samfunnsutviklingen, og vi er en profesjonell byggherre.

(Informant 4): «Virksomheten preges av godt arbeidsmiljø og store fagmiljø».

(Informant 1): *Vi prøver å løfte frem de unge, flinke, «freshe» medarbeiderne - som vi har veldig, veldig mange av i etaten. Synliggjøring og fokus på innovasjon og ekspertise».*

(Informant 2): *Vi må bruke de kontaktpunktene vi har internt og eksternt når vi skal bygge og vedlikeholde omdømmet, og vi må lytte til våre interessenter».*

(Informant 5): *«Virksomheten er kompleks med mange interessenter eksternt og ca. 7.300-7.500 mennesker som er ansatt i virksomhetens regionskontorer over hele landet. Altså, bare tenk på det nettverket alle de ansatte har og hvilken ressurs dette utgjør for virksomheten når vi skal jobbe med omdømmet».*

(Fombrun & van Riel, 2004, 2007) kom frem til at kommunikasjonen må være preget av synlighet, egenart, ekthet, åpenhet, konsistens og mottakelighet. I følge (Apeland, 2007) oppstår omdømmet i krysningspunktet mellom forventninger og opplevelser som er gitt i virksomheten. Flere av våre informanter underbygget dette med å si:

(Informant 5): *«Alle ansatte i Statens vegvesen er omdømmeselgere for vår virksomhet.*

(Informant 3): *«Man tar seg i det faktum at det interne omdømme ofte blir glemt som en ressurs. Vi er tross alt en organisasjon med over 7.000 ansatte. Vi må ivareta den gode kulturen og det flotte samholdet som vi har bygd opp over år».*

(Informant 1): *«Vi er i førersetet for veldig mye innovasjon. Som eksempel kan nevnes at Statens vegvesen har utrolig dyktige geologer som sitter og leser alt på regObs, går observasjonsturer, går ut og lukter og smaker på snøen og sånn. Og skriver de varslene, for at vi ikke skal dø i skred. Dette er med å løfte vårt omdømme internt og eksternt».*

(Informant 5): *«Vi må ivareta den gode kulturen og det flotte samholdet som vi har bygd opp over år. Omskiftelige omgivelser må møtes med god og tydelig informasjon og kommunikasjon».*

Reg.Obs er en web-basert registrerings-side for naturfarerelaterte observasjoner. Data brukes av de nasjonale varslingsstjenestene, men er også tilgjengelig for andre som vil gjøre egne vurderinger.

Funnene viser at virksomheten, representert med våre informanter, er stolte over egen identitet og særpreg, som påvirker omdømmet positivt internt og eksternt. Identiteten fremstår som en styrke for virksomheten, og som en følge av dette påvirkes omdømmet positivt, noe som kommer klart til uttrykk i virksomhetens kommunikasjon ved at de er opptatt av å få frem sitt særpreg og egenart.

Tolking av funn

For å forstå begrepet omdømme og omdømmebygging, velger vi å starte med begrepet image. Image er et speilbilde av virksomhetens identitet. Image omfatter både interne og eksterne forståelser av virksomheten, jfr. punkt 2.4 i teorien. Flere av våre informanter vektlegger betydningen av, sitat:

(Informant 2): *«Omdømmeplanen skal gjennomsyre hele etaten og det har det faktisk gjort de senere årene».*

(Informant 2): *«Våre ansatte er viktige ambassadører for vår virksomhet».*

Funnene tilsier at virksomheten jobber aktivt med omdømmet. Informantene viser gode holdninger og forståelse for det kollektive ansvar knyttet til god kommunikasjon og at handlinger inspireres av virksomhetens identitet. De er transparente, synlige, konsistent, genuin og tydelig, internt og eksternt. Dette samsvarer med (Fombrun og van Riel, 2004).

I dette funnet kommer det frem at virksomhetens identitet gir de ansatte et godt insitament til riktig atferd. Dette er i tråd med (Schultz et. al. 2008), som blant annet mener at en egen identitet er bestemmende fordi den bidrar til å øke virksomhetens verdi.

I følge (Brønn & Ihlen, 2009) er hensikten med en omdømmeplattform å beskrive virksomhetens posisjonering i markedet. Virksomheten jobber strategisk med å bygge omdømmet ved å, sitat (Informant 1): *«Vi er i førersetet for veldig mye innovasjon».*

(Informant 3): *«Når vi skinner internt så skinner vi eksternt.»*

Kategorisering av funn

I 2014 vedtok Statens vegvesen en omdømmeplan. Omdømmeplanen evalueres i faste tidsintervaller for å overvåke eventuelle endringer. Strategier på omdømmebygging er en av flere overordnede planer som sammen med andre styringsdokumenter skal samordne og strukturere virksomheten internt og eksternt i forhold til interessentenes forventninger og krav.

(Informant 1): synliggjør betydningen av kommunikasjonsstrategien på følgende måte:

«Det styringsdokumentet som jeg forholder meg mest til, det er kommunikasjonsstrategien. Dette er ikke kommunikasjonsstabens strategi, men Statens veivesens overordnede strategi for kommunikasjon».

(Informant 5) påpekte at topplederen og mellomledere i Statens vegvesen er viktig i kommunikasjonen internt og eksternt til interessentene. Kommunikasjonsavdelingen og HR-

avdelingen har derfor etablert ei aktiv kursing og skoloring på fagfeltet, slik at lederne skal kunne kommunisere internt og eksternt på en adekvat og god måte.

Informanten viser til at virksomheten må aktivere interessentene, internt og eksternt, når virksomheten skal bygge og vedlikeholde omdømmet. Ca. 7.300 mennesker er ansatt i virksomheten og deres nettverk og påvirkning på eksterne interessenter er en potensiell omdømmebygger. I dette «omdømmereservoaret» ligger det mange muligheter for positiv omdømmebygging.

Informantene fremmer den interne kompetansen i virksomheten, som er bygd opp over mange tiår. Kultur, verdier og holdninger er «limet» i organisasjonen, som bidrar til å løfte og bygge blant annet omdømmet. Virksomheten «skinner» eksternt og verdier anses som et mentalt kart som guider og viser vei mot mål i møte med virksomhetens interesser (Selznicks, 1949).

Informant 1 til informant 5 forholder seg og er bevisst på at interne prosesser i virksomheten legger grunnlaget for det eksterne omdømmet. (Informant 3) konkretiserer hvilke tiltak som bør gjøres for å bygge opp det interne omdømmet:

(Informant 3): *«De ansatte er åpne og inkluderende, gir den enkelte ansatte ansvar og tillit, «ser» hverandre og hilser på hverandre i det daglige. En viktig faktor er å ha stor takhøyde i meningsutvekslinger for å finne de beste løsningene på vanskelige utfordringer og oppgaver virksomheten står overfor».*

Oppsummert viser funnene at virksomheten har et bevisst forhold til strategier, spesifikke tiltak som bygger omdømmet internt og eksternt. Summen av overordnede planer i virksomheten på strategi, kommunikasjon og kompetanseutvikling fungerer som en «ledestjerne» og omdømmekompass for alle ansatte. Informantene synliggjør den «røde tråden» fra de overordnede planene til implementering og praksis hos de ansatte.

(Johannessen et; al.,2009:16) i punkt 2.7 og 2.9 i det teoretiske rammeverket, korrelerer med funnene.

5.9 Spørsmål 7

På hvilken måte har Statens vegvesen arbeidet med omdømmebygging som rekrutteringstiltak for å gjøre virksomheten til en attraktiv arbeidsgiver?

Beskrivelse av informantenes utsagn

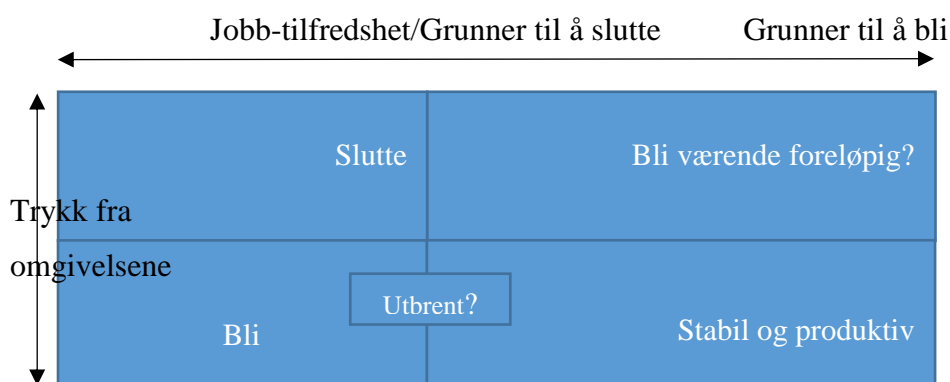
Kontinuerlig arbeid med image og omdømme. Organisasjonsidentitet som kommuniserer

hvem vi er, er et eksempel på vår omdømmebygging. Statens vegvesen sin atferd er essensiell for god omdømmebygging. Vi må jobbe kontinuerlig med våre verdier og atferd. Vi har en digital strategi.

På landsbasis har vi ca. 2.000 studenter som søker på ca. 200 ledige stillinger som sommervikar i vår virksomhet. Vi inngår også avtale med studenter om at de kan få skrive bachelor- eller masteroppgave hos oss med økonomisk kompensasjon. I region nord har vi cirka 10-15 problemstillinger ute på master- og bachelornivå. I samarbeid med NTNU og andre universiteter som vi samarbeider med, har vi laget interne kurs innenfor våre fagområder vei og ingeniørfagene. Vi er til stede på stand, høyskoler og universitet. Vi har stor intern mobilitet og rekruttering i Statens vegvesen. Vi bruker sosiale medier som markeds plass for målrettet rekruttering. Virksomheten deltar på virtuell rekrutteringsmesse for fjerde gang. Kursing og faglig oppdatering av mellomledere og ledere, med formål å styrke kompetansen og ferdighetene for å nå de mål og planer virksomheten har bestemt skal gjennomføres. God kommunikasjon internt og eksternt i virksomheten etablere gode relasjoner til interessentene. Virksomheten har tidsriktig utstyr og teknologi kompetanse. De oppdaterer og fornying av HR-systemer og rekrutteringsverktøyer, tilpasset nye krav og endringer i arbeidsmarkedet.

Tolkning av funn

Professor Willy Haukedal ved NHH peker på noe av de spenninger som ligger for enhver virksomhet i å klare på holde på kompetent arbeidskraft i dagens samfunn. Han har illustrert dette ved følgende modell:



Modell 1.13 Organisasjon og identitet. Oslo: Det Norske Samlaget.

En instrumentell tolking rundt virksomheters motivasjon for å drive med omdømmebygging, vil handle om akkurat dette. Virksomheter vil ut fra dette perspektivet se på et godt omdømme

som en immateriell ressurs, som må verne og beskytte. Omdømmebygging kan være verktøyet virksomheter bruker for å nå målet om positiv omdømmekapital. Ved å ta utgangspunkt i en instrumentell forståelse vil man være uenig i (Brønn & Ihlen, 2009) sitt syn på at man ikke kan styre sitt omdømme.

(Informant 3): *«Når det gjelder omdømmebygging er det noen ting vi kan styre, men det er mye organisasjonen ikke kan styre».*

(Informant 3) er delvis enig med Brønn & Ihlen, men er mer i samsvar med (Johannessen et al., 2009:27) som påpeker:

«Hvis omdømmet kan «ødelegges, er det også mulig å styre sitt eget forlis, og styre og kontrollere omdømmet».

(Informant 3): sier videre: *Det er jo bedre at folk skifter jobb internt, enn at vi mister de ut av etaten».*

(Informant 5): *«Vi har jo hatt veldig (trykk) fokus på rekruttering de siste årene. (Informant 1) «Vi har ting på stell og vi har gode hjelpemidler».*

(Informant 4): *«Vi mener at godt omdømme først og fremst følger av relasjoner, og at relasjoner følger av kommunikasjon og atferd. Det er eksemplets makt som avgjør hvordan vi blir oppfattet. Alle ansatte opptrer daglig som rollemodeller for organisasjonen. Vår identitet forteller hvem og hva vi sier at vi er». Se modell 1.6.*

Omdømmebyggingen vil dermed være et resultat av at ledelsen i virksomheten har oppdaget et problem, og at de som en del av sin strategi, driver med omdømmebygging for å løse dette problemet. Teorien om omdømmebygging, har et tydelig instrumentelt preg over seg. Hovedgrunnen til at man skal drive med omdømmebygging, er at et godt omdømme gir et bedre utgangspunkt for å lykkes med å oppnå gode resultater (Apeland, 2010).

Omdømmebygging kan være verktøyet virksomheter bruker for å nå målet om positiv omdømmekapital. Man vil i dette perspektivet anta at ledelsen kan sørge for at virksomheten får et godt omdømme, ved at de kartlegger problemet, og iverksetter nødvendige tiltak for å løse det.

(Informant 2): *«Omdømmet er hvordan du svarer i telefonen, måten du oppfører deg, positivt og negativt, kan være årsaken til et godt eller dårlig omdømme».*

Man kan ut fra dette instrumentelle perspektivet forvente å finne at virksomheter i stor grad er opptatt av å handle i tråd med teorien som ble presentert om omdømmebygging. (Brønn & Ihlen (2009) mener virksomheter må foreta målinger av ens identitet, image og omdømme.

(Informant 2): «Vi kommuniserer i alle tilgjengelige kanaler. Og det å holde sammen internt, men kanskje i enda større grad det eksterne, rettet mot å markedsføre og være opptatt av omdømmet vårt».

(Informant 5): «Oppfatningen av tanker alle har av virksomheten, internt og eksternt, er med på å bygge vårt omdømme og identitet».

I en instrumentell forståelse vil man måle identitet, image og omdømme, fordi man antar det er mulig å skaffe seg detaljert kunnskap om hvordan virksomhetens identitet, image og omdømme faktisk er, da man i dette perspektivet ser på virkeligheten som objektiv (Blindheim & Røvik, 2011).

Kategorisering av funn

Her er spørsmålet på hvilken måte virksomheten bruker omdømmebygging som rekrutteringstiltak for å gjøre virksomheten til en attraktiv arbeidsgiver. Statens vegvesen region nord fremstod som godt organisert, solid og trygg, og de var opptatt av å være konsistent. Ved å lytte til interessentene, tolke innspill og oppfatninger, iverksette tiltak og jobbe innovativt, hadde virksomheten gjennomført flere rekrutteringstiltak. Virksomheten kommuniserer i flere kanaler. Ett av tiltakene var at virksomheten årlig utlyser sommerjobb for studenter med relevant studiekompetanse. Ca. 2.000 studenter søkte på 200 ledige stillinger som sommervikar. Det vil si at 1 og 10 søkere fikk sommerjobb, noe som underbygger virksomhetens attraktivitet og tiltakets suksess.

Det er stor konkurranse og mange aktører som søker etter «den rette» kompetansen. Statens vegvesen region nord søker etter, og rekrutterer samme kompetanse som store deler av privat og offentlig sektor etterspør. (Parment og Dyhre, 2009) den interne omdømmebyggingen, som har utviklet seg over tid, kan fungere som en immateriell verdi for virksomheten, jfr, punkt 1.1. Statens vegvesen har ca. 7.300 ansatte, som i seg selv er en unik rekrutteringsarena for virksomheten. Dette skaper økt lojalitet, motiverer enkeltindividet og gir muligheter for utvikling og karrieremuligheter i virksomheten. (Grimsø, 2005) sier at internrekruttering er med på å gjøre den ansatte tryggere på karriere- og personlige utviklingsmuligheter ved å fortsette hos samme arbeidsgiver.

5.10 Spørsmål 8

Hvilke tiltak kan Statens vegvesen iverksette for at omdømmet styrkes og virksomheten klarer å tiltrekke seg kompetente medarbeidere i et stadig tøffere arbeidsmarked?

Beskrivelse av informantenes utsagn

Statens vegvesen region nord fremstår som en attraktiv arbeidsgiver med gode individuelle utviklingsmuligheter. Virksomheten har regulert arbeidstid, gode ordninger for overtidbetaling, muligheter for å søke lån i pensjonskassen og betalt reisetid.

Virksomheten har tett samarbeid med flere utdanningsinstitusjoner. God blanding mellom junior-ansatte og senior-ansatte. «Våre ledere må kommunisere godt internt og eksternt». «Vi har god informasjon helt fra toppen i virksomheten, som «sildrer» ut i hele organisasjonen». Innovasjon og utvikling er faktorer som vil bidra til å tiltrekke seg kompetente medarbeidere til virksomhet, eksempelvis: Førerløse biler, «smart city» og intelligente transportsystem. (Informant 2): «Vi må prøve å selge ut alt det positive vi gjør i samfunnet. Vi må være på tilbudssiden og eksponere oss eksternt mot interessentene/brukerne».

Virksomheten skal bygge nye veier og ny infrastruktur.

(Informant 1): «Vi skal utvikle nye transportsystem og det kommer til å skje mye spennende i regi av Statens vegvesen i fremtiden».

(Informant 3): «Ansatte får tilbud om utdanning med full lønn i studieperioden».

(Informant 2): «Sommervikarene får erfaring og kjennskap til virksomheten og veldig mange av dem ser du igjen i korridorene etterpå».

Statens vegvesen sitt omdømme vil spille en større rolle i fremtidens rekrutteringsarbeid. For å kunne beholde og tiltrekke seg kompetent arbeidskraft, er det viktig å jobbe med omdømmet og legge vekt på de langsiktige motivasjonsfaktorene som arbeidsoppgavene i seg selv er - som eks; ansvar, selvrealisering og måloppnåelse.

(Informant 4): «Det er veldig mange muligheter i en så stor virksomhet som vår». Vi mener at disse faktorene bidrar til å gi virksomheten et positivt omdømme som igjen fører til fortrinn og konkurransekraft. Virksomheten har store og kompetente fagmiljøer som gir god intern læring i organisasjonen. Indre motivasjon og enkeltindividets behov for oppfølging, spennende og utfordrende arbeidsoppgaver og delaktighet står sentralt i vårt organisasjonsarbeid. «Indre motivasjon må være en sentral faktor for oss som skal jobbe i vegvesenet». «Virksomheten kommer ikke til å bli lønnsledende, men vi kommer til å måtte være konkurransedyktig og legitim».

(Informant 1): *«Vi kommer ikke til å rekruttere de som kun velger etter lønn».*
«Vi har jo questback og ser på sluttundersøkelser hvor de som slutter melder tilbake til arbeidsgiver». *«Vi mottar positive tilbakemeldinger, gode evalueringsprosesser og innspill som kommer om veivesenet, og vi registrerer en del «boomerang» rekruttering - at folk søker seg tilbake til oss».*

(Informant 5): *«Vi behandler alle søkerne på en god måte. De er velkommen som søkere ved en annen anledning».*

(Informant 4): *«Vi har ting på stell».*

Tolkning av funn

Funnene viser at virksomhetens omdømme er fundamentert på handling, stolthet, tillit og respekt. (Barney, 1991) hevder at det å utvikle seg til en attraktiv arbeidsgiver, skjer over tid gjennom bevisst å jobbe med egen merkevarebygging og legitimitet. Tiltakene og de spennende prosjektene Staten vegvesen planlegger og som er iverksatt. Virksomheten vil med dette delta i «kampen» om de kompetente medarbeiderne i framtidens arbeidsmarked.

Informantene nevner følgende sitat og tiltak for at omdømmet styrkes og virksomheten klarer å tiltrekke seg kompetente medarbeidere i et stadig tøffere arbeidsmarked:

(Informant 2): *«Tett samarbeid med flere utdannelsesinstitusjoner.*

(Informant 4): *«God blanding mellom junior- og senior-ansatte.*

(Informant 5): *«Våre ledere må kommunisere godt internt og eksternt.*

(Informant 3): *«Vi har god informasjon helt fra toppen i virksomheten, som «sildrer» ut i hele virksomheten».*

(Informant 2): *«Innovasjon og utvikling er faktorer som vil bidra til å tiltrekke seg kompetente medarbeidere til vår virksomhet eks: Førerløse biler, «Smart City», bruk av droner og «intelligente» transportsystemer».*

(Informant 5): *«Vi skal bygge nye veier og ny infrastruktur».*

(Informant 3): *«Vi skal utvikle nye transportsystemer og det kommer til å skje mye spennende i regi av Statens veivesen i fremtiden».*

(Informant 2): *«Noen ansatte får tilbud om utdanning med full lønn i studieperioden».*

Informantene 1 og 2 viser at det eksisterer ei felles holdning til synet på egen arbeidsgiverattraktivitet:

(Informantene 2): *«Statens vegvesen er en god arbeidsgiver. Aktiverer kunnskap gjennom læring og åpenhet, inkludering og gode interne systemer».*

(Informantene 1): *«Statens vegvesen fremstår som en attraktiv arbeidsgiver med gode individuelle utviklingsmuligheter. Vi har regulert arbeidstid, gode ordninger for overtidsbetaling, muligheter for å søke lån i pensjonskassen og betalt reisetid i Statens vegvesen».*

Funn viser at virksomheten har HR- og kommunikasjonsansatte som ivaretar og fremmer omdømmebyggingen. En instrumentell forståelse vil legge til grunn at hensikten med slike avdelinger, er å sikre at man har fagkunnskap til å drive med omdømmebygging, og at det er viktig, for å få kommunisert hvem virksomheten er, til interne og eksterne interessenter.

(Hon & Grunig, 1999)

Funnene viser at virksomheten er fokusert og at de har ansatte som har ansvar for å sørge for at kommunikasjonen er omfattet av åpenhet, synlighet, egenart, ekthet, mottakelighet og konsistens og at dette oppfattes av eksterne interessenter. (Fombrun og Van Riel, 2004)

Funn, en av informantene, sitat:

(Informant 5): *«Vi har gjennomført en omdømme-undersøkelse på universitetsnivå der vi har forbedret vårt omdømme i skarp konkurranse med bl.a. Statoil».*

(Informant 2): *«Statens vegvesen sitt omdømme vil spille en større rolle enn tidligere når virksomheten skal tiltrekke seg kompetente medarbeidere».*

(Informant 4): *For å kunne tiltrekke og beholde seg kompetent arbeidskraft, er det viktig å jobbe med omdømmet og legge vekt på de langsiktige motivasjonsfaktorene som arbeidsoppgavene i seg selv er - som eks; ansvar, selvrealisering og måloppnåelse.*

(Informant 1,2,3,4, og 5) *«Man har store fagmiljø som gir god intern læring i virksomheten».*

Videre sier informanten:

(Informant 4): *«Vi har jo questback og sluttintervju - og ser på sluttundersøkelser hvor de som slutter melder tilbake til arbeidsgiver. «Vi har et skjema som vi tar i bruk og benytter som et utgangspunkt i alle samtalen og så fyller vi det ut. Skjemaet følger oss gjennom hele prosessen med hovedfokus på rekrutteringsbiten».*

(Informant 3, 4 og 5) *«Vi mottar positive tilbakemeldinger, gode evalueringsprosesser og innspill som kommer om veivesenet, og vi registrerer en del «boomerang» rekruttering – som vil si at folk søker seg tilbake til virksomheten».*

Å ivareta nettopp dette konkurransefortrinnet kan være et aktivum for at Statens vegvesen fremstår som en rekrutteringsvinner i fremtiden. Funnene viser at våre informanter er opptatt

av god kommunikasjon, ta ansvar, utvikle seg, mestring i jobbsammenheng og søke faglig utfordrende i arbeidsoppgaver. Virksomhetens arbeidsoppgaver og utviklingsmulighetene ansees som viktige trivsels- og motivasjonsfaktorer for de ansatte i virksomheten. Funn viser at dette utsagnet konkluderes av en av våre informanter:

(Informant 2): *«Arbeidsmarkedet hardner til og det er stor konkurranse etter unge nyutdannede ingeniører mellom privat og offentlig sektor. Vi ønsker å være blant de beste på kursing, skolering og faglig utvikling».*

(Informant 1): *«Man får mye ansvar og får påvirkningsmuligheter i veivesenet. Statens vegvesen er en solid og trygg arbeidsgiver hvor ting er på stell. Et godt omdømme har betydning for virksomhetens konkurransekraft».*

Kategorisering av funn

Her er spørsmålet hvilke tiltak virksomheten kan iverksette for at omdømmet styrkes og virksomheten klarer å tiltrekke seg kompetente medarbeidere i et stadig tøffere arbeidsmarked?

Vi mener videre at funn og tiltak er formulert i informantenes utsag, og vi bruker noen tilfeldig utvalgte sitater når vi kategoriserer funn.

(Informant 2): *«Enkelt sagt så er omdømme hvordan du svarer i telefonen. Måten du oppfører deg på positivt og/eller negativt kan være årsaken til godt eller dårlig omdømme. Statens vegvesen sitt omdømme vil spille en større rolle enn tidligere når virksomheten skal tiltrekke seg kompetente medarbeidere».*

(Informant 1): *«Man får mye ansvar og påvirkningsmuligheter i veivesenet. Statens vegvesen er en solid og trygg arbeidsgiver hvor ting er på stell. Et godt omdømme har betydning for virksomhetens konkurransekraft».*

(Informant 3, 4 og 5): *«Vi mottar positive tilbakemeldinger, gode evalueringsprosesser og innspill som kommer om veivesenet, og vi registrerer en del «boomerang» rekruttering – som vil si at folk søker seg tilbake til virksomheten».*

Vi forklarer informantenes sitater og konsise oppfatninger av hvordan virksomheten oppfatter seg selv pr. dato med fremtiden arena, ved å ta i bruk det ny-institusjonelle perspektiv. Dette perspektivet er opptatt av at virksomheter må ha legitimitet blant sine omgivelser for å overleve. For å bli ansett som legitim må virksomheter, ifølge (Brunsson, 1989:4): «opptre i tråd med det som i alminnelighet blir betraktet som rimelig, rettferdig, effektivt, rasjonelt, moderne osv». Dette skjer ved at aktørene gjentatte ganger samhandler, og dermed sammen

fortolker den objektive virkeligheten på lik måte. Dette krever kompetanse, en dypere forståelse av virksomheten «indre» liv og en dynamisk og kontinuerlig omdømme- og kommunikasjonsstrategi.

Det finnes ingen rask og effektiv formel for hvordan en virksomhet oppnår og beholder et godt omdømme. Vi lever i omskiftelige omgivelser med raske endringer, store utfordringer demografisk, konkurranse om markedsmakt, kamp om menneskelige og økonomiske ressurser, tilgang på media osv. En virksomhets interessenter er som regel mange og forskjellige, og setter derfor ulike krav til virksomhetens sammensetning og fremgangsmåter. Som en følge av dette må virksomheten gi forskjellige fremstillinger av organisasjonen til de forskjellige interessegruppene.

Staten vegvesen region nord fremstod som godt organisert, solid og trygg, og informantene var opptatt av å være konsistent. Ved å lytte til interessentene, tolke innspill og oppfatninger, iverksette tiltak og jobbe målrettet, hadde virksomheten gjennomført flere rekrutteringstiltak med mål om å bli den foretrukne virksomheten. I det institusjonelle perspektivet er omgivelsene ikke stabile. Normene for hvordan moderne virksomheter bør se ut og hva de bør holde på med endres stadig. Dette fører til at enkelte organisasjoner opplever et vedvarende høyt endringstrykk og ustanselige forslag til nye reformer (Røvik, 1998).

6 DRØFTING

6.1 Avgrensing av funn, tuftet på teoretisk forskning

Funnene drøftes og avgrenses basert på teorier om omdømme og omdømmebygging, rekruttering og kompetanseutvikling presentert av utvalgte forskere i litteraturlisten. Vi finner flere likhetstrekk mellom Apelands, Fombrun og van Riel og Johannessen et; al. Den signifikante forskjellen mellom ovennevnte forskere, og Johannessen et; al., er at (Johannessen et; al., 2009:27) i større grad vektlegger den interne forståelsen, de ansatte som en essensiell ressurs i arbeidet med å bringe betydning av virksomhetens omdømmebygging til interessentene. «Hvis omdømmet kan «ødelegges, er det også mulig å styre sitt eget forlis, og styre og kontrollere omdømmet».

Det andre perspektivet bak omdømmebygging er ifølge (Fombrun, 1996), at en virksomhet alltid skal ha blikket rettet mot sine omgivers og interessentenes oppfatninger omkring egen virksomhet, og dertil aktivt søke å påvirke disse. (Apeland, 2010) sine oppfatninger og vurderinger er i samsvar med (Fombrun, 1996) hvor de eksterne interessentene i omgivelsene definerer og bestemmer virksomhetens omdømme.

6.2 Hva kjennetegner omdømmebyggingen til virksomheten?

Virksomheten har iverksatt og har startet implementeringen av overordnede planer og strategier på omdømmebygging, rekruttering og utvikling av virksomhetens kompetanse. Funn viser at de overordnede planene er tuftet på gjennomtenkte, strukturerte og framtidsrettede planer. Pr. 2018 har virksomheten følgende strategiske planer: «Omdømmeplanen 2014» og «Strategisk kompetanseplan region nord, mars 2018». Selv om virksomhetens kompetanseplan ikke direkte beskriver rekrutteringsstrategi, så tar den med seg «livsløpet» for medarbeidere i virksomheten. (Werring et; al., 1996:102) sier at gode kompetanseplaner gir større muligheter til å få rekruttert «riktig person på riktig plass til riktig tid og lønn».

Funnene viser at ledelsen har tatt langsiktige grep for å jobbe målrettet med virksomhetens omdømmebygging og rekruttering av kompetente medarbeidere. Planene til virksomheten fungerer som en «veiviser» for å hjelpe alle ansatte til å ta ansvar for å øke kompetansen, forståelsen og verdien av begrepene.

I den videre drøftingen tar vi for oss hovedproblemstillingen, som omhandlet omdømmebygging og rekruttering av kompetente medarbeidere.

Vår overordnede problemstilling er:

«Hvordan kan omdømme og omdømmebygging bidra til arbeidsgiverattraktivitet og rekruttering av kompetente medarbeidere»

- Forskningsspørsmål 1:
«Hvordan kan omdømmebygging fremme virksomhetens rekruttering av kompetente medarbeidere?»
- Forskningsspørsmål 2:
«Hvordan kan omdømmebygging fremme virksomhetens kompetanseutvikling?»

Omdømmebyggingen begynner ifølge noen av informantene internt i virksomheten, og kan resultere i mange fordeler for virksomheten som modellen 1.2., på side 9 viser.

(Informant 1): *«Når vi skinner internt, skinner vi eksternt»*

(Informant 3): *«Omdømme er noe som omgir virksomheten»*

(Informant 5): *«Omdømmebygging er et arbeid som aldri tar slutt».*

6.3 Funn 1

**Virksomhetens verdier «profesjonell, framtidsrettet og inkluderende»
speiler informantenes identitet og image**

Virksomheten er en viktig og stor samfunnsaktør som setter dagsorden på mange fagfelt, og funnene viser at de bl. annet jobber med trafikksikkerhet, vegnett, offentlig pengebruk, intern og ekstern åpenhet, brukerorientering og brukermedvirkning. Kriteriene brukes aktivt i omdømmeplanen og måles med jevnlig intervaller. Tjenestene som virksomheten er satt til å forvalte for alle innbyggerne i Norge er basert på åpenhet, tillit og troverdighet. (Noteboom, 2000 i Johannessen et; al., 2009:23) påpeker tre kategorier hvor tillit til virksomheten er avgjørende for virksomhetens omdømmebygging, rekruttering og kompetanseutvikling: Tillit til virksomhetens kompetanse, tillit til virksomhetens intensjoner og tillit til virksomhetens eksterne rammebetingelser.

Informantene har en felles forståelse og er enige i samfunnsoppdraget som virksomheten er satt til å ivareta.

(Informant 1): *«For virksomheten er tillit og troverdighet mantra i all omdømmebygging».*

(Informant 3): *«Vi jobber internt og eksternt med Vegvesenboka som rettesnor for*

omdømmebygging. Boka forteller hvordan vi skal ha det sammen, ansvar hos ansatte og ledere, godt medarbeiderskap og hvordan vi kommuniserer om vårt omdømme internt og eksternt».

(Informant 2): «*Omdømmeplanen skal gjennomsyre hele etaten, og det har det faktisk gjort de senere årene».*

(Informant 3): «*Alle ansatte er selv rollebærere og omdømmebærere internt og eksternt».*

Funnene viser at informantene er enige og tydelige på hvem som er ansvarlig for virksomhetens omdømmebygging. De trekker frem medarbeiderskap på individnivå, og sier at alle ansatte har ansvar og skal ta del i arbeidet med virksomhetens omdømmearbeid.

Funnet samsvare med (Apeland, 2010:193) som viser til tre hovedelementene:

1) Kommunikasjon. Hva sier vi? 2) Atferd. Hva gjør vi? 3) Identitet. Hvem er vi?

Vegvesenboka fungerer som en rettesnor hvor god kommunikasjon og handlinger mellom interne og eksterne interessenter kan bidra til å bygge virksomhetens omdømme.

En av betingelsene for å lykkes med rekruttering er bruk av god kommunikasjon og informasjon internt og eksternt, som interessenter som virksomheten trenger for å opprettholde konkurransekraften jfr. (Volberda og Elfring, 2001). Informantene kommenterer funnet:

(Informant 5): «*Et godt omdømme har betydning for virksomhetens konkurransekraft».*

(Informant 2): «*Hvis virksomheten er flink til å selge seg inn eksternt, tror jeg det er store muligheter for folk i framtiden ønsker seg til virksomheten. Vi må ansette nye folk som er dyktigere enn oss selv for å skape utvikling på kompetanse og rekruttering».*

Funnet viser at informant fem viser til betydningen av omdømmets interne og eksterne konkurransekraft. Informant to viser til hva virksomheten jobber med og deres kvaliteter.

Virksomhetens konkurransekraft er etter informant to et fortrinn eksternt.

Informantene i kommunikasjon – og HR- avdelingen i Statens vegvesen region nord fremstår som dedikerte, kompetente, bevisste og utviser en tro på at arbeidet med omdømmebyggingen skal gi måloppnåelse for virksomheten. Funnet viser at virksomheten har et godt teoretiske grunnlag, basert på strategier og overordnede planer. Nå handler det om å implementere planene internt i virksomheten og gjennomføre omdømmearbeidet i praksis. Det er etter vår oppfatning de ansatte i Statens vegvesen som må utføre omdømmearbeidet i ord og handlinger.

6.4 Funn 2

Virksomhetens kommunikasjon med interne og eksterne interessenter

Funnene viser at virksomhetens kommunikasjon var preget av deres identitet og verdier.

(Schultz et. al., 2000) mener blant annet at en særegen identitet er viktig fordi den bidrar til å øke virksomhetens verdi. Informantene var opptatt av å kommunisere rundt virksomhetens egenart, utvikle merkevaren og fremme organisasjonens omdømme, identitet og dens verdier.

Virksomhetens identitet og verdier står sentralt i omdømmebyggingen til virksomheten.

Informantene tar i bruk kommunikasjonsstrategi, dette for å kommunisere helhetlig internt og eksternt.

(Informant 4): *«Vi er en profesjonell byggherre, har godt arbeidsmiljø og store fagmiljø. Vi er en attraktiv arbeidsplass».*

(Informant 3): *«Vi bygger godt omdømme ved at vi er åpen og inkluderende, gir enkeltindividene ansvar og tillit, hilser på hverandre og har stor takhøyde i meningsutvekslinger, internt og eksternt. Man ser hverandre og blir sett».*

Dette samsvarer med (Hon & Grunig, 1999) som mener at gode relasjoner er nøkkelen til et godt omdømme, og at virksomheten må bruke kommunikasjon som et virkemiddel til å oppnå gode relasjoner.

Et annet viktig funn var virksomhetens bruk av «sosiale» medier. Ved å bruke sosiale medier viste virksomheten at de hadde opprettet en god dialog med interessentene. Virksomheten pleier daglig sitt omdømme med omgivelsene, samtidig som de er synlige på «sosiale» medier via internett som eks.: YouTube, Facebook, Twitter, LinkedIn, egen blogg (vegdata.no og sykkelglede), bare for å nevne noen «kommunikasjonsplattformer» som virksomheten bruker daglig. Se: <https://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/kontakt+oss/kontaktskjema/sosiale-medier>

(Apeland, 2007:128-134.): *«Omdømmevinnere er konsistente i sin kommunikasjon og er tydelig og jobber på samme tid i flere kanaler».*

(Informant 4): *«Vi kommuniserer i alle kanaler».*

Funnet viser at virksomheten bruker mange tilgjengelige kommunikasjonsplattformer for å nå interessentene med adekvat informasjon, samtidig som de bygger omdømme til virksomheten. Virksomhetens størrelse, nasjonale lokalisering med 72 trafikkstasjoner og fem vegtrafikksentraler fordelt over landet.

Virksomhetens omdømme og kompetanse gjenspeiles i informantenes kommunikasjon med interessentene. Funnene viser at virksomheten bruker kommunikasjonsstrategi for å fremstå enhetlig og konsistente. (Johannessen et; al., 2009:16) påpeker tre perspektiver som påvirker

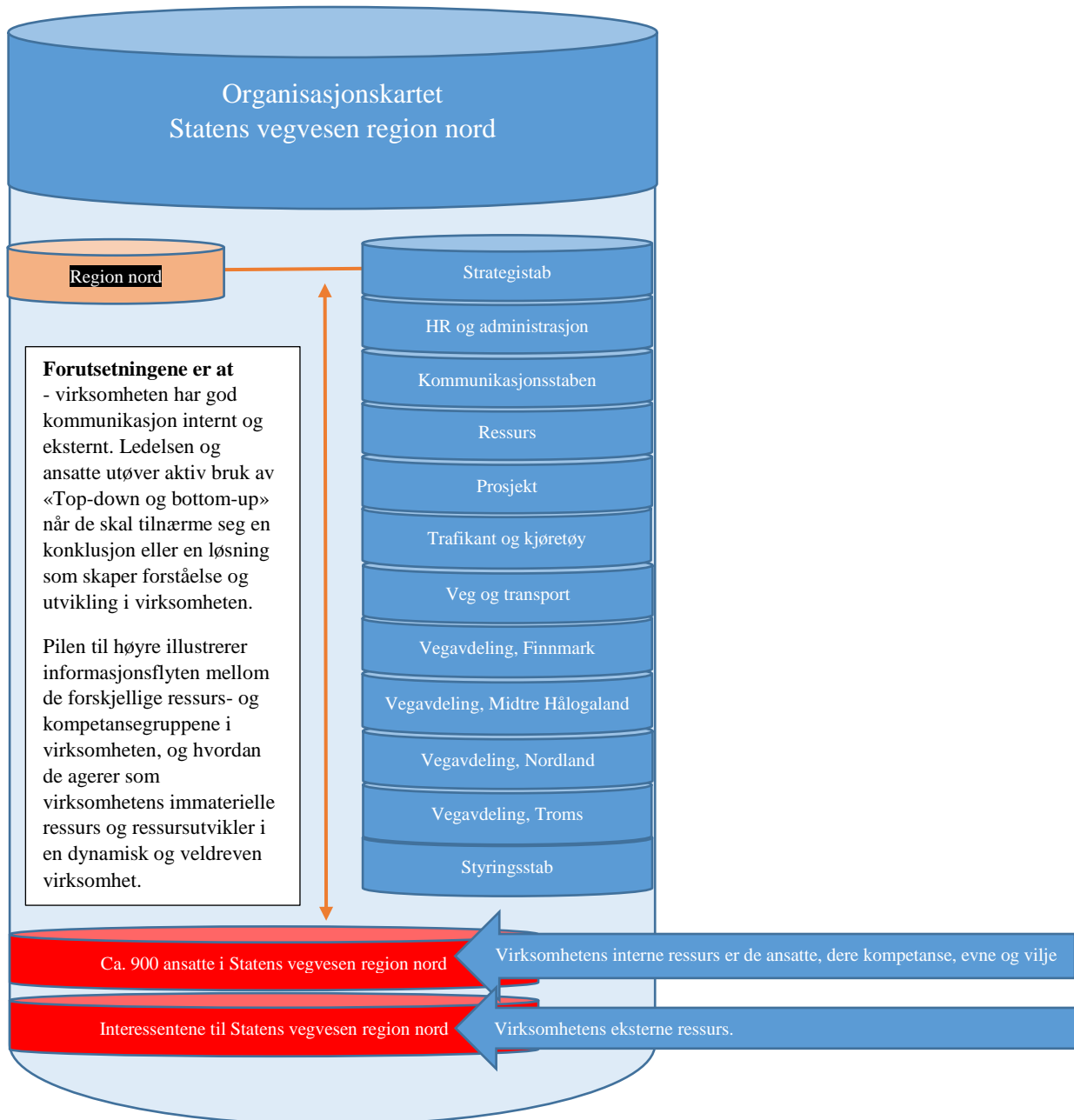
omdømme: Omdømmestyring, kommunikasjonsstrategi og de ansattes personlige omdømme. Et godt omdømme påvirker og forsterker virksomhetens resultat, og at et godt økonomisk resultat igjen bidrar til å forsterke omdømmet. Se modell 1.2., side 9.

Funnene viser at informantene, på vegne av virksomheten, er opptatt av å ta imot innspill fra «sosiale» medier og kommunisere på enkeltindividnivå. Funnet viser at virksomheten er opptatt av å jobbe med omdømmebygging og kommunisere arbeidsgiverattraktivitet i mange kanaler.

6.5 Funn 3

De ansatte er virksomhetens viktigste ressurs

Virksomhetens overordnede størrelse og struktur, her visualisert med en modell som viser organisasjonskartet til Statens vegvesen region nord med virksomhetens viktigste ressurser: de ansatte og interessentene.



Modell 1.14, organisasjonskartet til Statens vegvesen region nord, fritt utformet av oppgaveskriverne.

Modellen viser organisasjonskartet til Statens vegvesen region nord. Modellen konkretiserer de betydelige ressursene som virksomheten til daglig disponerer. Ca. 900 ansatte utgjør en stor ressurs for virksomheten. De ansatte er omdømmeforvalterne og virksomhetens

kompetanse internt, og har stor makt og innflytelse når det kommer til gjennomføring og utvikling av omdømmebyggingen.

Eksternt har virksomheten en betydelig ressurs i interessenter - som virker i Statens vegvesen region nord sitt nedslagsfelt. Når det er samsvar mellom ønsket- og faktisk identitet, er omdømmet til virksomheten godt. For å oppnå denne «likevekten», må virksomheten jobbe kontinuerlig med omdømmebyggingen. (Johannessen et; al., 2009:27), sitat; *«Hvis omdømmet kan «delegges, er det også mulig å styre sitt eget forlis, og styre og kontrollere omdømmet».*

Informantene brukte virksomhetens identitet og verdier i arbeidet med å utvikle omdømme og tillit til interessentene. Dette funnet samsvarer med (Røvik, 2007:196) som fremhever begrepet organisatorisk legitimitet koblet til tillit og omdømme.

Funn viser at Statens vegvesen har gjennomført to store omdømmemålinger som viser at virksomheten tar arbeidet med omdømmebygging på alvor. Virksomhetens kommunikasjon vil kunne påvirke interessentenes oppfatning og forventninger ved at virksomheten kommuniserer klart og tydelig hvem de er og hva interessentene kan forvente av dem. Ut fra resultatene, som har forbedret seg fra første omdømmemåling 2012 og til den andre målingen i 2015, kan virksomheten vise til en positiv utvikling av eget omdømme, se side 49 og 50. Virksomheten lytter til omgivelsene og viser at de er i dialog med interessentene.

Funnene samsvarer med (Fombrun, 1996) sitt syn på omdømmebygging, som ifølge Fombrun er at en virksomhet alltid skal ha blikket rettet mot sine omgivers og interessentenes oppfatninger omkring egen virksomhet, og dertil aktivt søke å påvirke disse. (Apeland, 2010) sine oppfatninger og vurderinger er i samsvar med (Fombrun,1996) hvor de eksterne interessentene i omgivelsene definerer og bestemmer virksomhetens omdømme.

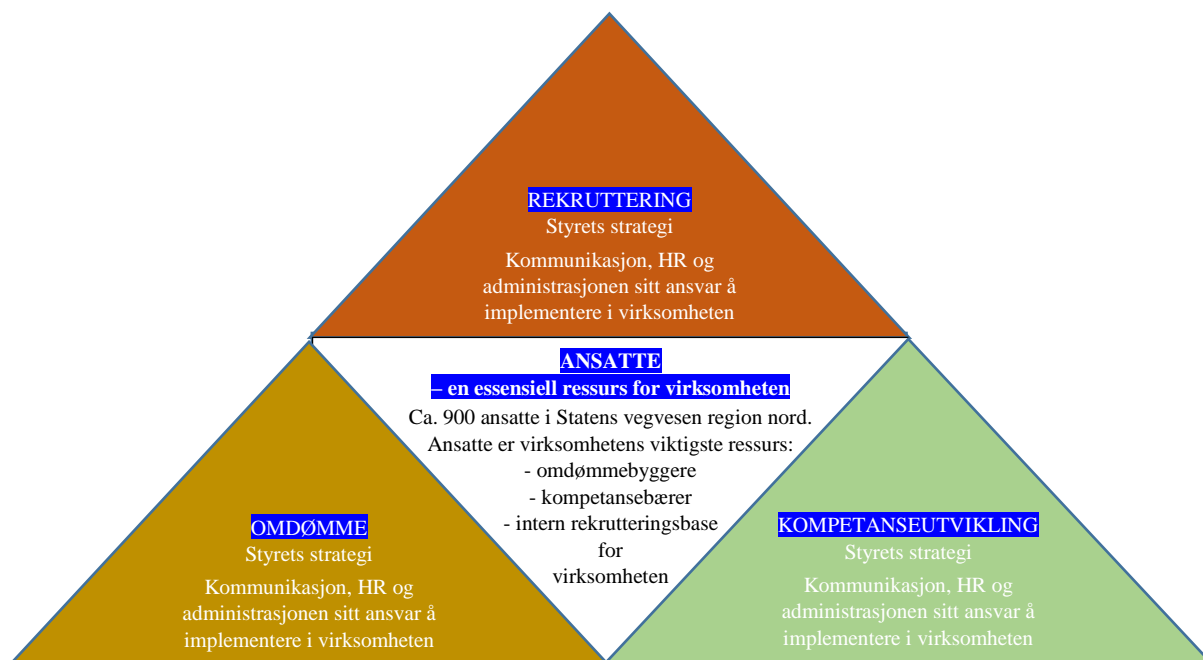
(Informant 4): *«Vi er tross alt en virksomhet med over 7.000 ansatte. Når man tenker på hvor stort nettverk den enkelte ansatte har, er det et betydelig «salgsapparat» internt i virksomheten, når vi snakker om omdømme og rekruttering».*

(Informant 5): *«Man tar seg i det faktum at det interne omdømmet ofte blir glemt som en ressurs».*

(Informant 3): *«Enhver ansatt som har kontakt med publikum, er en omdømmebygger».*

(Informant 5): *«Virksomheten bruker de ansatte som rekrutterer på omdømmet».*

Funnet viser at ansatte som sprer det gode ryktet og forteller om arbeidsgivers attraktivitet, er en god og positiv ambassadør for virksomheten. Et sammendrag av funnene viser sammenhengen mellom størrelsen på virksomheten, hvem som har ansvaret for omdømmebyggingen og at omdømmet kan brukes i en rekrutteringsstrategi.



Modell 1.15 Fremstilt av oppgaveskriverne, basert på vårt skjønn, hva gjelder forskningsspørsmålene og hvem som har ansvaret for å implementere omdømme, rekruttering og kompetanseutvikling for virksomheten, og hvem som har ansvaret for å realisere planene i virksomheten.

Virksomhetens sentrale ressurs, når vi kommer til omdømmebygging, rekruttering og kompetanseutvikling, er de ansatte. Modellen viser at de ansatte utgjør virksomhetens største og viktigste ressurs. Samhandlingen mellom virksomhetens ledelse, mellomledere, baser og formenn – ja, kort sagt alle ansatte i virksomheten, som vist i modellene 1.8., s. 22 og 1.14., s. 70, er virksomhetens omdømmebyggere. For å lykkes med omdømmebyggingen er det vår oppfatning at virksomheten må aktivere ressursen og understøtte virksomhetens kompetanse på dette fagfeltet. På den måten kan virksomheten forløse og nyttiggjøre seg av det totale «kunnskaps- og kompetanseresservoar» som virksomheten rår over (Barney & Wright, 1991) Funnene samsvarer med (Johannessen et; al., 2009) og (Apeland, 2010) som mener at virksomheten må ivareta og pleie interne og eksterne interessenter.

7 KONKLUSJON

7.1 Begrensninger og validitet ved studiet

Formålet med denne oppgaven har vært å søke svar på om hvordan omdømme og omdømmebygging kan bidra til arbeidsgiverattraktivitet og rekruttering av kompetente medarbeidere. Forskning, informasjonsutveksling og datainnhenting i Statens vegvesen region nord var basert på fem informanter som har sitt fagområde innenfor HR og kommunikasjon. Virksomhetens siste omdømmemåling utført i 2015 (side 49 og 50), viser at virksomheten har forbedret sin stilling siden forutgående omdømmemåling i 2012 (side 49 og 50). Forskningen som er brukt i oppgaven var valid, men satte begrensninger for generaliseringen av funnene som er fremkommet. Funn viste at informantene fremsto som kompetente og faglig dyktige. De hadde klare planer om hvordan de skulle forbedre virksomhetens omdømme, rekruttere kompetente medarbeidere og involvere og utvikle den store ressursen som ligger i virksomheten ansatte.

7.2 Typologi

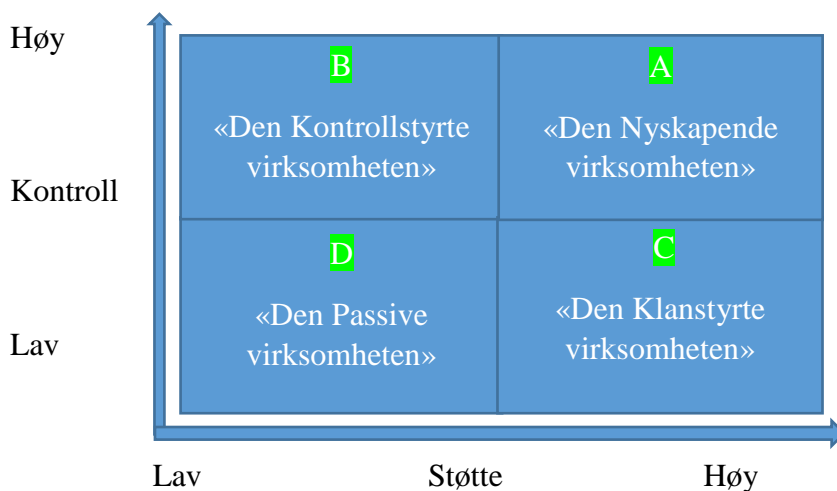
For å være i «førersetet» for den generelle utviklingen i samfunnet bør ledelsen i virksomheten sette sammen gode og velfungerende team av ansatte med riktig kompetanse, gode holdninger og samarbeidsevne for å ivareta og fremme virksomhetens omdømme og omdømmebygging. Gjennomføringsevnen til de ansatte i HR- og kommunikasjonsavdelingen spiller en nøkkelrolle for å tydeliggjøre betydningen av verdien et godt omdømme har for virksomheten. Virksomhetens omdømme og omdømmebygging "starter på innsiden" og må derfor på dagsorden.

Typologien er basert på funn, sitater, forskning og den gode dialogen mellom informantene og oppgaveskriverne. Vi har laget fire typologier som kan brukes i virksomhetssammenheng, kalt;

D) «Den Planløse virksomheten», C) «Den Omgivelsesstyrte virksomheten»,

B) «Den Klanstyrte virksomheten» og A) «Den Nyskapende virksomheten».

Ved å ta i bruk typologien, søker vi en forklaring.



Modell 1.16. Mangel på ledelse og planer versus kompetanse, samarbeid og åpenhet – fra «Den Passive virksomheten» til «Den nyskapende virksomheten». Fritt etter Huse (2011)

Punkt D – «Den Passive virksomheten»:

Ledelsen scorer lavt både på kontroll og rådgivning i virksomheten. Lederen har mangelfull begrepsforståelse og leder virksomheten ut fra magefølelse og de impulsene og den kultur som er allment akseptert i virksomheten. Lederen har ingen visjoner og strategier om å jobbe langsiktig med virksomhetens omdømme, rekruttering eller kompetanseplan. Det gjennomføres ingen formelle møter i virksomheten, men de ansatte snakker sammen når de har lunsj og pauser.

Punkt C - «Den Klanstyrte virksomheten»:

Lederen er virksomhetens «orakel». De ansatte har ikke påvirkningskraft eller innflytelse på virksomhetens utvikling, planer og strategier. Lederen og de han finner oppgaven verdig, tar del i utviklingen av virksomheten. Lederen rekrutterer ikke etter ferdigheter og kompetanse, men bygger organisasjonen på de som «forguder» lederstilen.

Lederen skårer lavt på forståelsen og verdien av begrepene omdømme, rekruttering og kompetanseutvikling.

Punkt B - «Den Kontrollstyrte virksomheten»:

Organisasjonen er styrt «top-down»: Lederen «befaler» og de ansatte utfører oppdraget. Virksomheten preges av at de ansatte utfører transaksjons-styrte oppdrag. Ledelsen har god internkontroll og oversikt over virksomhetens økonomi, fremdriftsplaner og er prosjektstyrt. Virksomheten har 100 % fokus på kvantitative arbeidsprosesser.

Punkt A - «Den Nyskapende virksomheten»:

- har ressurser og kompetanse i hele organisasjonen. Ledelsen «peker» på «*veien til målet*». Administrasjonen, her representert med HR- og kommunikasjonsavdelingen, har optimale arbeidsforhold og utøver evne og vilje til å jobbe med virksomhetens strategier og verdiskapning. De jobber «top-down og bottom-up» i organisasjonen, og kommuniserer på individnivå i virksomheten. De gir og mottar råd og innspill fra styret. Sammen bygger de en god og robust organisasjonskultur og struktur, med rutiner for hvordan virksomheten og de ansatte skal utøve en god og helhetlig omdømmebygging som i tillegg ivaretar virksomhetens kompetanseplan og rekrutteringsbehov.

Virksomhetens omdømme og omdømmebygging kan bidra til arbeidsgiverattraktivitet og rekruttering av kompetente medarbeidere ved å sette dette arbeidet inn i en virksomhetssammenheng på tvers av fagområder og yrkesgrupper ved å involvere alle ansatte, samt evne til å tenke planmessig og strategisk.

Statens vegvesen region nord fremstår som typologi A - «Den Nyskapende virksomheten». Kunnskap er virksomhetens viktigste innsatsfaktor, de ansatte er virksomhetens største ressurs og omdømme er en av virksomhetens kritiske verdidriver. Funn viste at virksomheten er på vei mot målet ved at de hadde iverksatt konkrete tiltak og fremstod som konsistente kommunikasjon i alle kanaler, internt og eksternt. Virksomheten har en økende forståelse av at et godt omdømme «vokser» over tid og gir virksomheten flere fordeler.

(Johannessen et; al., 2009:27) fremmer ovennevnte:

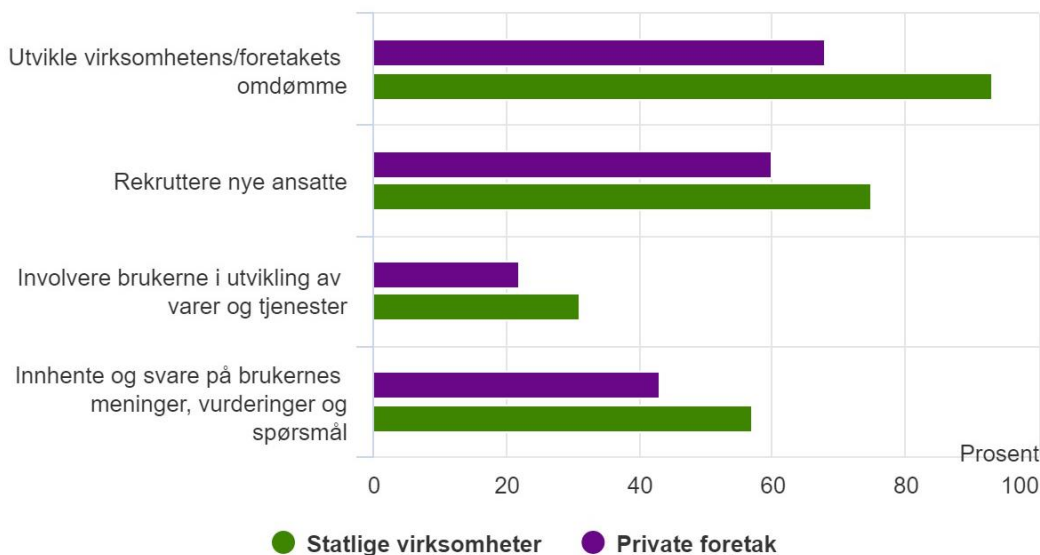
«Hvis omdømmet kan «ødelegges, er det også mulig å styre sitt eget forlis, og styre og kontrollere omdømmet».

7.3 Nyere forskning

Staten og næringslivet benytter sosiale medier særlig til omdømmebygging. 3 av 4 statlige virksomheter og 3 av 5 foretak i næringslivet bruker sosiale medier som hjelp til rekruttering. I hele samfunnet har det vært høy vekst i brukere av mediene de siste årene. I 2012 hadde 62 prosent av befolkningen vært på sosiale medier. I 2017 var det 80 prosent.

En stor andel av både staten og næringslivet bruker sosiale medier i arbeidet med å rekruttere nye ansatte. 75 prosent av statlige virksomheter og 60 prosent av næringslivet bruker mediene til dette formålet.

Formål med bruk av sosiale medier 2017



Modell 1.17. Statistisk sentralbyrå. ¹Andel av enhetene som bruker sosiale medier (SSB, Engedal. M. 2017)

Vi får bekreftet at statlige virksomheter, herunder Statens vegvesen region nord, i 2017 kommuniserte via sosiale medier for å rekruttere og bygge virksomhetens omdømme. Å utvikle virksomhetens omdømme korrelerer med et av våre funn. Informantene sier at kommunikasjon og informasjon er et mantra i omdømmebygging. Av modellen ser vi også at brukermedvirkning står sentralt i statlige virksomheters omdømmebygging. Dette samsvarer med funnene i Statens vegvesen region nord, hvor verdiene åpenhet, tillit og troverdighet står sentralt i omdømmebyggingen. (SSB, Engedal. M., 2017)

7.4 Anbefaling til forskning Statens vegvesen region nord

Funn viser at Statens vegvesen region nord, representert med våre fem informanter, jobber godt og målrettet med omdømmebygging, rekruttering og kompetanseutvikling i virksomheten. Ledelsen, i oppgaven representert med HR- og kommunikasjonsavdelingen - er i «førersetet», og jobber med et mentalt bilde om at «skinner vi internt så skinner vi eksternt» (Informant, 3). Dette viser at informantene ser potensialet og verdien av et godt omdømme, og at de må jobbe strategisk for å utvikle de interne ressursene i virksomheten, her representert med de ansatte. Dette samsvarer med (Johannessen et; al., 2009:27) som sier at: *«Hvis omdømmet kan «ødelegges, er det også mulig å styre sitt eget forlis, og styre og kontrollere omdømmet».*

Vi tillater oss å anbefale våre informanter om å jobbe tettere opp mot virksomhetens ansatte for å forløse det store potensialet som ligger i organisasjonens interne påvirkning av omdømme, rekrutteringsarbeid og kompetanseutvikling. Funn viser at virksomheten har igangsatt arbeidet. Ca. 900 mennesker er ansatt i Statens vegvesen region nord. Disse er virksomhetens viktigste ressurs, og virksomhetens ledelse kan med målrettet arbeid og relativt enkle midler kommunisere direkte til den enkelte ansatte, uten å måtte realisere store økonomiske ressurser.

Omdømme og omdømmebygging i virksomheten bør etter vår mening gjennomsyre virksomhetens planer og strategiarbeid. Målet bør være å øke kunnskapen til den enkelte ansatte, som på sikt kan utløse en «omdømmegevinst» for Statens vegvesen region nord. Et godt omdømme vil føre til konkurransefortrinn for virksomheten, og vil med dette kunne bli den foretrukne virksomheten hos interessentene.

Vi går ikke inn på hvordan dette arbeidet bør ledes, da vi anser at virksomheten er i besittelse av kompetanse og ressurser til å iverksette og gjennomføre dette arbeidet.

8 LITTERATURLISTE MED MODELLER

- Apeland, N. M. (2007).** *Det gode selskap. Omdømmebygging i praksis.* Drammen: Hippocampus.
- Apeland, N. M. (2009).** *Det gode selskap. Omdømmebygging i praksis.* Drammen: Hippocampus.
- Apeland, N. M. (2010).** *Det gode selskap. Omdømmebygging i praksis.* Drammen: Hippocampus.
- Alsop, R. J. (2004).** *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation. Creating, Protecting and Repairing Your Most Valuable Asset.* New York: Free Press.
- Ambler, T. og Barrow, S. (1996).** *The Employer brand.* The Journal of Brand Management, vol 4, NO 3pp 185-206.
- Amis, J. (2003).** *Good Things Come To Those Who Wait-The Strategic Management of Image and reputation at Guinness.* European Sport Management Quarterly 2003 (3):189-214.
- Balmer, J. M. T. og Greyser, S.A. (2002).** *Managing The Multiples Identities of the corporation.* Californian Management Review 44(3):72-86.
- Bandura (1977) - i Erichsen, M. Solberg, F. og Stiklestad, T. (2015).** *Ledelse i små og mellomstore virksomheter.* s. 370. Fagbokforlaget.
- Barber, Alison E. (1998).** *Recruiting Employees.* Forlag: SAGE.
- Barney, J. S. (1991).** *Firm resources and sustained competitive advantage.* Journal of Management, vol. 17, pp99-120.
- Barney, J. S. (1997).** *Gaining and sustaining competitive advantage.* New York: Addison-Wesley.
- Barney, J.B. og Wright, P. M. (1998).** *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.*
- Barney, J. B. & Stewart A. C. (2000).** *Organizational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations.* I Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (red.). *The Expressive Organization.* Oxford, Oxford University Press.
- Barnett et. al. 2006, sitert i Brønn og Ihlen (2009:82).** *Åpen eller innadvendt - Omdømmebygging for organisasjoner.* Gyldendal forlag.
- Biggs, J. og Tang, C. (2007):** *Teaching for Quality at University.* 3.utg. New York: Routledge.
- Blindheim, B-T. & Røvik, K.A. (2011).** *Ledelse og bedrifters samfunnsansvar.* I Ottesen, O. (red.). *Ledelse - å bruke teori i praksis.* (2011).

- Brunsson, N. (1989).** *The Organization of Hypocrisy.* London, Wiley.
- Brønn, P.S. (2007).** *Relationship outcomes as determinates of reputation.* *Corporate Communications.* An international Journal 12, (4), 376-393.
- Brønn, P. S. og Ihlen, Ø. (2009).** *Åpen eller innadvendt - Omdømmebygging for organisasjoner.* Gyldendal Forlag.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2004).** *Organisasjonsteori for offentlig sektor.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008).** *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures*
- Dalen, M. (2011).** *Intervju som forskningsmetode.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2015).** *Ledelse i små og mellomstore virksomheter.* Fagbokforlaget.
- Flyvbjerg, Bent (2006).** *Five misunderstandings about case-study research.* *Qualitative inquiry, vol. 12.2,* 2006 pp. 219-245. Link: <http://sagepub.com/content/12/2/219.abstract>
- Fombrun, C. J. (1996).** *Reputation: Realizing value from the corporate image.* Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. og van Riel, C. B. M. (2004).** *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation.* Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Fombrun, C. J. og van Riel, C. B. (2007):** *Essentials of Corporate Communication. Implementing Practices for Effective Reputation Management.* New York: Routledge.
- Fredriksen & Sørebo (2013).** *Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring,* Magma 3/2013.
- Freeman, E. R. (1984).** *Strategic Management. A stakeholders Approach.* Marshfield. MA: Pitman.
- Freeman (1984)** - i Erichsen, M, Solberg, F og Stiklestad, Trond (2015): *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* s. 265. Fagbokforlaget.
- Gaines-Ross, Leslie. (2008).** *Corporate Reputation. 12 steps to safeguarding and recovering reputation.* John Wiley & Sons Inc.
- Grimsø, R. E. (2004).** *Rekruttering og utvalg av medarbeidere- og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver.* Gyldendals Akademiske.
- Grimsø, R. E. (2005).** *Personaladministrasjon. Teori og praksis.* Gyldendal Forlag. 4. utgave.
- Harrison, Kim (2013).** *Why a good corporate reputation is important to your Organization.* Consultant, Author and Principal of www.cuttingedgepr.com.

- Hon, L. C. & Grunig, J. E. (1999).** Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. Tilgjengelig på www.instituteforbr.org
- Howitt, Dennis (2010).** *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*. Publisher: Prentice Hall; 1 edition.
- Hulberg, J. (2006).** *Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study*. https://www.researchgate.net/publication/31938474_Integrating_corporatebranding_and_sociological_paradigms_A_literature_study
- Huse, Morten (2011).** *Styret: Tante, barbar eller klan*. Akademika AS.
- Informantene 1, 2, 3, 4 og 5. (2018).** Intervju utført 20. februar 2018. Statens vegvesen region nord, Sortland.
- Jacobsen og Thorsvik (2008).** *Hvordan organisasjoner fungerer, innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2002).** *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget AS. Kristiansand.
- Jacobsen, D.I. (2005).** *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget AS. Kristiansand.
- Jenssen, S. (2017).** Forelesing MBA, Nord Universitet.
- Johannessen, A, Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011).** *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag, s. 90-91 og 108*. Abstrakt forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne, & Christoffersen, Line (2010).** *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstract forlag AS.
- Johannessen, A, Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011).** *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag, s.77*. Abstrakt forlag 2011.
- Johannessen, J. A. og Olaisen, J. (2002).** *Kompetansebasert verdiskapning: strategier og lederatferd*. Artikkel i Magma 4/2002.
- Johannesen, J. A., Olaisen, J. og Olsen, B. (2009).** *Omdømme. Rykte, sladder og tøvprat*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.
- Johannesen, J. A., Olaisen, J. og Olsen, B. (2013).** *Positivt lederskap- Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.
- Johnson et; al., (2008).** - i Erichsen, M, Solberg, F og Stiklestad, Trond (2015): *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* s. 252. Fagbokforlaget.
- Jucevicius, R. & Smaiziene, I. (2009).** *Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search for A Relevant Definition*, Kaunas University of Technology, Lithuania.

- Kalyankar, D., Mathur, N og Bakshi, S (2014).** *Employer branding and its importance in attracting job applicants.* Volume 3, Issue 5. Abhinav Publication.
- Kalleberg, R (1996).** *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*, red. Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009).** *Psykologi i organisasjon og ledelse.* 4.utg. Bergen. Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G og Kaufmann, A (2009) – sitert i Erichsen, M, Solberg, F og Stiklestad, Trond (2015).** *Ledelse i små og mellomstore virksomheter.* Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2013).** *Verdibasert ledelse: Betingelser for utøvelse av moderne lederskap.* Oslo. Universitetsforlaget.
- Kotler, P. (2003).** *Marketing Management.* Upper Saddle river, NJ: Prentice Hall.
- Kramer, R. M. (1999).** *Trust and distrust in organizations. Emerging perspectives, enduring questions.* Annual Review of Psychology, 50, 569-598.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Andersen, T. M. & Rygge, J. (2009).** *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2004).** *Strategisk kompetansestyring.* Fagbokforlaget. Oslo.
- Lai, L. (2013). – sitert i Erichsen, M, Solberg, F og Stiklestad, T. (2015):** *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* s. 265. Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2012).** *Kvalitative metoder i medisinsk forskning.* Tanum.
- Mehmetoglu, M. (2004).** *Kvalitativ metode for merkantile fag.* Fagbokforlaget.
- Morrow, S. L. (2005).** *Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology.* Journal of Counseling Psychology, 52(2), 250-260.
- MacMillan et; al. (2005).** MacMillian, K, Money, K, Downing S & Hillenbrand, C: Reputation in relationships. Measuring experiences, emotions and behavior. Corporate Reputation Review, 8(3), 214-232.
- Mikkelsen, A. og Laudal T. (2014).** *Strategisk HRM 2.* Cappelen Damm.
- Mintzberg og Waters (1985). – sitert i Erichsen, M, Solberg, F og Stiklestad, Trond (2015).** *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* s. 254. Fagbokforlaget
- Noteboom (2000) - i Johannesen, J. A., Olaisen, J. og Olsen, B. (2009).** *Omdømme. Rykte, sladder og tøvprat.* s.23 Oslo: Cappelen Akademiske forlag.
- Parment, A og Dyhre, A. (2009).** *Sustainable Employer Branding.* Lieber AS, Malmö, Sweden.
- Patton, M. (1990).** Purposeful Sampling. Qualitative evaluation and research methods. 169-186. Beverly Hills, CA: Sage. Designing Qualitative Studies.

- Penrose, E (1959).** *The Theory of the Growth of the Firm*. OUP Oxford.
- Rokeach (1973) - i Kirkhaug, R. (2013).** *Verdibasert ledelse* s. 57-58.
- Roos, G, Von Krohg G., Roos, J. og Boldt-Christmas, L. (2010:16).** *Strategi. En innføring*. 5.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roos, G., Von Krohg G., Roos, J. og Boldt-Christmas, L. (2014).** *Strategi. En innføring*. 6.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (1998).** *Moderne organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007).** *Trender og translasjoner: ideer som former det 21.århundres organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Schultz, M., Gioia, D. og Corley, K. (2000).** Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review* 25(1).
- Schultz, M. & Hatch, M. J. (2008).** *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. San Francisco, CA: Jossey-Boss.
- Seidman,1998 i Kvale og Brinkmann (2009).** *Interviews. Learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles: SAGE, 2nd edition.
- Selznick, P. (1949).** *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press.
- Sentia research, Norge (2015).** Rapport. Omdømmeundersøkelse for Statens vegvesen- publikum- og internundersøkelse.
- Silvermann, D. (2006).** *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. Los Angeles: Sage.
- Skorstad, E. (2008).** *Rett person på rett plass*. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling. Gyldendal forlag.
- Statistisk sentralbyrå - Engedal. M. (2017).** <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/bruker-sosiale-medier-til-omdomme-og-rekruttering>
- Thagaard, T. (2013).** Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 4 utg.
- Thorsrud, E og Emery, F. E. (1970).** sitert i Haukedal, T (2005): *Arbeids- og lederpsykologi*. Cappelen Damm.

Statens vegvesen. - «Strategisk kompetanseplan region nord» (2018).

- Tertialrapport per 31.08 2017 til Samferdselsdepartementet.

Rapport: «Omdømmeundersøkelse for Statens vegvesen.

Publikum og internundersøkelse» Utført av Sentio reseach 2015.

Vegvesenboka. Statens vegvesen.no s. 8 og 19.

<https://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/om+organisasjonen/om-statens-vegvesen><https://www.google.no/search?q=ha+er+statens+vegvesen%3F&oq=ha+er+statens+vegvesen%3F&aqs=chrome..69i57j0.5236j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Volberda og Elfring (2001). – sitert i Erichsen, M, Solberg, F og Stiklestad, Trond (2015):

Ledelse i små og mellomstore virksomheter. Fagbokforlaget.

Våland, T. (2006). *Omdømmesikring.* Artikkel i Magma (1/2006).

Werring, Henri og Langseth, Petter (1996). *Personal, den skandinaviske måten.*

Fagbokforlaget, Bergen.

Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angell, S. I. (2011). *Substans og fremtreden- omdømmehåndtering i offentlig sektor,* Universitetsforlaget.

Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angel, S. I. (2011a). *Hvordan oversettes*

omdømmeoppskriften for offentlige organisasjoner? I Wæraas, A., Byrkjeflot, H. og Angel, S. I. (Red.) *Substans og framtreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor* (s. 15-33).

Oslo: Universitetsforlaget

Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research In Psychology.* Forlag: McGraw-Hill Education.

Yin, R. K. (2007). *Case study research: Design and methods* (3th Ed.) Thousand Oaks, CA: Sage, journal.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.) Thousand Oaks, CA: Sage, journal.

Modeller:

Modell 1.1	(Johannessen et; al., 2009:14)	- s. 8
Modell 1.2	(Johannessen et; al., 2009:15)	- s. 9
Modell 1.3	Kartlegging av interessenter i undersøkelsesenheten, fritt etter (Freeman, 1984)	- s. 10
Modell 1.4	Fritt etter (Balmer & Greyser, 2002)	- s. 14
Modell 1.5	Fritt etter (Apeland, 2009)	- s. 16
Modell 1.6	(Johannessen et; al., 2009:16)	- s. 17
Modell 1.7	Fritt etter (Apeland, 2010:38)	- s. 20
Modell 1.8	Organisasjonsmodellen til Statens vegvesen, fritt utformet av oppgaveskriverne	- s. 22
Modell 1.9	Fombrun & van Riel (2004/2007) «The roots of fame»	- s. 23
Modell 1.10	«Employer branding»	- s. 29
Modell 1.11	Tilsiktet og fremvoksende strategi (Mintzberg & Waters, 1985)	- s. 34
Modell 1.12	«A process for creating consistency in reputation-building» «Fombrun og van Riel, 2004:219).	- s. 53
Modell 1.13	Organisasjon og identitet (Det norske samlaget)	- s. 57
Modell 1.14	Organisasjonsmodellen til Statens vegvesen region nord, fritt utformet av oppgaveskriverne	- s. 70
Modell 1.15	Hvem har ansvaret for omdømmet, rekruttering og kompetanseutvikling i virksomheten, fremstilt av oppgaveskriverne	- s. 72
Modell 1.16	Typologi, utført av oppgaveskriverne	- s. 74
Modell 1.17	Statistisk sentralbyrå. ¹ Andel av enhetene som bruker sosiale medier (SSB, Engedal. M. 2017)	- s. 76

VEDLEGG

Vedlegg 1: Fakta om forskningsobjektet Statens vegvesen region nord.

Vedlegg 2: Transkribert intervju fra informant 1.

Vedlegg 3: Intervjuguiden av 20. februar 2018.

Vedlegg 1: Fakta om forskningsobjektet Statens vegvesen region nord.

På Statens vegvesen sin hjemmeside står det, sitat:

«Statens vegvesen arbeider for at du skal komme trygt fram uansett om du går, sykler, kjører eller reiser kollektivt. Vår oppgave er å planlegge, bygge og holde ved like riks- og fylkesveger i Norge. Vi har også ansvaret for tilsynet med kjøretøy og trafikanter».

(Statens vegvesen, 2018)

Statens vegvesen er en norsk, statlig etat med ansvar for bygging og vedlikehold av riksveier og fylkesveier og tilsyn med kjøretøyer og trafikanter. Virksomhetens størrelse, nasjonale lokalisering med 72 trafikkstasjoner og fem vegtrafikksentraler (VTS) fordelt over landet Ved utgangen av 2015 hadde virksomheten ca. 7585 ansatte. I 2018 er antallet ansatte uforandret, men antallet ansatte er tenkt å bli redusert noe. Antallet ansatte i region nord er ca. 900 årsverk. (Strategisk kompetanseplan, mars 2018:4)

Visjoner, verdier og kriterier som evalueres i Statens vegvesen

Vegvesenboka er et styringsdokument for virksomheten. Boka tar opp på hvilken måte medarbeiderskap, god ledelse og visjoner skal kulminere i de tre verdiene i Statens vegvesen: Profesjonell – framtidsrettet – inkluderende. Kjerneverdiene forteller hvordan Statens vegvesen vil være og hva de ønsker skal prege arbeidet deres.

Profesjonell:

«Vi vil bruke vår faglige styrke og opptre med kvalitet og med handlekraft. At vi er profesjonelle innebærer også at løsningsorientering skal prege måten vi løser våre forvaltings- og utviklingsoppgaver».

Framtidsrettet:

«Valgene og de strategiske grepene vi gjør i dag skaper grunnlaget for å møte utfordringer i fremtiden. I arbeidet med å utvikle nye løsninger for transporten eller tjenester for våre brukere legger vi vekt på å være nyskapende samtidig som vi sørger for at det vi gjør er bærekraftig og helhetlig».

Inkluderende:

«Vår atferd skal være imøtekommende, vi skal være tilgjengelige og vi skal ha omtanke for våre omgivelser. Inkluderende betyr også at vi kommuniserer klart og tydelig og at vi

utformer det fysiske miljøet slik at det blir tilgjengelig for alle». (Vegvesenboka- Statens vegvesen.no, 8).

Hovedmål 1: Samfunn.

«Vi skal gjennomføre overordnede mål for transportpolitikken.

Delmål: «God fremkommelighet, høy trafikksikkerhet, godt miljø, universell utforming».

Hovedmål 2: Brukere og samarbeidspartnere.

«Våre brukere og samarbeidspartnere skal være tilfredse med våre leveranser.

Delmål: «Tilfredshet med vegnettet, godt tjenestetilbud, tilfredshet hos oppdragsgiver, planmyndighet og samarbeidspartnere».

Hovedmål 3: Økonomi.

«Vi skal være effektive og ha god økonomistyring.

Delmål: «God økonomistyring, være en effektiv organisasjon».

Hovedmål 4: Utvikling og kvalitet.

«Vi skal ha rett kvalitet i leveransene ved å kontinuerlig forbedre arbeidsprosessene, og ved å drive forskning og utvikling».

Delmål: «Gode prosesser som blir fulgt, utvikle og ta i bruk ny kunnskap innen sektoren».

Hovedmål 5: Medarbeidere.

«Vi skal rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere med riktig kompetanse».

Delmål: «Godt arbeidsmiljø, ledelse, mangfold, riktig kompetanse og kapasitet».

(Vegvesenboka, Statens vegvesen.no, 19).

Noen særtrekk ved Statens vegvesen som arbeidsgiver

Virksomheten har i utgangspunktet krav om minimum treårig høyere utdanning på alle stillinger. Det vil si at det er ikke er et grunnlag for å ha en lærlingeordning i virksomheten. Statens vegvesen er sterkt desentralisert med 72 trafikkstasjoner og fem vegtrafikksentraler (VTS) fordelt over landet fra Kirkenes i Finnmark til Mandal på Sørlandet. Hovedkontorene ligger i Tromsø og Bodø. Et annet særtrekk ved virksomheten er de mange og til dels ulike faggruppene som jobber. Virksomheten har en stor faggruppe med ulike typer ingeniører, men også samfunnsvitere, geologer, jurister for å nevne noen.

Rekrutteringsstrategi

Region nord hadde tidligere en egen rekrutteringsstrategi med tiltaksplan. I dag har Statens vegvesen en felles plan for arbeidsgiverprofilering og rekruttering. Denne har primært beskrevet aktiviteter for å tiltrekke virksomheten relevant kompetanse (2015- 2017). Planen for 2018 – 2023 fokuserer mer på å beholde fremtidens kompetanse i etaten og intern arbeidsgiverprofilering. Statens vegvesen har i tillegg en strategi for utvikling av organisasjon og mennesker. Selv om denne ikke direkte beskriver rekrutteringsstrategi, så tar den med seg «livsløpet» for medarbeidere i etaten.

Omdømmestrategi

Etatsledelsen i Statens vegvesen vedtok i 2014 en omdømmeplan. Denne peker på vegnett, trafikkikkerhet, pengebruk, åpenhet og brukerorientering som områder der Statens vegvesen skal forbedre seg. Å bedre omdømmet er et langsiktig arbeid hvor både ledere og medarbeidere har ansvar. Styrking av omdømmet skal være en del av det daglige forbedringsarbeidet i Statens vegvesen og involverer alle ansatte.

Kommunikasjonsstrategi

Statens vegvesen har en kommunikasjonsstrategi som er gjeldende for årene 2018 – 2021, vedtatt i etatsledermøtet i april 2017. Denne strategien forteller hva som er målet med virksomhetens kommunikasjonsevne og hvordan Statens vegvesen skal kommunisere med omverden for å bygge tillit. Utleddet av kommunikasjonsstrategien er et handlingsprogram som gjelder for perioden 2018 og 2019, med mer konkrete tiltak.

Sommerjobber, Statens vegvesen

Virksomheten annonserer etter sommervikarer årlig. Det totale antall stillinger som sommervikar er 200 stillinger på landsbasis. Statens vegvesen lyser hvert år ut sommerjobber for studenter innen «våre fag» (vegplanlegging, konstruksjon, bygg- og anleggsgfag, mv). I Region nord er det ca. 30- 40 studenter som tas inn. De rekrutteres i all hovedsak fra virksomhetens samarbeidsuniversitet.

Medierådgiver

Kommunikasjonstaben har det kommunikasjonspolitiske ansvaret for intern og ekstern kommunikasjon. Kommunikasjonstaben gir råd og bistand til ledere og saksansvarlige som har ansvar for små eller store kommunikasjonstiltak. Medierådgivning er et av fagfeltene. I

dette ligger medietrening, forberedelse til mediekontakt og råd og veiledning.

Strategisk kompetanseplan region nord - 20. mars 2018

Statens vegvesen utgav 20. mars 2018 «Strategisk kompetanseplan region nord». Planen er tuftet på en SWOT-analyse og fokuserer på, sitat:

«Region nord skal, gjennom å ha fokus på kompetanse-styring og prioriterte fagområder, ha rett kompetanse tilgjengelig for å kunne løse vårt samfunnsoppdrag».

- Regionen skal ha styrt kompetanseutvikling.
- Våre ledere skal ha oversikt over kompetansebehov og- beholdning.
- Kompetanseplan er del av en medarbeidersamtale.
- Våre ledere skal ha fokus på utvikling av læringsmiljø.
- Våre ledere er bevisste på kompetansetiltak gjennom rekruttering, utvikling, dreining, mobilisering og avvikling av kompetanse.

Internett og sosiale media

Statens vegvesen har en kommunikasjonsstrategi med «brukerorientert kommunikasjon» som et av sine hovedgrep. På dette punktet sier strategien at etaten skal ha en «samlet og helhetlig satsing på digitale tjenester, innhold og kanaler» og at dette krever «økte ressurser til digitalisering og kommunikasjon i sosiale kanaler». Statens vegvesen har derfor en egen digitalstrategi samt retningslinjer for etatens bruk av sosiale medier. Det sistnevnte styringsdokumentet ble sist revidert av etatens egen faggruppe for sosiale medier og vedtatt i etatsledermøte våren 2017. Virksomheten har svært bred tilstedeværelse i sosiale medier, med om lag 120 ulike sider og profiler for ulike utbyggings- og vedlikeholdsprosjekt, geografiske områder eller fagfelt. De fleste av disse er profiler på Facebook.

Virtuelle messer

Virtuelle messer er online rekrutteringsmesser. Ansatte i virksomheten har chattet online med aktuelle jobbsøkere om mulighetene for ansettelse i Statens vegvesen. Statens vegvesen har deltatt som en av få offentlige aktører på flere av disse messene de siste 3 årene. Det har vært både Skandinaviske og norske messer. Her har Statens vegvesen vist frem virksomheten for potensielle arbeidstakere.

Samarbeid med 6 universiteter

Statens vegvesen samarbeider med ulike universiteter som utdanner studenter innen relevante vegfag. Disse universitetene er per tidspunkt følgende: Universitetet i Nord-Norge, Norges

Arktiske universitet, NTNU, UNMB, Universitetet i Agder, Universitetet i Bergen og Universitetet i Stavanger + en rekke Høgskoler.

Vedlegg 2: Transkribert intervju fra informant 1.

Intervju - ZOOM0001

INT = Espen

INT-2 = Arild

INT: Sånn der. Ja som sagt, vi forsker litt på omdømme og rekruttering i virksomheter. Vi tenker at dette intervjuet vil ta cirka en plass mellom 50 til 1 time. Så jeg regner med at vi er klare Arild.

INT-2: Ja.

INT: Skal vi bare kjøre.

INT-2: Ja.

INT: Okay, vi er i dag den 20. februar og klokka er nå kvart over åtte og vi har med oss informant 1 pluss Arild og Espen. Så aller, aller først i samtalen så skal vi gå inn på noen definisjoner av omdømme. Som er litt, som legger grunnlaget for samtalen vår. Og vi bruker en som heter Johannesen, og han sier at «virksomhetens omdømme er summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har av virksomheten». Og eksterne interessenter kan være for eksempel media, kunder, leverandører og andre offentlige etater. Interne interessenter er for eksempel ansatte, ledelse og politisk ledelse. Når det gjelder rekruttering så bruker vi noe som heter, en som heter Grensø og han skriver at, at «rekruttering er å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling». Yes. Og da er vi klare. Ja. Så, bare for å ta det helt kort og presist, vi har to forskningsspørsmål på oppgaven, og det står at hvordan kan fokus på omdømmebygging fremme eller hemme Statens veivesen sin rekruttering av kompetente medarbeidere. Og det andre forskningsspørsmålet er, hvilke fortrinn har et godt omdømme for Statens veivesen i en rekrutteringssituasjon. Så jeg tenker jeg at vi bare hopper over på det første spørsmålet. Og det er, poenget med dette spørsmålet det er rett og slett å, at vi får en god dialog, vi kommer litt i gang med intervjuet. Så det første spørsmålet er rett og slett, hvordan stilling har du i Statens veivesen og hva er dine arbeidsoppgaver?

OBJ: Ja jeg er kommunikasjonsrådgiver, og det er jo et, arbeidsoppgavene spenner jo bredt da, men da har jeg, går jevnlig turnus på å være pressekontakt for all arbeidet, det meste som kommer i fra, til pressenummeret da i fra hele regionen. Det er jo Nordland, Troms og Finnmark. Så jobber jeg med både proaktiv og reaktiv mediehandtering på utvalgte prosjekt som er da fordelt i kommunikasjonsstaben hvor vi er, hvor vi er da en 7-8 stykker. Ansvar for en del websider, altså en del av prosjektsidene på de samme prosjektene hvor jeg skriver for og fotograferer og, ja sørger for illustrasjoner av en god del av de prosjektene. Jeg bistår prosjekteier og prosjektledelse i forberedelser av gjennomføring av folkemøter, ja, så det er jo, ja og så er det en god del intern kommunikasjon. Vi har et eget intranett som gjør stor, stor etat og stor region så jeg skriver jo en del for vårt eget intranett, både for nasjonale saker som går da nasjonalt i hele etaten og så hovedsakelig eller mest da, regionale saker.

INT: Ja akkurat.

OBJ: Ja.

INT-2: Kan du si, jeg tror det ble litt uklart akkurat når du sier hva du jobber med og hva din profesjon er i, altså helt, det du sa helt i begynnelsen?

OBJ: Ja jeg er kommunikasjonsrådgiver i region nord.

INT-2: Nemlig.

OBJ: Ja, og bakgrunnen min er at jeg er journalistutdannet. Mm.

INT: Akkurat. Skal vi si noe ???(00.05.20) er det greit?

INT-2: Nei, det er greit.

INT: Ja. Okay, da skal vi gå litt videre til spørsmål nummer 2.

OBJ: Ja.

INT: Og relevansen til det spørsmålet er rett og slett å få litt innsikt i hva du legger i begrepet omdømme.

OBJ: Mm.

INT: For det er et veldig vidt begrep og brukes kanskje litt sånn ullent i en del sammenhenger. Men hva legger du i begrepet omdømme?

OBJ: Ja, nå har jo jeg jobbet i mange år i Apeland informasjon, han Nils Apeland så ...

INT: Å ja, han ja.

OBJ: ... hvis ???(00.05.58) så ville jeg sagt at det er summen av de oppfatninger som interne og eksterne interessenter har av virksomheten.

INT: (litt latter). Ja.

OBJ: Så, det er samsvaret mellom, mellom virkelighet og oppfatning, ville jeg ha sagt. Ja. Jeg syns dere har brukt en bra definisjon. Nei da i likhet med dere så er jeg oppe, er jeg opptatt av at vi ikke slenger rundt oss med ordet omdømme, men at vi har en presis definisjon og at vi skiller det i fra, i fra reklame. Ja, i fra markedsføringsfaget eller at vi viser hvor i markedsføringsfaget det eventuelt hører hjemme. Mm.

INT: Akkurat han Apeland ja. Ja han er jo en stor guru (litt latter).

OBJ: Ja da så jeg har jobbet og vært på mange ting i lag med ???(00.06.51) Nils Apeland så, mm.

INT: Ja akkurat, ja. Kan du si noe litt om hvordan dere jobber internt i Statens veivesen med fokus på omdømme?

OBJ: Ja, ordet omdømme er vel kanskje ikke et ord som, eller ja, ja, det er jo et ord som brukes veldig masse for så vidt både her og i mange virksomheter, men vi har jo en kommunikasjonsstrategi som er det styringsdokumentet som jeg da kjenner mest til og bruker mest som, som jeg som, spesielt når jeg er gald i omdømmefaget, ser mange omdømmedrivende verdier igjen. Vi har jo en sterk åpenhetskultur i etaten. Og en, en, og det gjelder jo både internt og eksternt. Det betyr at vi har, altså en av, en av, et av de ordene som går igjen i kommunikasjonsstrategien og som vel man anser da og ???(00.07.57) som jeg tror også er et av de sentrale prinsippene i det nye, det er jo, det er jo åpenhet. Ja da, økt synlighet og økt åpenhet som hovedregel er et av hovedgrepene. Og åpenhet er jo for meg en omdømmedrivende verdi. Og så er det jo, det er jo en, ja det er jo en etat som jobber med veldig mange tekniske ting. Som jobber med ting som i utgangspunktet kan kommuniseres, formidles og oppleves som, ja livsfjernt, eller hvert fall ha veldig høye, høye terskler for å kommunisere, men der tas det veldig mange grep i etaten og prioriteres å senke de tersklene. Altså vi satser veldig mye på visuell kommunikasjon for å gjøre kompliserte sammenhenger tydelig, vi jobber, altså det er jo et ingeniørfag og veldig mange nå, dette har jo vært teknologiske prosjekt så vi, vi aksepterer å forenkles for å gjøre ting forståelig. Så dermed er det jo også, påstår jeg ganske brukerorientert i etaten.

INT: Ja.

OBJ: Og det er for meg også omdømme, det er jo en omdømmesatsing. Jeg er ikke så opptatt av hvorvidt det, alle har det klart for seg hvorfor vi gjør det. For omdømme er jo et resultat av og ikke, altså du skal ikke styre blindt etter. Brukerorientert er vi og, men at vi ikke ???(00.09.39) veldig mange av våre tjenester, det er veldig mange ting som du før måtte på en trafikkstasjon for å gjøre, som du ikke må det. Du kan logge deg på nettsidene og få gjort veldig mange ting. Så, ja så det er noe av det jeg tenker på vi gjør for å, for å bygge omdømme. Vi har, ja for min egen del så kan jeg jo si at jeg, et viktig grep for omdømmestyring for mitt, i mitt hode det er jo forventningsstyring. Det er jo å styre forventningene, fordi at når vi gjør jobben vår så, så går det utover noen. Det, tunnelene blir stengt mens de skal renoveres og det blir banking mens vi bygger vei rett ved siden av huset ditt. Og der er vi, prioriterer nå i hvert fall, hvert fall gjør nå jeg det og har, opplever stor forståelse i etaten for å være tidlig og tydelig ute for å kunne orientere om hva skjer nå. Og hvorfor skjer det. Sånn at vi også styrer forventninger til publikum.

INT: Ja.

OBJ: Mm.

INT: Kjempelurt.

INT-2: Jeg synes det var veldig interessant det som du sier om forventningsstyring og omdømme. Og det tar opp begrepet forventningsstyring. Jeg jobber jo i et entreprenørfirma og vi har også det fokuset der vi ser at ved å ha ei forventningsstyrt kommunikasjon til folk i nærmiljøet så, så opplever vi goodwill. Folk blir bevisst på at, ja skal det blir fornyet vei her og det skal bli forskjønnert område så, så blir det litt friksjon før man er ferdig. Så en veldig fin vinkling du har der på begrepet omdømme og hva det egentlig som ligger i det. Har du flere ting som du ønsker å få frem på spørsmål 2?

OBJ: Nei, jeg tror det var for så vidt det jeg, det jeg kommer på i farten, så det er, jeg har jobbet her i snart to år og i seg selv så tenker jeg at det er en bevissthet rundt omdømme, det at kommunikasjon er en, det er en sentral del av, det er et sentralt fag i Statens veivesen. Det ser vi både i, at vi har satset ganske mange årsverk på det og jeg er blitt tatt inn og lyttet til i prosjekter. Kommunikasjon er ikke, det er ikke et fenniss på utsiden eller noe som kobles på på slutten, nå er vi ferdig, kan gå til pressen, ta et bilde og gå til pressen med. Altså vi er inne

veldig tidlig i, i prosjekter, ofte i hvert fall så, og bare det i seg selv vitner for meg om en bevissthet rundt omdømme i veivesenet.

INT: Ja, kjempebra.

INT-2: Veldig bra. Har vi noe mer vi skal spørre på nummer 2?

INT: Jeg tror det, han sa veldig bra på det syns jeg. Ja.

INT-2: Ja.

OBJ: Det er bra.

INT: Ja. Da kan vi gå litt videre til spørsmål nummer 3. Og poenget med spørsmål nummer 3 det er på en måte å identifisere omdømmedriverne for Statens veivesen. Og vi har jo, ut fra rapportene som skrives så er det jo mange ting som spiller inn, men vi lurte på om du kunne si noe mer om, litt mer konkret om de viktigste omdømmedriveren for Statens veivesen?

OBJ: Ja da tenker du hva jeg, hva jeg tror de har å si, eller?

INT: Ja, ja. Ja.

OBJ: Ja. Ja, nei det har vært nevnt åpenhet allerede. Og det, det tror jeg er en, det tror jeg er en viktig omdømmedriver. Fordi at vi er en, altså vi er en stor samfunnsaktør som bruker veldig mange penger på vegne av det offentlige. Og vi bruker veldig mange penger på ting som folk mener mye om og trenger veldig. Så åpenhet rundt hvordan vi forvalter midlene og hvorfor vi gjør det vil være en, en omdømmedriver. Og vi har jo, ja beslektet med det så tror jeg også at vi kan jobbe med å være enda mere tydelig, gjøre kompliserte sammenhenger enklere, også i de vanskelige debattene. Og det, det klarer vi ikke bare med åpenhet, men det må vi også gjøre med, ja med tydelighet. Det gjelder jo for eksempel salt, veisalting, hvorfor må vi det, når må vi det. Og der må vi også tenker jeg, tåle å stå i de vanskelige debattene over tid. Og hele tiden tenke hvordan, hvordan kan vi gjøre de her kompliserte tingene tydelig. Mm. Åpenhet og tydelighet, ja. Så, så har jo vi, altså for vi leverer jo produkter til, til folk. Altså produkter vi leverer betyr noe for dem altså, det å ha, ha kontroll på, på det vi gjør, så på de veiene vi bygger og, og drifter. Og så, så er det jo sånn at vi har entreprenører som, som gjør, vi bygger jo, drifter jo ikke veiene selv lenger. Og det er veldig mange år siden vi har gjort. Men, og det er klart det er også krevende når vi, når vi er byggherre og skal svare for, svare for det. Men, ja. Og så tenker jeg at vi, når jeg tenker på omdømmet til Statens

veivesen, så, jeg er også opptatt av å, ja vise samfunnsrollen vår. Nettopp som jeg sier, fordi at det er veldig, veldig mange år siden vi egentlig vi var, altså det er ikke vi som er ute og bygger veier. Vi, selvfølgelig vi, vi er byggherre for det, men det vi gjør når vi planlegger, vi er jo en samfunnsutvikler, vi, ja, ja dere er nære hele KVVU'en og har selvfølgelig ???(00.16.34) og alt det der, ikke sant at vi er, vi er en viktig samfunnsaktør. Så den, det tror jeg er en rolle som jo er viktig for oss å vise frem i årene som kommer. Og som samfunnsaktør, både i byutvikling, jeg jobber med et byutviklingsprosjekt i Tromsø som, som handler like om arealfortetting og luftforurensning som asfalt.

INT: Ja.

OBJ: Og det, og det gjelder jo for så vidt, altså det vi holder på med i KVVU'en i Hadsel, eller Hadselsand og alt det der, det handler om flyplass, det handler om helsevesen, det handler om hele regionen. Det handler om sjømattransport. Så jeg tror det er like, altså at vi er nødt til å jobbe godt for å vise oss som samfunnsaktør like mye om ikke mer enn veibyggeren Statens veivesen. Og det handler jo igjen også om hvordan kompetanse tror vi det er, tror man at man må ha for å jobbe i Statens veivesen. Det er, det er, det kan godt hende at selv om du ikke er utdannet i Narvik eller i Trondheim, at du kan jobbe i Statens veivesen. Altså vi trenger samfunnsplanleggere, og statsvitere og jurister og kommunikasjonsfolk. Og jeg tror at når vi får vist frem den utviklingsrollen så vil nok flere enn ingeniører raskere tenke seg inn veivesenet.

INT: Ja akkurat.

INT-2: Jeg synes det er et interessant perspektiv du trekker i, når du identifiserer omdømmedriverne og du snakker om det moderne samfunnet, for vi skal ikke mange tiårene tilbake der folk var glad for å få en vei, til i dag der de ser totaliteten i forhold til miljø og, ja bærekraft, det, folk setter helt andre krav til hvordan man skal gripe inn i det fysiske miljøet. Så det du sier der er utrolig interessant, og løfter egentlig den her omdømmedrivertanken opp et hakk i forhold til det som du sier at du behøver ikke å komme fra NTNU eller fra Narvik for å bidra inn i det gode arbeidet videre.

OBJ: Nei, mm.

INT: Jeg liker også det du sier litt om omdømme om at det er den samfunnsaktøren og den rollen dere skal ha. Og det med, ofte er jo omdømme og legitimitet to begreper som går ganske nært hverandre.

OBJ: Mm.

INT: Og du prater en del om det at dere er legitim, altså det dere holder på med skal utvikle samfunnet, det skal bidra til at de pengene som forvaltes brukes på en fornuftig måte. Og på vegne av fellesskapet. Og det er jo en, en veldig fin tanke tenker jeg og det ???(00.19.39)

OBJ: Mm.

INT: Ja. Yes. Skal vi ta neste. Ja, nummer 4, spørsmål nummer 4. Poenget med spørsmålet er jo at, du har faktisk snakket litt om det allerede, så jeg tenker at det kanskje blir et kortere svar her, men det gir deg hvert fall muligheten til å legge litt utdyping i begrepet omdømme. Så spørsmålet er, hva mener du har betydning for omdømmet til Statens veivesen? Du har jo nevnt åpenhet, tydelighet, omdømme, legitimitet, samfunnsaktør og så videre. Men er det noe annet du kan si der?

OBJ: Ja men tror jeg ikke ???(00.20.20) hva er viktig. Ja, altså jeg vet ikke hvor det hører til, ja, ja jeg behøver ikke å late som at jeg ???(00.20.31) jeg behøver ikke ??? i boka, men vårt omdømme nå og spesielt den problemstillingen dere, altså vi kommer ikke utef, vi kommer ikke rundt at nå vet vi ikke hva skal Statens veivesen være. Det, om det er omdømme, ja, ja, jo det er jo hva er den samfunnsrollen.

INT: Ja.

OBJ: Jeg, informant 1 hadde søkt å ta den jobben i Statens veivesen i dag.

INT: Å ja.

OBJ: Nei.

INT: Okay.

OBJ: Jeg aner ikke, jeg aner ikke hva Statens veivesen skal være. Regionreformen, Stortinget har vedtatt at store deler av vår virksomhet skal over til, til de nye regionene, og det vet vi jo ikke hva det blir. Jeg hadde hvert fall blitt og sjekket grundig hva, hva er det bruk for og hvilken kompetanse trengs og hva skal vi gjøre fremover. Så den, den er en, en, hva jeg skal si, et vakuum, det er et informasjons, ikke et informasjonsvakuum, men et, det er jo noe uavklart for tiden. Som, som må avklares. Og det gjelder jo hele etaten og det gjelder i, i den store debatten nå som foregår, dere er jo velsignet med å få lov å fortsette å være alene der i det fylket, men, men Troms og Finnmark krangler så det synger etter om forskjellige administrasjonssteder og. Og det er klart folk tenker, skal vi spille, hvem av, for alle

oppgavene som etter veiloven i dag forvaltes av det som heter Sams veiadministrasjon, det har dere sikkert satt dere inn i og vet hva er.

INT: Ja.

OBJ: Ja. Skal flyttes over til de nye regionene og da, de debattene som foregår hvor administrasjonen skal være, det handler jo og om noen av oss, men vi vet ikke hvem. Og vi håper jo at alle er med videre, men det, det kan jo ingen garantere. Så jeg tenker at det har noe å si.

INT: Ja.

INT-2: Men til informant 1, nå, jeg har sittet og hørt på deg og jeg, jeg blir litt inspirert over den energien du har. Du har et hjerte til jobben og du sier at du er litt usikker på, eller, ja du er litt usikker på om du hadde søkt jobb i Statens veivesen sånn som det er i dag. Det er mange ting som er uklart, men jeg tenker umiddelbart at du er en av de rette personene. For du stiller noen viktige spørsmål og samtidig så virker det som du kan være en utrolig god pådriver med de tankene du har gjort deg rundt det her. Du er jo, jeg vet ikke hvor gammel informant 1 er da, men på meg så virker det jo som en relativt ung mann og har mye energi og er genuint interessert i de her tingene. Så jeg tenker jo at det som skjer der, de omveltningene som skjer der er, kan du være en viktig, viktig person inn i dette, det nye som vi ikke vet hva blir.

OBJ: Ja da, og det tror jeg og. For all del. Det, det tror jeg og. Samtidig som jeg, ehe, men vi skal jo skape en ny organisasjon. Og, og, men som jeg sa i sted, jeg kjenner jo et veivesen som, kommunikasjon er en, det oppfattes som en viktig del av faget vårt og, eller et fag som er viktig del av prosjektene våre og av rollen vår. Sånn at jeg, men, men igjen, det du sier, ja da, min rolle nå det er nå å gjøre kommunikasjon like viktig i de to nye organisasjonene. Fordi at det som i dag er Statens veivesen, noen av de kommer til å jobbe i den nye regionen og noen kommer til å være igjen i, i veivesenet som jeg tror kommer til å bli enda mer samfunnsutvikle veisenet, om vi skal hete veivesenet vet jeg ikke. Men når regionene overtar drift, planlegging av drift og alt det her på en eller annen måte, men strukturen vet vi ikke, så tror jeg at vi kommer til å jobbe enda mer trafikksikkerhet, skredsikring og alle de her, og i tillegg har vi jo riksveier selvfølgelig. Men, men byutvikling kommer jo til å være kjempaktiv på Sortland fremover, tror jeg, om 10 år så møtes vi igjen og når dere har fått deres bompenger og bypakke og alt det der. Så, ja.

INT-2: Veldig interessant informant 1, visjonær i tillegg og, nei men altså det her, det er fantastisk. Så all honnør for at du tar de her tankene og løfter det opp, det ...

OBJ: Men jeg tar med meg ut fra dette intervjuet, at jeg har ingenting å frykte for fremtiden. Det, det har jeg nå fått bekreftet.

INT-2: Ja det ...

OBJ: Fra Nord universitet. (latter)

INT-2: Jeg tror vi trenger sånne med den energien og de tankene altså, der du går ut, ut av deg selv og ikke tenker på hva, what's in it for me, men hva slags muligheter som ligger fremover. Så kjempebra refleksjoner rundt det her.

INT: Ja. Vi går bare litt videre, da tar vi nummer 5. Og da er vi litt over på rekruttering. Du har jo snakket om at Statens veivesen har en sammensatt, altså folk som jobber i veivesenet har en sammensatt bakgrunn. Ingeniører og jurister og andre, hva mener du har betydning for den fremtidige rekrutteringen for Statens veivesen? Du nevnte noe om at det skal komme to nye, altså veien er litt uklar fremover nå for dere.

OBJ: Mm.

INT: Hva tenker du er liksom, altså som vi begynte med før vi begynte intervjuet så ser jeg nå på at, ifølge papirene så er det litt utfordringer med, kanskje med noen aldersgrupper hos dere? I forhold til rekruttering.

OBJ: Ja okay, ja.

INT: Du må jo ta litt med en klype salt da i 2018, men behovet er jo ganske stort, dere er jo tross alt en 6.400 ansatte i hele veivesenet. Og så er dere ...

OBJ: Okay.

INT: Ja, og litt færre da i region nord da men, men ...

OBJ: ???(00.27.14)

INT: Ja. Men i hvert fall hva mener du, altså kampen om kompetente medarbeidere i fremtiden vil nok hardne til ifølge teorien hvert fall. Hva tenker du om, hvordan, hva mener du har betydning for rekrutteringen i fremtiden for dere? Altså da prater vi nærmeste 10-15 årene kanskje.

OBJ: Ja, ehe, ja hvis jeg da ser på den andre siden av 2020 da. For det er jo i morgen nesten. Så, hvis veivesenet blir nå sånn cirka det jeg tenker meg så, så tenker jo jeg, altså så tror jeg vi har mye av de samme utfordringene som mange andre etater eller for så vidt virksomheter som trenger realfagskompetansen. Det er klart vi, vi har, vi trenger, det er humanister og alt det der og jeg er jo humanist selv men, men den store gemene hop hos oss, har jo en realfagskompetanse og en yrkesfagkompetanse. Vi har jo mange som har sin bakgrunn fra yrkesfaget som har gått, tatt teknisk fagskole og ulike ting som, så det er ikke alle som er ingeniørutdannet fra starten av. Men, men det store bildet mener jeg handler om at vi, vi er avhengig, i likhet av veldig mange andre, at vi får flere til å gå yrkesfag. Og vi, vi må få de som kan, og det er nå jeg opptatt av å si, at vi må få de som kan ta realfag godt til å ta realfag. Og det er jo en sånn personlig betraktning etter å ha vært gjennom ???(00.29.16) at vi må ikke kjøre et realfagsfokus sånn at vi skaper store tapere. Det var jo, det ble jo jeg forsøkt, gjort om til skoletaper ved å bli presset matte og fysikk nedover, og det hadde, det hadde ikke blitt bra for noen. For ingen parter. Men, men det store bildet er at vi, vi trenger det. Og så er veivesenet en, en offentlig aktør så vi, det offentlige versus private er jo også den aksene som veivesenet i lag med da andre offentlige aktører deler. Så der splitter vi jo lag med, med andre som trenger realfagskompetansen. Det er jo at vi, vi er jo neppe vil jeg tro, landsledende. Og da, og da er vi på det store bildet som, som før i tiden var at det offentlige var helt trygt. Og sånn er det jo ikke, det offentlige er ikke mere trygt enn noe annet. Det, det flyttes jo og legges ned og BaneNor blir, nei Jernbaneverket blir BaneNor og Statens veivesen blir gud vet hva og, ja sånn er det jo. Pensjon er også på en måte i, i spill og vi vet, vi har ikke lenger så gode kort på hånda som offentlig etat som vi hadde før da alt var trygt og godt og. Jeg har jobbet i privat og offentlig, det her er for så vidt sånn her nå superoffentlige jobben jeg har. Har lissom vært sånn halvveis når jeg var på Stortinget. Men jeg kjenner meg jo ikke, altså jeg opplever at det offentlige er lissom noe tryggere enn det private.

INT: Nei.

OBJ: Vi er satt i, vi er utsatt for markedets krefter, vi som alle andre, og effektivisering og alt det der. Så jeg opplever vel at det offentlige har lissom mistet noen av de virkelige gode kortene. Hvis jeg hadde vært ingeniør i dag, hvorfor i herrens navn skulle ikke jeg gått til Andøya Space Center eller et eller annet sånn. Istedenfor, for til veivesenet eller til ???(00.31.41) Ja. Så det blir viktig. Og så, og så vet vi ikke hvordan det blir selvfølgelig, men veivesenet er jo spredd på veldig mange lokasjoner. Og det vil, vil vi jo antagelig fortsatt være fordi at vi, vi sikkert vil ha nærhet til, til folk og alt det der. Men det, men det gjør jo også at

vi har en, en utfordring med at vi skal rekruttere folk som har lyst til å bo på Leknes, Lakselv, de plassene som ikke, ja Leknes er det nå mange som har lyst til å bo, men vi sliter med, altså vi kommer til å slite i likhet med alle andre med, med urbanisering tenker jeg. Fordi at vi er ikke, vi er ikke en veldig sentralisert etat. Og det ligger jo ingen politiske føringer, så vidt jeg kan se som vil sentralisere oss veldig. Og det er på en måte kun, hvis vi ser i nordnorsk perspektiv så er det jo kun Bodø, Tromsø som, som ikke har den utfordringen. Og knapt nok det. Sånn at vi er jo avhengig av å ha unge folk som ønsker å bo på, nå husker jo ikke jeg alle de plassene vi, vi er engang, men det er klart vi er veldig mange plasser. Og, og i regionreformen så tror jeg jo også at vi kommer til å, det kommer nok til å være ønske om at vi vises spredd rundt. Så urbaniseringen er også et, eller også en ting som veivesenet, en faktor som veivesenet må forholde seg til i rekrutteringsøyemed tenker jeg. Mm.

INT: Akkurat, ja. Snakket litt om, vi hadde en, en liten debatt med vår veileder her på oppgaven her tidligere om at, om vi skulle ta med det her med hvor var det folk bodde hen. Altså Vesterålen tidligere.

OBJ: Ja.

INT: Om det var en del av problemstillingen vår. Men vi kuttet det ned. For at vi ønsket å få frem liksom den her sammenhengen mellom rekruttering og godt omdømme. Men det er interessant, er veldig interessant det der med hvor folk bor hen og hvor de skal jobbe hen.

INT-2: Jeg har lyst å spørre informant 1 om du har reflektert litt rundt de sosiokulturelle utfordringene, altså da går det på det som du nevnte, rekruttering, trender. Kan det være sånn at, altså i, altså de her tiårene de har skjedd enorme ting innenfor fokus utdanning. Vi har jo de tradisjonelle institusjonene som utdanner både ingeniører og jurister og ja, men vi ser jo at veldig mye digitalisering, fokus på det kommer. Tror du de sosiokulturelle utfordringene kan, også kan bli en utfordring for Statens veivesen i forhold til det som vi snakker om med betydningen for rekruttering. At dere må ut på banen og, og være en del av den kampen, for å få de rette folkene inn?

OBJ: Ja definitivt, og vi, vi er jo nødt til å, jeg holdt på å si vi er nødt til å ta rollen med, på digitalisering og, jeg, men det er ikke sant vi må ta rollen, vi må vise at vi faktisk er i førersetet. For det er vi. Altså jeg jobber med det som heter ITS, intelligente trafikksystemer, jeg jobber oppover Skibotndalen med og holder på der med micro ???(00.35.40) og akustiske skiver og ting som jeg aldri hadde trodd jeg skulle holde på med i mitt liv. Og samarbeider med folk fra Sintef og Norut og NTNU og, og det er utrolig, altså kule ting, altså førerløse

biler er det vi som kommer til å legge til rette for. Skal på posisjoneringstester med førerløse biler om en måneds tid, ikke sant. Og jeg er ikke, altså det, vi kommer til å være en veldig viktig aktør på veien til, i tillegg til personvernombudet så er det også personvernombud som kommer til å legge for førerløse biler. Og alt rundt det ikke sant, det, hva, hva skal skje i overgangen når halvparten kjører med gamle masta og halvparten kjører førerløse biler og alt det der. Og vi skal ha føreropplæring og ansvar for det og, men det er vi nødt å vise frem. Det er vi nødt å vise frem på en helt annen måte enn vi gjør i dag. Og det er jo en sentral prioritering. Og å ha en, en kommunikasjonsstrategi rundt den digitaliseringen som igjen er noe helt annet enn veibyggeren. Og det bringer meg også litt til en ting som jeg, ja ikke nevnte i sted men som kom på det, som, som dere er litt i det her da, hvordan bilde har folk av veivesenet. Jeg er jo, ja dere omtalte meg som energisk og visjonær og alt det der, det var veldig mange som lurte da jeg skulle begynne å jobbe i veivesenet av mine nærmeste. Statens veivesen Geir, hva i herrens navn tenker du på. Da var jeg på lærer på vest Lofoten videregående skole og jeg hadde akkurat kommet ut fra muntlig eksamen med mine, hadde for øvrig en sensor fra Sortland, og, og det var jo fyr og flamme og ???(00.37.48) men da var det kollega som sa, Statens veivesen, hva er det du tenker på. Men, men jeg bruker nå av og til å ta en snap når jeg er i helikopter og driver og sprenger løs isskavler og ja, har, holder på med de kulene tingene, så bare ja, Statens veivesen. Men det sier litt om at jeg tror, altså du skal ikke være så veldig gammel før du har det gamle bildet av Statens veivesen som etaten. Og vi er vel, jeg prøvde å tenke på det her en dag, er vi den siste etaten som har, som heter vesen og verket. Du hadde jo post, Postverket og Televerket og alt det, og Jernbaneverket. Men, og nå er det Statens veivesen. Jeg vet ikke hvordan andre offentlige etater som lenger er vesen og verk.

INT: (latter) Ja godt ???(00.38.44)

OBJ: Jeg er ikke overrasket hvis Statens veivesen heter noe annet om fem år.

INT-2: Jeg syns jo informant 1 har brakt, altså et tørt spørsmål om har, hva slags betydning rekruttering og hva man kan gjøre med rekruttering inn i Statens veivesen, jeg syns du har løftet det her opp på, du sier, informant 1 sier noe om, visert du er i førersetet. Her ligger energi og hadde arbeidsgiver hørt dette skype møtet så tror jeg arbeidsgiver hadde sagt, den mannen der skal vi ta vare på. Og han skal få lov til å være i, han skal være lederhunden på det her, det store Finnmarksløpet som har startet. Troms Finnmark.

OBJ: Og neste informant tror jeg, eller da går jeg nå på lista her bakover etter meg tror jeg, ja da så det er bare å si til hun at ???(00.39.42)

INT: (latter)

INT-2: Ja men altså sett i forhold til det spørsmålet her, og rekruttering så tenker jeg jo at vi har en lei tendens til å se utenfor på eksternt marked, men arbeidsgiver har også ofte hell, det blir jo en annen undersøkelse og en annen masterundersøkelse, men i hell i forhold til å se på rekruttering innad og gi de personene som er innad nye og spennende utfordringer. Så du har kommet med mange gode momenter her.

INT: Ja, det var interessant. Godt med litt latter. Ja, vi skal ta å gå litt videre.

INT-2: Skal vi det, har vi ikke lyst å høre mer av, jeg tror det kommer ...

INT: Jo da men han kommer, jeg tipper han kommer med flere her så det ???(00.40.35) Skal vi se. Vi har jo, du har jo sagt noe om allerede det her med om hvorfor du eventuelt valgte å begynne i Statens veivesen. Og du kanskje hadde et bilde av veivesenet som var noe annet enn det du møtte. Men ...

OBJ: Andre hadde et bilde av..

INT: Okay andre hadde ja.

OBJ: ... av veivesenet. Hvis jeg delte det så hadde ikke jeg tatt jobb i veivesenet.

INT: Nei okay.

OBJ: Nei.

INT: Greit. Vi hopper over nummer 6 og så går vi på nummer 7. Og så, da er vi over litt på, poenget med spørsmålet er rett og slett, hva slags interne og eksterne strategier har dere brukt eller skal bruke, kanskje litt vanskelig å avsløre strategien, men hvordan interne og eksterne strategier bruker dere for å bygge opp omdømme? Du har pratet om tydelighet, du har pratet om åpenhet, du har pratet om mange ting, men ...

OBJ: Ja, ehe, nei, som sagt det styringsdokumentet som jeg forholder meg mest til, det er jo kommunikasjonsstrategien. Og som ikke er kommunikasjonsstabens strategi, men som er Statens veivesens strategi for kommunikasjon. Og det er jeg opptatt av forskjellen på. Fordi at det er jo prosjekt og prosjektet sitter med kommunikasjonsansvaret, og det er gjort to, det er to av hovedgrepene der som jeg tror er spesielt omdømme og ja drivere for omdømme og også

for rekruttering. Det ene er da det jeg har sagt sikkert til det kjedsommelige, det er jo åpenhet, synlighet og jo mere åpen vi er jo lettere er det jo også å se det ekte bildet av veivesenet. Og, nå husker jeg, spurte du om strategier for rekruttering eller typisk for omdømme?

INT: Strategier for omdømme.

OBJ: Ja.

INT: Ja.

OBJ: Og det andre er da, det andre hovedgrepet som er i kommunikasjonsstrategien som jeg tror er viktig, det er, det er det som jeg sier synliggjøring av innovasjon og ekspertise. Spesielt det første. Det at vi er i førersetet for veldig mye innovasjon, og det ser jeg i mitt eget daglige arbeid. Altså når jeg tar ut saker som er de her veldig innovative, det, det er stor interesse for, for det. Og så er du, for så vidt jeg og mange av kollegaer vi har jo ikke, det er jo ikke strategifestet, men, men vi bare løfter, så vi prøver å løfte frem de, de unge flinke freshe som vi har veldig, veldig mange av i etaten. Og det, det jobber jeg mye med, så vi jobber også ganske bevisst for å få visst de tingene som jeg ikke tror at alle vet at Statens veivesen holder på med. Tror ikke det, det er så mange som vet at Statens veivesen er en av de tre aktørene som sitter og lager skredvarslene på varsel.no, det er vi og NVE og Metrologisk institutt. Og der sitter det utrolig dyktige geologer som sitter innelåst bak et rom og er blokket i kalenderen, du får ikke lov å forstyrre dem for de sitter og leser alt på Regups, går observasjonsturer, går ut og lukter og smaker på snøen og sånn. Og skriver de varslene, for at vi ikke skal dø i skred. Og det, sånne ting er også de her skjulte sidene av veivesenet jeg er også opptatt av å få frem. Mm.

INT: Ja, noe mer vi skal spørre om Arild på det punktet?

INT-2: Nei jeg, jeg blir jo, jeg blir veldig begeistret over informant 1 sin energi og, altså du trekker frem det med tydelighet og åpenhet, innovasjon. Jeg tenker på innovasjon, altså i faglitteraturen så snakker man jo om myk og hard innovasjon og det, det er veldig mange som tenker innovasjon som noe kostbart. Men innovasjon det kan jo bare være kunnskap eller forståelse der man løfter hele organisasjonen opp et lite hakk med å gjøre noen, gjøre noen grep. Jeg tenker at du har nevnt flere ting her som, altså som ligger som en mulighet uten at man må hive på bordet en haug med millioner.

OBJ: Absolutt, men, men det kommer til å kreve, om ikke millioner, så kommer det til å kreve noe av oss som etat. Altså vi er jo en statlig etat og vi er underlagt en statsråd og alt det

der, men enhver, altså de innovasjonene vi tar nå på, vi har vært innom digitalisering og sånn, det, det utfordrer veldig raskt veldig mange etiske problemstillinger. Og de problemstillingen må vi tørre å stå i og ta og diskutere og være synlige også i de debattene. Kan ikke bare snakke om følelse og biler. Men da må du også være de som problematiserer og skriver kronikkene og eier debatten og ekspertisen på, ja da ???(00.46.27) bilen er bra, men den følelsen, vi er nødt til å programmere han på en måte som gjør at ??? den bilen må velge, det kommer en gammel dame rundt det hjørnet, det kommer en dame med barnevogn rundt det hjørnet, han kommer til å treffe en av de to. Hvem skal han treffe. Hvem skal dø. Av og til må en bil velge og vi må hjelpe han å velge. Altså vi er kommet, vi står i, i førersetet for innovasjoner som utfordrer verdien av et liv, hvor mye skal vi investere for å spare et liv, altså veldig mange av de vanskelige debattene. Og ikke minst personvernet. Ikke minst personvernet. Og der har vi fortsatt en vei å gå i veivesenet på å stå i debattene uten tydelige svar. Fordi at veldig mange av de som jobber med det her er, er, de er realfagsfolk og ikke humanister og har ikke tatt de semestrene i filosofi. Og for at vi skal fylle rommet med å synliggjøre vår innovasjon og fagekspertisen så må vi også debattere ting som har veldig uklare og forskjellige svar.

INT-2: Interessant, veldig interessant. Men sier du da, sier informant 1 da at en realist og en humanist har forskjellige måter å løse en kronikk på, at realisten han vil ha to streker under svaret mens humanisten vil egentlig bare debattere ut og kjenne litt på hva slags strømninger som er?

OBJ: Ja altså stilisert hvis du, sånn carton versjonene så, så kan vi jo godt si det. Jeg, for å lykkes med hovedgrepet som jeg sa, å synliggjøre innovasjoner, så krever det at vi tar selv og eier også etiske debatter som kommer av innovasjoner. Først da fyller vi det rommet.

INT-2: Interessant.

OBJ: Fordi at vi, vi kan ikke, vi kan ikke vente til vi er ferdige med et produkt til vi har, men da er det ikke innovasjon lenger, da er det jo gjort. Da er det riktignok ny teknologi, men det er ikke innovasjon.

INT: Mm. Vi har snakket egentlig ganske mange om, ting om spørsmål nummer 8, allerede. Også for så vidt 9. Skal vi prøve å på en måte bare koke det ned til et spørsmål og så ...

INT-2: Ja.

INT: Du har jo sagt en del ting om at dere skal fremheve deres egen såkalte fortreffelighet, men at dere gjør spennende ting og er på helikopterturer og skredsikring og diverse. Og ???(00.49.28) ekspertisen. Men vil, men må eller kan Statens veivesen i fremtiden tenkes å gå den veien at man bruker lønn som en faktor for å tiltrekke seg kompetente medarbeidere, for at det må bare bli sånn?

INT-2: Bare et kort spørsmål til informanten, for her, nå, altså jeg føler at når informant 1 snakker så er det veldig indre motivasjon, altså det er, du byr av deg selv, du har gjort deg opp utrolig mange gode, altså du har satt opp en haug med gode punkter som du har satt som verdier for i det hele tatt å orke å stå opp og sprinte ned på Statens veivesen og være en god og viktig aktør i en stor organisasjon, så jeg har ikke oppfattet informant 1 som at alt det her er styrt av ytre motivasjon, det er indre motivasjon. Men spørsmålet her går på den ytre motivasjonen, hvilken lønn gjør så at flere kompetente folk kommer inn. Men vil de ha samme motivasjon som informant 1 har. For vi vet at lønn, lønn er ikke det som står øverst hos de fleste. Det er andre viktige ting. Arbeidsoppgaver og ...

INT: Men det kan jo stå ganske godt på de som er ganske unge.

INT-2: Ja.

INT: Og det er jo de som dere kanskje særlig må få inn, de litt yngre kreftene.

OBJ: Ja jeg ser, altså jeg har en bakgrunn ifra Sjømannsrådet og der var det sånn, lønnspolitikken er at, vi skal ikke være lønnsledende men vi skal være konkurransedyktig. Statens veivesen blir jo aldri, kommer jo ikke til å bli lønnsledende, men, men vi kommer til å måtte være konkurransedyktig. Eller kommer til å måtte fortsette å være konkurransedyktige. Og det, det tror jeg vi er. Og så kommer ikke vi til å rekruttere de som kun velger etter lønn. Det, så enkelt er det. Og de som kun velger etter lønn, de går andre plasser, men de arbeidsgiverne som rekrutterer de som kun går etter lønn, de lever jo et livsfarlig spill og. Fordi at det vil jo alltid noen som tilbyr dem bare litt mer. Og da, og da har jo for øvrig startet en farlig vei for deg selv og, for da, hvis du begynner å sammenligne deg med andre hele tiden så, så gud vet hvor du ender. Men, men indre motivasjon må være en sentral faktor for, for oss som skal jobbe i veivesenet. I tillegg til da veldig mange andre ting som Staten fortsatt leverer godt på. Og det er jo, det er jo en, det er regulert arbeidstid på, på en helt annen måte. Altså for meg er det jo en velsignelse å, å ha noen rammer rundt meg sånn at jeg, jeg hadde jo, det hadde vært supert hvis jeg hadde hatt sånn fotlenke eller noe sånn, som registrerte hvor jeg var til enhver tid sånn at, men nå at jeg faktisk må stemple inn og ut. Og at det ringer noen

alarmknapper hos de voksne når jeg jobber for mye. Altså det er jo veldig bra. Og det trenger jo jeg. Og det er jo fortsatt noen sånne ting som, som, gode ordninger for overtidbetaling, reisetid og alt det der som få private aktører kan konkurrere med. Jeg har overhode ikke en dårlig lønn i Statens veivesen, når jeg ser hva jeg faktisk blir betalt for. Og det handler jo om den arbeidsmengden som jeg legger inn i, inn i enhver jobb jeg har. Så ender jo jeg opp med å ha godt betalt i Statens veivesen.

INT: Ja. Akkurat. Føler vi nå at vi har fått med oss de tingene Arild som vi trenger? Trenger vi noe utdyping på noen punkter?

INT-2: Jeg tenker jo at informant 1 har svart utrolig godt og spørsmål til informant 1, har du noen ting som du har lyst til å si avslutningsvis?

OBJ: Nei, ikke som jeg nå kommer på. Jeg føler jo jeg har fått god tid til å komme med mine refleksjoner.

INT-2: Ja, og jeg tenker jo at vi skal også holde avtalen med informant 1 og, sånn at du rekker det du skal, har planer om å gjøre nå om kun kort tid, så jeg tror vi skal si tusen takk for at du stilte opp og tusen takk for din måte å se de her spørsmålene som vi har stilt på. Det har vært veldig inspirerende å

INT: Ja absolutt.

INT-2: ... å ha en samtale med deg.

INT: Ja.

OBJ: Bra. Flott, da tror jeg at jeg, men da anbefaler jeg dere at dere bare forblir i det møtet. Fordi at nå logger jeg meg av og så, for da slipper dere kluss. Så det er bare å mute....

Lydfil slutt.

Vedlegg 3: Intervjuguiden av 20. februar 2018.

Intervjuguide Statens vegvesen region nord.

Oppgavens problemstilling og forskningsområde:

Overordnet problemstilling:

«Hvordan kan omdømme og omdømmebygging bidra til arbeidsgiverattraktivitet og rekruttering av kompetente medarbeidere?»

- Forskningsspørsmål 1:
«Hvordan kan omdømmebygging fremme virksomhetens rekruttering av kompetente medarbeidere?»
- Forskningsspørsmål 2:
«Hvordan kan omdømmebygging fremme virksomhetens kompetanseutvikling?»

Intervjuguide Statens vegvesen.

Intervjuguiden er delt opp i tre deler:

Del 1: Etablere dialog og tillit med informanten.

Del 2: Perspektiver på omdømme og rekruttering som kan belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Del 3: Omdømmets betydning for rekruttering i Statens vegvesen.

Del 1: Etablere dialog og tillit med informanten

Introduksjon av oss: Vi er to masterstudenter på Nord universitet. Vi jobber som daglig leder i privat næringsliv og en som lærer i kommunal sektor. Vi er sisteårs studenter på Master of Business (MBA).

Hensikten med oppgaven og praktisk informasjon:

Hensikt med oppgaven og informasjon	Anonymitet i undersøkelsen
-Vi forsker på omdømme og rekruttering i virksomheter. -Klargjøre om bruk av lydopptaker aksepteres? -Varighet på intervjuet (ca. 1 time) -Sted, dato, klokkeslett.	-Forsikring om anonymitet og konfidensialitet. -Intervjuet sendes tilbake for gjennomlesing av informanten før publisering. -Intervjuet blir slettet etter publisering.

Definisjon av omdømme:

«Virksomhetens omdømme er summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har av virksomheten». (Johannessen et al. (2009:12).

a) Eksterne interessenter er for eksempel media, kunder, leverandører, og offentlige etater.

b) Interne interessenter er for eksempel ansatte, ledelse og politisk ledelse.

Definisjon av kompetanse:

«De samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gir muligheter for å utføre funksjoner og oppgaver i tråd med krav og mål». (Lai (2013) i Erichsen, Solberg, og Stiklestad, (2015:207).

Definisjon av rekruttering: «Å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling». Grimsø (2002:5).

Hva slags bakgrunn(utdannelse)

Spørsmål 1	Relevans	Kilde
Hvilken stilling har du i Statens vegvesen og hva er dine arbeidsoppgaver?	-Få god dialog mellom intervjuer og informant. -Viktig at informanten får snakke fritt og uten avbrytelser.	Kap. 8 (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 149:160). Referert i metodedelen i masteroppgaven.

Spørsmål 2	Relevans	Kilde
Hva legger du i begrepet omdømme?	-Spørsmålet er stilt for å få kunnskap om informantens forståelse av begrepet omdømme.	Referer til punkt 2.2 i masteroppgaven. Kilder i teori: Johannessen et.al. (2009), Brønn og Ihlen (2009), Hulberg (2006), Amis (2003), Kotler (2003),

Intern fokus/arbeid på omdømmet, ekstern fokus/arbeid på omdømmet?

Del 2: Perspektiver på omdømme og rekruttering som kan belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Spørsmål 3	Relevans	Kilde
Identifiser omdømmedriverne i Statens vegvesen?	Med omdømmedriver menes enkeltstående faktorer som danner utgangspunkt for inntrykk av virksomheten. Eksempel: Samfunnsrolle, arbeidsmiljø, forretningsmoral, synlig og troverdig ledelse, nyskaping og utvikling, produkter og tjenester som eksempler på omdømmedrivere.	Referer til punkt 2.5. i masteroppgaven. Kilder i teori: Apeland, Nils M. (2010). Det gode selskap: omdømmebygging i praksis. Wæraas, A, H, Byrkjeflot, og S.I Angell. (2011). Substans og framtredden: omdømmehåndtering i offentlig sektor. Oslo: Johannessen et.al (2009), og Balmer og Greyser (2002)

Spørsmål 4	Relevans	Kilde
Hva mener du har betydning for omdømmet til Statens vegvesen?	-Gir informanten mulighet til å legge til informasjon om begrepet omdømme som er relevant i forskningen.	

Spørsmål 5	Relevans	Kilde
Hva mener du har betydning for rekrutteringen i Statens vegvesen?	- Gir informanten mulighet til å legge til informasjon om begrepet rekruttering som er relevant i forskningen.	

Del 3: Omdømmets betydning for rekruttering i Statens vegvesen region nord.

Spørsmål 6	Relevans	Kilde
Hvilke vurderinger har informanten gjort i forhold til Statens vegvesen som arbeidsgiver, og har din oppfatning av omdømmet til virksomheten hatt betydning for at du søkte jobb?	Avdekke betydningen av arbeidsgiverattraktivitet og rekruttering i Statens vegvesen: Er ledige stillinger i Statens vegvesen noe som informanten tilfeldigvis oppdaget når han/hun var på jobbsøk, eller er Statens vegvesen en virksomhet som aktivt oppsøkes og overvåkes i påvente av en ledig stilling?	Kap. 2.2 og 2. 5 i teoridelen. Apeland (2009), Freeman (1984), Brønn et. al (2009), Johannessen et.al (2009).

Spørsmål 7	Relevans	Kilde
Hvilke strategier og tiltak har Statens vegvesen iverksatt for å bygge omdømmet til virksomheten internt og eksternt?	- Interne og eksterne strategier for å bygge omdømmet til virksomheten.	Referer til punkt 2.7, 2.8 og 2.9 i masteroppgaven. Kilder i teori: Jakobsen og Thorsvik (2009), Johannessen et.al. (2009) Brønn og Ihlen (2009), Apeland (2010), Selznicks (1949) og Rokeach (1973)

Spørsmål 8	Relevans	Kilde
På hvilken måte har Statens vegvesen arbeidet med omdømmebygging som rekrutteringstiltak for å gjøre virksomheten til en attraktiv arbeidsgiver?	-Sammenhengen mellom et godt omdømme og rekruttering. -Få kunnskap om erfaringer på etablert omdømmebygging i virksomheten. -Få frem informantens refleksjoner og synspunkter.	Referer til punkt 2.7 i masteroppgaven. Kilder i teori: Wæraas, et .al (2011), Fombrun og van Riel ((1996).

Spørsmål 9	Relevans	Kilde
Hvilke tiltak kan Statens vegvesen iverksette for at omdømmet styrkes og virksomheten klarer å tiltrekke seg kompetente medarbeidere i et stadig tøffere arbeidsmarked?	- Sammenhengen mellom godt omdømme- målrettet rekruttering av ønsket personell i fremtidens kunnskapssamfunn.	Referer til punkt 2.7, 2.9 i masteroppgaven. Kilder i teori: Johannessen et.al. (2009) Brønn og Ihlen (2009), Apeland (2010)

Tusen takk for intervjuet!