

Kampen om de knappe ressursene

-En eksplorativ case studie om stedfremming av Gloppen Kommune



Masteroppgave i Endringsledelse

Vår 2012

Marita Ryland Frøyen

Masteroppgaven er innlevert som en del av masterstudiet i Endringsledelse ved

Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Våren 2012

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Kampen om de knappe ressursene
-En eksplorativ case studie om stedsfremming av Gloppen kommune

FORFATTER:

Marita Ryland Frøyen

VEILEDER:

Professor, Dr. Oluf Langhelle

EMNEORD/STIKKORD:

Place branding, employment branding, sentralisering og rekrutteringsutfordring.

SIDETALL:

95

STAVANGER:

15.6.2012

Forord

I løpet av de to årene på masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, har jeg lært meg å se verden gjennom «endrings-briller».

Sommeren 2011 oppdaget jeg at hjemkommunen min var preget av en del negative utviklingstrekk, utviklingstrekk jeg sikkert ikke hadde reflektert like mye over, hadde det ikke vært for disse «endrings-brillene».

Avhandlingen er derfor skrevet på grunnlag av min personlige interesse av å se hjemkommunen min, Gloppen, som en attraktiv plass å flytte hjem til.

Personlig har dette derfor vært en meget engasjerende oppgave å skrive.

Det er ingen tvil i at min personlige stemme og mitt engasjement for emnet har fargelagt avhandlingen, noe jeg har vært meget oppmerksom på, slik at dette engasjementet ikke har gått ut over oppgavens reliabilitet og validitet.

Jeg ønsker å takke *alle* av studiens bidragsytere, jeg setter stor pris på hver enkelt av dere. Uten dere hadde det først og fremst vært umulig å gjennomføre case studien. For det andre ville jeg ikke uten deres unike vilje til å bidra, kommet frem til de forskningsresultatene studien har generert.

En spesiell stor takk rettes mot Oluf Langhelle, som har vært utrolig tålmodig, imøtekommende, motiverende, og ikke minst en ubeskrivelig god veileder i arbeidet med avhandlingen.

Når alt kommer til alt, er det kun menneskers handlinger som kan endre de negative utviklingstrekkene som preger distrikt-Norge. Derfor håper jeg at studiens lesere, akkurat som meg, vil finne tematikken i avhandlingen spennende. Kanskje så spennende at dere motiveres til å gå i mot de store folkestrømmene, og flytter til distriktet? ☺

Stavanger, 15.6.2012.

Marita Ryland Frøyen

Sammendrag

Formålet med avhandlingen har vært å utforske hvordan små perifere kommuner kan imøtekomme samtidens distrikts-utfordringer, med utgangspunkt i de to teoretiske tilnærmingene *place branding* og *employment branding*.

Studien har derfor et eksplorativt design, hvor hensikten har vært å gå i dybden for å skape en forståelse for utfordringene som samtidens utviklingsmønster representerer i distrikt-Norge.

Studiens problemstilling handler om «*Hvordan place branding av Gloppen kommune kan styrke SFE sin employment branding*». Problemstillingen er derfor utformet med hensikt om å utforske hvordan case enhetene; Gloppen kommune og energibedriften Sogn og Fjordane Energi AS, med utgangspunkt i det teoretiske bakteppe kan styrke sin konkurransekraft i kampen om de knappe ressursene.

Place branding og employment branding er to omdømmeoppskrifter som i teorien fremstilles med en svært generell karakter, noe som gjør teoriene vanskelig å overføre til konkrete kontekster. I studien drøftes derfor teorienes overføringsrelevans til kommunekonteksten, slik at de elementene i oppskriftene som har en reel overføringsverdi kan omstilles og gjøres gjeldende i casekonteksten.

Empirien diskuteres i lys av det teoretiske bakteppe, med hensikt om å fremlegge en analyse av hvilke utfordringer en kontekstualisering av place branding representerer i Gloppen. I analyse- og diskusjonskapittelet fremlegges derfor et forslag om hvordan oppskriftene kan kontekstualiseres og anvendes i Gloppen, gitt både de teoretiske svakhetene og de kommunale utfordringene som ble avdekket i situasjonsanalysen.

Forskningsresultatene indikerer at SFE tilsynelatende oppleves som en mer attraktiv arbeidsplass, enn hvordan Gloppen oppleves som bosted. Derimot fremkommer det av studien at Gloppen besitter noen trivselsattributter, som om riktig formidlet, kan utgjøre en fordel med SFE sin plassering i Gloppen. Dermed hentyder studiens forskningsresultater at place branding av Gloppen, kan være en mulig løsning for å styrke SFE sine strategier for employment branding.

Innhold

Forord	iii
Sammendrag.....	iv
1. Innledning	1
1.2 Valg av oppgave	1
1.3 Tidsaktuell.....	2
1.4 Oppgavens problemstilling	3
1.5 Oppgavens oppbygging	5
2. Problemkontekst	7
2.1 Sentraliseringsproblematikken	7
2.2 Den knappe ressursen, ingeniørene	9
2.2.1 Rekrutteringsutfordringen i distriktene	10
3. Case-enhetene.....	12
3.1 Gloppen kommune	12
3.1.1 “Gløppen treng flere gløppara”	12
3.2 SFE AS.....	13
3.3 Løsningen på problemene?	14
4. Forskningsdesign og metodevalg	15
4.1 En eksplorativ case studie	15
4.1.1 Dokumentundersøkelser	16
4.1.2 Observasjon	18
4.1.3 Intervju	19
4.2 Analyse av dataene	22
4.3 Utfordringer og begrensninger i case studien	23
4.4 Troverdighetskriterier	23
5. Teori.....	26
5.1 Place branding og employment branding i omdømmesamfunnet	26
5.2 Omdømmeoppskriften	27
5.3 Hvorfor place branding?	29
5.4 Differensieringspunkter	30
5.4.1 En koordinert omdømmeplattform.....	33
5.4.2 Stedsidentitet.....	34
5.5 Hva kan place branding tilføre næringsaktørene?	36
5.5.1 Employment Branding	36
5.6 Oppskriftens overføringsrelevans.....	38
5.6.1 Hvilke elementer fra place branding litteraturen har en overføringsverdi til Gloppen kommune?	39

5.6.2 <i>Hva er fellestrekkene til de to branding tilnærmingene og hvordan kan place branding som strategi styrke strategier for employment branding?</i>	40
6. Analyse og diskusjon	42
6.1 Situasjonsanalyse	42
6.1.1 Place branding i Gloppen	42
6.1.2 Employment branding i SFE	46
6.1.3 Sammendrag	50
6.2 utfordringer	51
6.2.1 Økonomi	51
6.2.2 Kommunikasjonskompetanse	53
6.2.3 Differensiering	56
6.2.4 Stedsidentitet	58
6.3 Kontekstualiseringsmuligheter	61
6.3.1 <i>Hvordan kan place branding kontekstualiseres i Gloppen?</i>	62
6.3.2 <i>Hvordan kan place branding av Gloppen styrke næringsaktørens posisjon i kampen om de knappe ressursene?</i>	65
6.3.3 <i>Hvordan kan place branding av Gloppen kommune styrke SFE AS sin employment branding?</i>	68
7. Konklusjon	71
7.1 Trivselsfaktorer i Gloppen	71
7.2 Omdømme	71
7.3 Stedsidentitet	72
7.4 Trivselsfaktorer i SFE	72
7.5 Studiens overføringsverdi	73
7.6 Forslag til veien videre	74
7.7 Teoretisk Refleksjon	74
Referanser	77
Vedlegg 1: Befolkningsvekst	79
Vedlegg 2: Fraflyttingsstrøm	80
Vedlegg 3: Befolkningsnedgang i Sogn og Fjordane Fylkeskommune	81
Vedlegg 4: Utflytting av unge folk i arbeidsdyktig alder	82
Vedlegg 5: Befolkningstall Gloppen	83
Vedlegg 6: Befolkningsframskriving	84
Vedlegg 7: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	85
Vedlegg 8: Samtaleemne til informantintervju – Rafael Garavito	87
Vedlegg 9: Samtaleemne til informantintervju - Rådmann i Gloppen kommune	88
Vedlegg 10: Intervjuguide til Respondentintervju	89

1. Innledning

Avhandlingen tar opp to trender som preger dagens samfunn, og som byr på utfordring for bedrifter i distrikt-Norge. Den første utfordringen er knyttet til sentraliseringstrenden. En ny rapport utarbeidet av Vestlandsforskning avdekker en fraflyttingsstrøm i fra Sogn og Fjordane Fylkeskommune, til større byer som Bergen og Oslo. En trend som utgjør en stor utfordring for næringslivet i fylket.

Den andre trenden representerer en fremtredende utfordring på arbeidsmarkedet, en rekrutteringsutfordring, hvor ingeniører med rett utdanning utgjør en knapp ressurs på arbeidsmarkedet. Utfordringen, slik jeg som forsker forstår den, er at rekrutteringsutfordringen styrkes ytterligere for bedrifter som er lokalisert i distriktene, nettopp på grunn av den store sentraliseringstrenden.

Problemstillingen i avhandlingen fremstiller derfor en teoretisk tilnærming til hvordan man kan markedsføre små perifere kommuner, på en måte som styrker posisjonen til næringsaktørene i distrikts-kommunene i kampen om de beste talentene.

Case enheten i avhandlingen er Gloppen kommune, hvor energibedriften Sogn og Fjordane Energi AS (SFE) er en viktig underenhet. Problemstillingen tar derfor opp spørsmålet om «*Hvordan place branding av Gloppen kommune kan styrke SFE sin employment branding?*». Hensikten min har vært å se i hvilken grad litteratur om *place branding* og *employment branding* har en overføringsverdi til Gloppen kommune og SFE. Kan litteraturen slik som den lover, gjøre geografiske områder og arbeidsplasser mer attraktive? Dersom teoriene holder det de lover, betyr det at Gloppen kommune og SFE ved hjelp av *place branding* og *employment branding*, kan håndtere de utfordringene som de to samtidstrendene representerer.

1.2 Valg av oppgave

Sommeren 2011 var jeg ansatt som sommervikar hos SFE. Denne sommeren lærte jeg mye, og hadde både øyne og ører åpne med tanke på at jeg ville skrive en masteravhandling som var både tidsaktuell og relevant for SFE. Det tok ikke lang tid før jeg oppdaget at SFE er en bedrift med et enormt vekstpotensial, kanskje ikke så rart siden bedriften er lokalisert midt i et eldorado av daler, fjorder, fjell og fossefall. Det tok heller ikke lang tid før jeg oppdaget at bedriften manglet humankapitaler som

kunne realisere dette vekstpotensialet. Bedriften har en gjennomgående utfordring med å få tilgang på nok ingeniører med bygg- og anleggsgfag, så samt som ingeniører med utdanning innen energi- og elkraftfag. På bedriftens intranett ble det ofte publisert avisutklipp og artikler som tok opp akkurat denne utfordringen, hvor andre aktører, så vell som SFE har gått ut i mediene og omtalt denne rekrutteringsutfordringen.

Denne sommeren snakket jeg også med mange av mine venner, som slik som meg, snart er ferdig med sine studier og som står ovenfor viktige valg som vil forme fremtiden. Vi snakket mye om det å flytte hjem igjen, om jobbmulighetene og de fritidsmulighetene man har på hjemmeplassen. Mange vil hjem, men mange er usikre på mulighetene som finnes hjemme. Jeg husker jeg spurte «kompisen» min hvorfor ikke han flyttet hjem, da han har akkurat den typen ingeniørutdanning som SFE etterspør. Han ville hatt en sikker fremtid om han valgte å flytte hjem, men han svarte at han ikke var klar for det enda, han ville oppleve mer av det Trondheim hadde å by på; et mer spennende og variert arbeidsmarked. I tillegg var han redd for at han ville kjede seg på fritiden dersom han flyttet hjem. Derav ser man klare tegn på at hans valg om ikke å flytte hjem, preges av faktorer som understøtter sentraliseringstrenden.

Oppgavens problemstilling og tema ble utledet rundt disse tankene. Ved hjelp av veiledning og samtaler med faglærere, og interessante samtaler med HR- og Organisasjonsdirektør i SFE, kom jeg fram til oppgavens spennende tematikk om hvordan de to tilnærmingene place branding og employment branding kan gjøre aktører i distriktene mer rustet i samtidens kamp om de humane kapitalene.

1.3 Tidsaktuell

Det har vist seg at de tankene jeg gjorde meg sommeren 2011 og som har preget valg av problemstilling, er utfordringer som er svært relevante for dagens nyhetsbilde, både på nasjonalt og regionalt nivå. Spesielt har dette vært temaer som har preget nyhetsbildet i Sogn og Fjordane Fylkeskommune, tiden etter at sluttrapporten *Et kunnskapsbasert Sogn og Fjordane* ble publisert i begynnelsen av januar 2012. Rapporten er et resultat av prosjektet ved samme tittel, et prosjekt gjennomført av Vestlandsforskning, Høyskolen i Sogn og Fjordane og Menon Business Economics.

Rapporten er en del av et større nasjonalt forskningsprosjekt *Et kunnskapsbasert Norge*, som er utarbeidet av Torger Reve ved Handelshøyskolen BI, i samarbeid med Menon Business Economics, IRIS Stavanger og SNF Bergen.

Hensikten med rapporten var å avdekke områder hvor kunnskap kan settes i sentrum for god næringsutvikling, og dermed bidra til langsiktig økonomisk vekst i Sogn og Fjordane, noe som både kan skape og bevare livskraftige og attraktive lokalsamfunn.

Rapporten har skapt et godt rammeverk for min avhandling, da rapporten dokumenterer nettopp de utfordringene jeg sommeren 2011 kun så konturene av.

Rapporten blir dermed gjennomgående brukt som referansepunkt i denne avhandlingen.

1.4 Oppgavens problemstilling

Valg av caseenhet er basert på personlig interesse for min hjemkommune, og et ønske om å se hjemkommunen min som en attraktiv plass å flytte hjem til. Rapporten *Et kunnskapsbasert sogn og Fjordane* avdekket en del negative utviklingstrekk jeg mener kommunen ikke kan overse, da rapporten viser klare tall på at det er et behov for endring i Gloppen kommune. Sentraliseringen har påvirket befolkningsveksten i Sogn og Fjordane, men på samme måte som sentralisering er en internasjonal og nasjonal trend, finner man den samme trenden internt i fylket. Selv om fylket i helhet har hatt en negativ vekst, har Førde hatt en svært positiv befolkningsvekst. En vekst godt over landsgjennomsnittet på 8,5 prosent (vedlegg nr.1). Førde representerer fylkets største kunnskapscenter og årsaken til den enorme veksten kan skyldes byens svært sentrale beliggenhet i fylket, som naturlig har gjort kommunen til fylkets regionscenter (Vestlandsforskning rapport nr.12/2011, Jakobsen et al. 2011, s. 16).

Sentraliseringen virker dermed like sterkt internt i fylket som i resten av landet.

Det betyr at samtidig som fylket samlet konkurrerer mot de store kunnskapscentrene om de knappe humanressursene, vil også de forskjellige kommunene internt i fylket konkurrere mot hverandre i den samme kampen. Kommunene i fylket bør posisjonere seg samlet utad for å styrke det bildet de sender eksternt, utenfor fylkets landegrensler. Samtidig bør kommunene posisjonere seg på en måte internt som differensierer dem i fra alle de andre kommunene i fylket.

Gloppen kommune bør derfor begynne å utvikle strategier som kan gi Gloppen en unik posisjon i den interne konkurransen om de humane kapitalene.

Det må sies at Gloppen kommune er langt i fra den kommunen i fylket som sliter mest, men tallene som fremkommer av rapporten *Et kunnskapsbasert Sogn og Fjordane* bør ikke tas for gitt. De bør tas som en indikasjon på at man kan gjøre noe for å snu den negative fraflyttingstrenden i kommunen, hvilket betyr at kommunen må gjøre et grep for bli mer attraktiv. For å øke attraktiviteten bør kommunen opparbeide seg en unik konkurranseposisjon, og det helst før de andre kommunene anerkjenner den interne konkurransesituasjonen i fylket.

Et strategisk samarbeid mellom kommunen og næringslivet i Gloppen er ingen dum idé for å øke kommunens attraktivitet. I en globalisert økonomi er det i økende grad regionen selv som må ta et praktisk ansvar for å styrke næringslivets konkurranseevne. Det er på det regionale nivået at endringskreftene merkes, og det er her tilpasningene må finne sted (Karlsen og Øverland 2010, s. 232). Et fremtidsrettet samarbeid mellom kommunen og næringslivet i Gloppen, vil kunne utløse regional samhandling og utvikle handlingsrettede tiltak som kan styrke kommunens attraktivitet og konkurransekraft (Karlsen og Øverland 2010). Spørsmålet blir hvordan kommunen og næringslivet i Gloppen kan samarbeide for å tiltrekke seg mennesker til en liten og litt bortgjemt plass i Nordfjord? Kan man markedsføre Gloppen kommune på en måte som kan gi næringslivet et rekrutteringsfortrinn? Utgangspunktet for et godt samarbeid bør være et gjensidig behov for humankapitaler. Næringslivet må se verdien av økt arbeidskraft i form av videre vekst og utvikling, og kommunen må se verdien i de godene som kommer av økt befolkningsvekst i lokalsamfunnet. Spørsmålet er om de teoretiske tilnærmingene *place branding* og *employment branding* kan være en mulig løsning på samtidens utfordringer?

Underenheten i caset er energibedriften SFE, som utgjør en av kommunens største arbeidsgivere, og er dermed en svært sentral aktør for lokalsamfunnets attraktivitet og velferd. SFE som energibedrift må bekjempe både rekrutteringsutfordringen som preger dagens arbeidsmarked og den tunge sentraliseringstrenden. Ingeniører med rett utdanning utgjør en knapp ressurs som alle energiselskapene må konkurrere om. Spørsmålet er om stedsfremming av Gloppen kan gi SFE noen fordeler når de posisjonerer seg i konkurransen mot større, mer kjente og mer sentralt lokaliserte aktører på markedet?

Oppgavens problemstilling blir derav «*Hvordan kan place branding av Gloppen kommune styrke SFE sin employment branding*»?

For å besvare oppgavens problemstilling har jeg utarbeidet noen forskningsspørsmål:

1. Hvilke elementer fra place branding litteraturen har en overføringsverdi til Gloppen?
2. Hva er fellestrekkene i de to branding tilnærmingene og hvordan kan place branding som strategi styrke strategier for employment branding?
3. Hva gjør Gloppen og SFE av aktiviteter relatert til place branding og employment branding?
4. Hvordan kan place branding kontekstualiseres og anvendes i Gloppen på en måte som styrker næringsaktørens posisjon i kampen om de knappe ressursene?

1.5 Oppgavens oppbygging

Når problemstillingen nå er formulert vil jeg utdype den komplekse problembakgrunnen avhandlingen befestes i, og som står svært sentralt for problemstillingens relevans i dagens samfunn. Det redegjøres derfor for sentraliseringstrenden, og hvordan den utgjør en utfordring for distrikt-Norge.

Videre kartlegger jeg samtidens rekrutteringsutfordring, og forklarer hvordan den ytterligere forsterkes av sentraliseringstrenden.

Problembeskrivelsen overføres så til kommunalt nivå, hvor det redegjøres for hvilke utfordringer oppgavens caseenheter, Gloppen kommune og SFE står ovenfor i samtiden. Tilnærmingene place branding og employment branding som teoretiske utgangspunkt, foreslås videre som et posisjoneringsverktøy som kan hjelpe distriktene med å imøtekomme utfordringene samfunnstrendene representerer.

I metodekapittelet redegjøres det for de metodiske valgene som har blitt tatt i arbeidet med den eksplorative case studien, og for hvilke metoder som er brukt for å frembringe plausible besvarelser på oppgavens problemstillinger.

Teorikapittelet redegjør for de to teoretiske tilnærmingene place branding og employment branding. I tillegg besvares det i teorikapittelet, to av studien forskningsspørsmål. Det første om hvilke elementer i fra teorien som har en overføringsrelevans til kommunekonteksten, og det andre om hvordan de to teoretiske

tilnærmingene kan samkjøres og forsterke hverandre i kampen om de humane kapitalene.

I analyse og diskusjonskapittelet fremlegges empirien for å besvare oppgavens problemstilling, og de to gjenværende forskningsspørsmålene, ved å se empirien i lys av avhandlingens teoretiske bakteppe.

Avslutningsvis vil studiens forskningsresultater oppsummeres i avhandlingens siste kapittel. Det vil deretter anbefales hva som for Gloppen kan være veien videre, dersom kommunen ønsker å igangsette et prosjekt for place branding av Gloppen.

2. Problemkontekst

2.1 Sentraliseringsproblematikken

Sentralisering kan defineres som tendensen til at en økende andel av befolkningen bor og arbeider i byer eller større byregioner, mens stadig færre bor og arbeider på landsbygda og i spredtbygde strøk. I denne forstand er sentralisering et fenomen som har preget samfunnsutviklingen over lengre tid og i ulike land og verdensdeler (Langørgen 2007).

Norge er et av de landene i Europa med størst befolkningsvekst, veksten i folketall er rekordhøy, og 19. mars 2012 bikket tallet på norske innbyggere 5 millioner mennesker¹. Sentraliseringen påvirker bosettingsmønsteret i stor grad, og dermed blir også befolkningsveksten i Norge svært ujevnt fordelt, og selv om folketallet stadig øker, går folketallet ned i 230 av i alt 434 kommuner i Norge (*Aftenposten*, 20.oktober 2011). Sentraliseringstrenden gjør at byområdene vokser, mens distrikt-Norge visner bort. Rapporten *Et kunnskapsbasert Sogn og Fjordane* viser klare tall på at fylket preges av sentraliseringstrenden. Fylket sliter med fraflytting til større og mer sentralt lokaliserte regioner som Oslo og Bergen (Se vedlegg nr.2). Store regioner som Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger er veletablerte kunnskapssentere, og har derfor en svært sterk tiltrekningskraft som er vanskelig for mindre regioner å konkurrere med. Sterke kunnskapssentere tiltrekker seg de beste og de mest ambisiøse talentene, noe som fører til at flere aktører lokaliserer seg innenfor slike attraktive næringsområder (Vestlandsforskning rapport nr.8/2011, Eide et al. 2011). Slik sett blir kunnskapssentrene selvforsterkende, og utgjør en stor utfordring for distrikt-Norge, som ikke kan konkurrere med de verdiene som kunnskapssentrene tilbyr. Sentralisering er et makrofenomen, det betyr at sentraliseringen er et resultat av et mangfold av individuelle beslutninger (Langørgen 2007). Fenomenet er svært komplekst ved at det omfatter ulike typer markeder, som blant annet arbeidsmarkedet, boligmarkedet, utdanningsmarkedet og forbrukermarkedet (Langørgen 2007). Sentraliseringen skaper et samspill mellom disse markedene, og markedene utgjør sammen sterke kunnskapssentre. Som følge av sentralisering opplever mange områder en forvitring av lokalmiljøet (Langørgen 2007).

¹ <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10079279>

Den største utfordringen i Sogn og Fjordane er utflyttingen i fra fylket, som er hovedårsaken til hvorfor innbyggertallene i fylket går ned.

Fra og med 1998 til 2007 sank folketallet i fylket med 2 prosent (vedlegg nr.3), mens det i Rogaland økte med hele 12 prosent (Vestlandsforskning rapport nr.8/2011, Eide et al. 2011). Det er mennesker i aldersgruppen 20 til 29 år som står for den største andelen av utflyttingen, gruppen står for hele 46 prosent av utflyttingen i fra fylket. Grunnen er i følge Vestlandsforskning at av den andelen unge som flytter ut av fylket for å ta utdanning, er det en relativt mindre andel som flytter tilbake (vedlegg nr.4). Langørgen (2007) mener at utflytting av unge mennesker kan skyldes at urbane verdier får betydelig med oppmerksomhet i media, blant annet gjennom populære tv-serier som appellerer til ungdommen (Langørgen 2007). Han mener derfor at større byer ofte forbindes med et leveste som betraktes som moderne hos ungdommen, og kan derfor forklare hvorfor særlig ungdom søker seg til stadig større byer. Han henviser til eksempelet hvor studieplassene i byene fylles raskt opp, mens høgskolene i distriktene ofte sliter med å fylle opp sine klasser.

For å snu den negative trenden med utflytting, anbefaler Vestlandsforskning at man griper fatt i de utfordringene fylket står ovenfor gjennom tre ulike strategier (Vestlandsforskning rapport nr.12/2011, Jakobsen et al. 2011):

1. ved å styrke fylkets attraktivitet som bosted og næringslokalisering,
2. ved å øke veksten i næringslivet, for å skape flere produktive arbeidsplasser,
3. og ved å øke produktiviteten i næringslivet for å øke verdiskapningen, og for å sikre fremtidig vekst.

Denne avhandlingen fokuserer på hvordan distriktene kan øke sin attraktivitet, ved selv å igangsette tiltak som kan være med på å snu den negative befolkningsveksten. Rekruttering til distriktene er ingen ny utfordring, norsk distrikts- og regionalpolitikk har igangsett en rekke tiltak og metoder for å stagnere sentraliseringstrenden, og for å gjøre små perifere kommuner mer attraktive som bosted og arbeidssted. Tiltak som i flere tiår har gjenspeilet regjeringens både politiske målsettinger og praktiske politikuttøvelser (FoU-rapport nr.3/2003, Karlsen et al. 2003), men som uten hell har klart å snu den negative fraflyttingsstrømmen i distriktene. Selv om mange av disse tiltakene er gode tiltak, vil som sagt ståstedet i denne avhandling være at det er distriktene og aktørene i distriktene *selv* som må ta ansvar for egen utvikling.

2.2 Den knappe ressursen, ingeniørene

Ingeniører utgjør en knapp ressurs på dagens arbeidsmarked, og det estimeres at ressursen vil bli enda knappere i fremtiden om ikke utdanningstilbudet i Norge utvides. Mangelen på ingeniører representerer en fremtredende trend på dagens arbeidsmarked, og kampen om de beste ingeniørtalentene er beinhard. Årlig utdannes det i følge Regjeringens hjemmesider omkring 6000 ingeniører², som er en positiv økning på hele 21 prosent i fra bunnåret 2008. Selv om utviklingen regjeringen viser til er positiv, estimeres det i Nav sin bedriftsundersøkelse for 2011 en nasjonal mangel på omtrent 16 000 ingeniører (Handal og Myklebø 2011, s. 24)³. Norge mangler tusenvis av ingeniører, og i dag utdannes det ikke engang halvparten så mange ingeniører som dette langstrakte landet trenger. De fleste av de store ingeniørbaserte selskapene i Norge signaliserer et stort behov for flere ingeniører⁴. Nav sin bedriftsundersøkelse viser til tall på bedriftenes forventninger for sysselsetting det kommende året, og deres tanker om nåtidens rekrutteringsutfordringer. I 2011 besvarte 14 300 bedrifter på undersøkelsen, og i alt 24 prosent av dem svarte at de opplever rekrutteringsutfordringer i dagens marked. På landsbasis oppgir 11 prosent av bedriftene at de har alvorlige rekrutteringsproblemer. Undersøkelsen viser at den estimerte mangelen på arbeidskraft har økt med 19 prosent i fra 2010 til 2011, og det utgjør et antall på hele 61 000 personer (Handal og Myklebø 2011).

NITO sin behovsundersøkelse for 2011 viser at det er et stort behov for ingeniører innen bygg- og elektrofag⁵. Totalt 52 prosent av bedriftene i NITO sin landsdekkende behovsundersøkelse i fra 2010 mener det er vanskelig/meget vanskelig å få tak i kvalifiserte ingeniører, og 54 prosent av respondentene svarer at de vil ha behov for enda flere ingeniører i fremtiden (Hynne og Stene 2010).

Oddvar Steinhaug som er forhandlingsleder i NITO, sier til DN den 30.8.2011 at snittalderen på ingeniører i energibransjen er på 48 år, og en stor andel av disse vil om noen år gå av med pensjon. Leif Lia, professor ved masterstudiet i vannkraftteknikk ved NTNU sier at den store mangelen på ingeniører i Norge kan få svært alvorlige følger dersom det ikke utdannes flere ingeniører før eldrebølgen slår inn⁶.

² <http://www.regjeringen.no/en/dep/kd/pressemeldinger/2012/rekordtall-for-sokere-til-realfag-og-tek.html?id=674183>

³ http://www.tekna.no/ikbViewer/page/tekna/aktuelt/artikkel?p_document_id=833932

⁴ <http://www.dn.no/karriere/article2110383.ece>

⁵ <http://www.nito.no/Nyheter/Gammelnyhetsarkiv/Arbeidsmarked/Behovet-storst-for-bygg--og-elektroingeniorer/>

⁶ <http://www.dn.no/talent/article2211400.ece>

Selv om regjeringen mener mangelen på ingeniører skyldes mangel på søkere, og ikke mangel på studieplasser, viser Hynne og Stene sin forskning i fra 2010 at det da var betydelig flere søkere enn ledige studieplasser til ingeniørstudiet (Hynne og Stene 2010, s. 18). For å få dekket behovet for ingeniørkompetanse finnes det en klar utvei, og det er å øke antall studieplasser innenfor de ingeniørfagene hvor konkurransen på arbeidsmarkedet er mest presset.

2.2.1 Rekrutteringsutfordringen i distriktene

Vanskelighetene med å få tak i nok ingeniører er et landsdekkende problem, men sentraliseringstrenden forsterker utfordringen for de bedriftene som er lokalisert i distrikt-Norge. En undersøkelse utført av Hynne og Stene (2010) viser at det er lettere for bedrifter som er lokalisert i Trondheim å rekruttere ingeniører enn for bedrifter som er lokalisert i Nord-Trøndelag (Hynne og Stene 2010, s. 11). Mindre selskaper opplever at de i større grad har rekrutteringsproblemer fordi større firmaer støvsuger markedet for ingeniører, spesielt petroleumsnæringen representerer en stor utfordring for mindre bedrifter lokalisert i distriktene (Aure, Nilsen et al. 2011). Mangel på arbeidskraft og kompetanse i distriktene kan utgjøre en alvorlig flaskehals for utviklingen av lokalsamfunnet (Aure, Nilsen et al. 2011), derfor bør fokuset raskt flyttes bort i fra problemene som skyldes utflyttingsproblematikken, og over på strategier for å rekruttere de humane kapitalene tilbake til distriktene. I følge Nav sin bedriftsundersøkelse for 2011 svarer 32 prosent av bedriftene i Sogn og Fjordane at de sliter med rekrutteringsutfordringer, og det estimeres at bedriftene i fylket har et udekket sysselsettingsbehov på 1 300 personer. Sogn og Fjordane sliter som sagt med utflytting av unge mennesker som ikke kommer tilbake etter endt utdanning, og dette fører til at fylket preges av et underskudd på innbyggere i arbeidsdyktig alder (Vestlandsforskning rapport nr.12/2011, Jakobsen et al. 2011, s. 6). Unge mennesker som trekkes til utdanningsinstitusjonene i byene, kan ikke bare skyldes stor mediepåvirkning, men trenden kan skyldes et bedre utdanningstilbud i byene. En utfordring energibransjen i fylket har håndtert ved å være aktive pådrivere for nyetableringer av ingeniørstudier ved høyskolen i fylket. Energibransjen i fylket avdekket et behov på rundt 110 til 120 elkraftingeniører det neste tiåret. Stormen Dagmar symboliserte at behovet for flere ingeniører i fylket er pressende under uforutsette hendelser. Rekruttering av personell med spisskompetanse innen elkraft er

derfor avgjørende for å utvikle en robust energiforsyning i fylket mener Asgeir Aase, nettdirektør i Sogn og Fjordane Energi AS⁷.

Spørsmålet er om kampen om den knappe ressursen, ingeniørene, kan håndteres ved å tenke proaktivt? Energibransjen i Sogn og Fjordane er et godt eksempel på hvordan langsiktig tenkning kan redde distriktenes fremtid. For først å vinne kampen når talentene beveger seg ut på arbeidsmarkedet, må bedriftene selv arbeide aktivt med gode strategier for rekruttering. Rekrutteringsstrategier vil være ekstra viktig for bedriftene i distriktene, skal de vinne rekrutteringskampen mot de store markedsstøvsugerne.

⁷ <http://www.firda.no/nyhende/naringsliv/article5930040.ece>

3. Case-enhetene

3.1 Gloppen kommune



Gloppen kommune ligger sentralt plassert på sørsiden av Nordfjord, midt i Sogn og Fjordane. Navnet Gloppen stammer fra det norrøne navnet *Gloppe* som betyr hule eller bergkløft, og var det opprinnelige navnet på Gløppefjorden som kommunesenteret Sandane er sentrert rundt.

Kommunens plassering mellom Ålfotbreen og Jostedalsbreen sørger for et godt klima for jordbruk, et klima som har gjort kommunen til den største landbrukskommunen i fylket. Kommunen er kjent for sine gode råvarer og den lokale maten er av svært stor betydning for kommunen, og blir derfor årlig feiret med en egen matfestival; *matamål*. Gloppen Hotell skal ha æren for å ha gjort kommunen til en anerkjent matdestinasjon. Hotellet representerer lokal mat på sitt beste, og har fått mye positiv medieoppmerksomhet de senere årene gjennom dekning i både tv, bøker og landsdekkende aviser.

Kommunen er som mange andre norske kommuner omringet av en fantastisk norsk natur, med fjorder, fjell og daler, som gjør kommunen til en attraktiv plass når det kommer til sport og fritidsaktiviteter. Kommunen har et rikt naturmiljø, og om mulig et enda rikere kulturliv, i 2011 vart nemlig Gloppen kåret til landets beste kulturkommune.

Kommunen er selv den største arbeidsgiveren i kommunen, men flere både store og små, offentlige og private virksomheter har lokalisert seg i kommunen. Kommunen kan dermed by på et variert arbeidsmarked, og blant de største arbeidsgiverne i kommunen er Tine Meieriet Vest, Sogn og Fjordane Energi, Brødrene Aa, Bolseth Glass, Eurofoto, Bano, Strukturplast, Økonor og Sparebanken sogn og Fjordane.

3.1.1 "Gløppen treng fleire gløppara"

De negative utviklingstrekkene som kjennetegner Sogn og Fjordane fylkeskommune, kjennetegner også utviklingen i Gloppen kommune. Gloppen kommune er preget av en negativ befolkningsvekst (se vedlegg nr.5), og i følge regjeringens hjemmesider har kommunen hatt en årlig nedgang i befolkningsvekst med 0,20 prosent, og har siden 1980-årene hatt en slik svak nedgang i folketallet.

Gloppen har et folketall på 5 676 personer, og av disse er omtrent 1000 personer over 67 år (NHO Service 2010). I en studie gjennomført av NHO services basert på tall fra SSB viser en befolkningsframskriving at andelen eldre vil øke radikalt innen 2030 (Se vedlegg nr.6). En slik økning i antall eldre vil medbringe et sterkere behov enn vanlig for ny arbeidskraft i kommunen. Problemet er at de unge menneskene i fra kommunen flytter ut, og de eldre blir eldre. Resultatet av redusert tilgang på humanressurser som følge av sentraliseringstrenden og en fremvoksende eldrebølge, kan få alvorlige følger for den lokale samfunnsutviklingen i kommunen.

Siden ingeniører, sykepleiere og hjelpepleiere er de fagfeltene det i fremtiden vil bli vanskeligst å få tilgang på, og ikke minst viktigst å få tilgang på (Aure, Nilsen et al. 2011), er det viktig å handle riktig i nåtiden slik at kommunens velferd sikres, også i fremtiden. Utfordringen for Gloppen kommune blir å snu den negative befolkningsveksten ved å gjøre kommunen til en mer attraktiv plass å bo og arbeide, kommunen må rett og slett gå aktivt ut for å rekruttere flere «Gløppara».

3.2 SFE AS



Energibedriften SFE (Sogn og Fjordane Energi AS) er en av de største arbeidsgiverne i Gloppen. Selskapet driver med produksjon, overføring og omsetning av fornybar energi, basert på vasskraft. I 2003 fusjonerte SFE med Ytre Fjordane Kraftlag, Gloppen Elektrisitetsverk, Firdakraft og Eid energi. Konsernet ble dermed en av de største energileverandørene på Vestlandet, og med sitt strømsalg utgjør selskapet en stor energiprodusent på landsbasis.

SFE som morsselskapet, har tre selveide datterselskaper, som er SFE Nett, SFE Produksjon og SFE Kraft. Morsselskapet ivaretar eierrollen i konsernet og leverer fellestjenester til de andre selskapene i konsernet innenfor områdene økonomi, IKT, bygg- og kontortjenester, HR og organisasjon, innkjøp, kvalitet, HMS og beredskap. Konsernet er kjent for sitt gode fagmiljø innen miljø- og energirådgiving, og leverer prosjekt- og rådgivningstjenester til småkraftnæringen.

Konsernet har over 250 ansatte på forskjellige lokasjoner i Sogn og Fjordane, men hovedkontoret er lokalisert på Sandane i Gloppen kommune.

Konsernet har et stort vekstpotensial, da fornybar energi er en sterkt voksende bransje, både i fylket, nasjonalt og globalt⁸. SFE opplever slik som alle andre energiselskap, en rekrutteringsutfordring i dagens marked. En utfordring hvor det å få dekket behovet for ingeniører utgjør en flaskehals på arbeidsmarkedet.

3.3 Løsningen på problemene?

Globaliseringen fører til en hardere lokaliseringskonkurransen, mellom land, regioner, byer og mindre plasser. For og nå frem i en slik presset konkurransesituasjon blir det derfor stadig viktigere å posisjonere seg strategisk blant sine omgivelser (Anholt 2010). Poenget er at man kan ikke snu de tunge samfunnstrendene, men man kan posisjonere seg i forhold til dem. Mange tiltak, både offentlige og private har vært igangsett for å løse utfordringene som preger distrikt-Norge. I denne avhandlingen tar jeg derimot et teoretisk utgangspunkt for å imøtekomme problemene som karakteriserer distrikt-Norge. I avhandlingen presenterer jeg derfor de to tilnærmingene *place branding* og *employment branding* som mulige løsninger på disse utfordringene.

Dersom litteraturen holder det den lover, kan den gjøre geografiske områder og arbeidsplasser mer attraktive. Hensikten er å utforske om teoriene har en virkelighetsrelevans, og om teoriene utgjør et godt bidrag i å gjøre distrikt-Norge og bedriftene lokalisert i distriktene mer rustet til å håndtere de utfordringene som de to omtalte trendene representerer. Svært få har tidligere omtalt disse to tilnærmingene under ett, da mange ser på de to som to ulike strategier som skal oppnå ulike formål. I denne avhandlingen ser jeg derimot på de to tilnærmingene som komplementerende strategier. Tanken er at strategiene kan underbygge og formidle mange av de samme verdiene, og derav gjøre et sterkere inntrykk på en potensiell målgruppe dersom tilnærmingene kontekstualiseres og anvendes i kommunekonteksten.

I det kommende metodekapittelet vil det redegjøres for alle de metodiske valgene som ble tatt i arbeidet med å besvare oppgavens problemstilling.

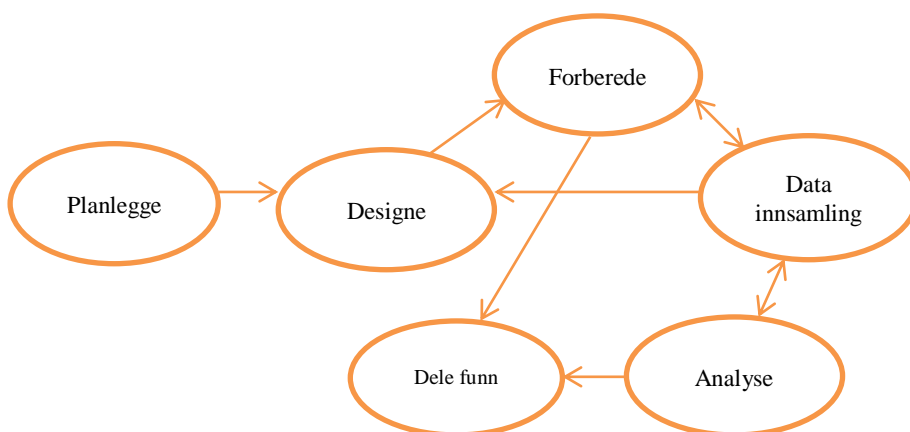
⁸ <http://www.sfe.no/>

4. Forskningsdesign og metodevalg

De metodiske valgene man som forsker foretar påvirker hvilken kunnskap som genereres i forskningsprosessen (Jacobsen 2005; Blaikie 2010).

I kvalitative studier presiseres verdien av å gjøre alle de metodiske valgene i forskningsprosessen eksplisitt, som et kriterium for å frembringe pålitelige forskningsresultater (Blaikie 2010). Det redegjøres derfor her for de metodiske valgene som er foretatt for å frembringe en plausibel besvarelse på oppgavens problemstilling.

Forskningsdesignet skal fungere som en handlingsplan som beveger forskningsprosessen fremover og sørger for at forskningsspørsmålene, empirien og konklusjonene kobles sammen på en fornuftig måte som tilfredsstillende kravene til studiens validitet og reliabilitet (Yin 2009; Blaikie 2010). Avhandlingen har tatt utgangspunkt i det lineære, men interaktive forskningsdesignet til Yin (2009).



4.1 En eksplorativ case studie

Studien av Gloppen blir gjennomført som en case studie. Case studier som forskningsstrategi egner seg godt når man ønsker å beskrive og forstå moderne samtidfenomener i sin virkelige kontekst, ved å gå i dybden på fenomenet er fordelene at det produseres en mer helhetlig forståelse av det som studeres (Yin 2009).

Forskningskonteksten utgjør en single case studie hvor hovedenheten er Gloppen, men hvor SFE utgjør en integrert underenhet. I følge Yin (2009) sin terminologi betyr det at studien er en *embedded single case studie*.

Problemstillingen «*Hvordan kan place branding av Gloppen kommune styrke SFE sin employment branding?*» har et eksplorativt formål, hvor hensikten er å gå i dybden på

en problemstilling det ikke tidligere har vært forsket på. Problemstillingen tar opp en mulig løsning på et komplekst samtidfenomen. Ønsket er å skape forståelse til de utfordringene som samtidens utviklingsmønster representerer for distrikt-Norge, samt utforske hvordan utfordringene kan imøtekommes på lokalt nivå ved hjelp av de teoretiske tilnærmingene place branding og employment branding.

Case studien velges ofte som forskningsstrategi når forsker har lite kontroll over konteksten det forskes på, da case studiens unike styrke er dens evne til stor variasjonsbredde i de empiriske dataene. Hvilket er av vesentlig betydning når en ønsker å studere komplekse samfunnsfenomener (Yin 2009).

I følge Yin (2009) er det derfor case studier egner seg godt til å besvare *hvorfor* og *hvordan* spørsmål, da metode triangulering kan styrke studiens forklaringskraft ved at forsker samler inn et rikt og sterkt datamateriale. Mangfoldig bruk av ulike metoder kan derfor gi forskningsresultatene høyere grad av troverdighet (Yin 2009).

Metodene som er benyttet i arbeidet med å besvare studiens problemstillinger er dokumentundersøkelser, observasjon og intervju. Nedenfor vil det derfor nærmere redegjøres for de ulike metodene, og hvilke muligheter og begrensinger de ulike tilnærmingene har representert i denne studien.

4.1.1 Dokumentundersøkelser

Dokumentundersøkelser representerer systematisk gjennomgang av sekundærdata som er bearbeidet av andre, med hensikt om å finne informasjon som er relevant for egen studie. Som forsker må man derfor være bevisst det faktumet at man har lite kontroll over motivet for den opprinnelige innsamlingen, og kildene må derfor behandles med forsiktighet (Grønmo 2004; Jacobsen 2005). I case studien av Gloppen ble dokumentundersøkelser brukt til tre ulike formål:

1. For det første ble metoden brukt som redskap i starten av forskningsprosessen for å tilegne kunnskap om problemkonteksten. I studien har jeg undersøkt et mangfold av dokumenter, både kvalitative og kvantitative som berører oppgavens tematikk for å styrke studiens troverdighet. Noen av de dokumentene som er strategisk gjennomgått for både å beskrive og forstå problemkonteksten er rapportene *Et kunnskapsbasert Sogn og Fjordane, Regionale utviklingstrekk 2011*, *Navs bedriftsundersøkelse 2011*, *Sentralisering: Årsaker, virkninger og politikk*, *Mer*

velferd for pengene i Gloppen kommune, Følgeevaluering av Utkantprogrammet: Sluttrapport, Behov for ingeniørkompetanse i Nord-Trøndelag, Snu Straumen: Ein idèdugnad til beste for fylket og rapporten Med håp og engasjement: En kunnskapsstatus om utfordringer og strategier i rekruttering av arbeidskraft til distriktskommuner. Det var nødvendig å gå relativt dypt inn i bakgrunns materialet for å forstå problemkonteksten. Hensikten var at jeg i møte med informantene da var godt nok forberedt, slik at jeg evnet å stille spørsmål som genererte gode besvarelser.

2. For det andre har dokumentundersøkelser egnet seg til å lese statlige styringsdokumenter som for eksempel *St. Melding nr. 12 om Stat og kommune: Styring og samspill*. Det var hensiktsmessig å sette seg inn i hvordan staten tilrettelegger for utvikling i distriktene. Et vesentlig element i avhandlingen er å avdekke om Gloppen kommune har deltatt i noen av disse statlige initiativene, da ett av forskningsspørsmålene handler om hva Gloppen kommune gjør av aktiviteter relatert til place branding. Det ble derfor også lest mye på kommunens hjemmesider *Gloppen.kommune.no* og *Gloppen.no*, for å sette seg inn i hva kommunen arbeider med, slik at jeg som forsker var forbered til møte med informanten i fra kommunen. I forbindelse med dette arbeidet ble det også søkt mye på regjeringens hjemmesider, da det var interessant å lese om kommunal- og regionaldepartementet (KRD) sine initiativtiltak, og på *Distriktsenteret.no*; som er en internettside etablert i regi av KRD som skal fungere som et kunnskapssenter for distriktene.
3. For det tredje har jeg systematisk undersøkt SFE sin hjemmeside *sfe.no*, så samt som noen interne bedriftsdokumenter i SFE, som dokumentet *HR-politikk og strategi for 2011-2012*, *Puls* som er organisasjonens internavis, og en gjennomgang av resultatene i fra organisasjonens *Medarbeiderundersøkelse for 2011*. Dette for å besvare forskningsspørsmålet om hva SFE gjør av aktiviteter relatert til employment branding, og som det vil bli redegjort for i teorikapitlet, impliserer teorien at en viktig del av arbeidet med employer branding er relatert til hvordan de ansatte opplever organisasjonens employer brand.

4.1.2 Observasjon

Den 15. februar 2012 var jeg med SFE og Gloppen kommune på deres stand på Framtidsfylket⁹ sin rekrutteringsmesse i Grieghallen i Bergen.

Framtidsfylket sine karrieremesser er en god arena for relasjonsbygging mellom næringsliv og potensielle arbeidssøkere. Messene til Framtidsfylket er meget populære blant studentene i fra fylket. I år var det rundt 500 til 600 besøkende på messen i Grieghallen. Messen var en fantastisk mulighet for meg til å observere studentenes interesse for Gloppen som bosted, og ikke minst for SFE som arbeidsplass.

Tegn på interesse kan vises i antall besøkende på standen, og om de besøkende spør interessante spørsmål som viser en genuin interesse. Interessen som studentene viste, har i caset blitt brukt som en indikasjon på SFE og Gloppen sin attraktivitet. Min posisjon på messen var som representant for SFE, hvilket betyr at observasjonen var både deltakende og skjult; da de jeg snakket med ikke visste at interessen de viste for Gloppen og SFE fungerte som en indikasjon på aktørens attraktivitet.

Alt i alt gav messen meg en god mulighet til å snakke løssluppent med mange studenter, noe som gav meg en god pekepinn på hvilke faktorer studentene verdsetter i fremtidig arbeidssted og bosted. Jeg stilte mange av studentene som besøkte standene til Gloppen kommune og SFE noen få spørsmål relatert til tanker om fremtiden, ønsker om arbeidsplass, og om disse ønskene kunne gjenføres med ønske om bosted.

Spørsmålet er om de samtalene jeg hadde med studentene på messen kan brukes som valid informasjon i denne avhandlingen, da stemningen og atmosfæren på messen kan ha påvirket studentenes svar. På messen blir alle studentene veldig hjemkjære og positive til å flytte hjem, under slike tilstelninger blir en kanskje ekstra stolt over hva hjemfylket representerer, og da blir mange gjerne litt korttenkt i svarene sine; «Ja, så klart, kven vil vell egentlig ikkje det?». Observasjonen og samtalene jeg engasjerte meg i vil derfor kun brukes som en indikasjon på hvor attraktiv SFE er som arbeidssted og Gloppen er som bosted for potensielle «hjemflyttere».

⁹ Framtidsfylket vart etablert som selskap våren 2008 og arbeider aktivt med å øke rekrutteringen til fylket, ønsket er å tiltrekke seg arbeidskraft fra både tilflyttere og hjemflyttere. Samtidig er en av målsettingene til Framtidsfylket å gjøre det lettere for bedriftene i fylket å nå frem til nye arbeidstakere som kan bidra til fylkesvekst. <http://framtidfylket.no/>

4.1.3 Intervju

Det ble bevisst brukt båndopptaker under alle intervjuene som er gjennomført i denne studien, da forsker ved bruk av båndopptaker evner å være mer tilstede under intervjuet og vise interesse i samtalen, uten at dyrbar informasjon hverken glemmes eller gjengis feil (Jacobsen 2005). Samtalene ble transkribert ut i sin helhet, ord for ord, da transkriberte data danner basis for en god analyse. I tillegg gir transkriberte data analysen tyngde i form av at studiens troverdighet kan kontrolleres, ved å la andre se på rådataene. Dermed kan andre enn forskeren selv danne seg et bilde av forskningsresultatene troverdighet (Jacobsen 2005).

For å ivareta forskningsetiske prinsipper ble det i forbindelse med intervjuene sendt ut et informasjonsskriv om studien til alle som deltok i forskningsprosessen, samt en samtykkeerklæring som deltakerne signerte (se vedlegg nr.7).

Alle deltakerne samtykket til bruk av båndopptaker, og ingen av deltakerne lot seg tilsynelatende påvirke av båndopptakeren under intervjuet. Grunnen til dette skyldes nok at jeg ikke var ute etter personsensitiv informasjon. De som ønsket det, fikk derimot oppgaven tilsendt før innlevering, slik at de kunne lese igjennom og kommentere dersom det skulle være uenighet omkring noen av situasjonene.

Samtykkeerklæringen ble tilpasset deltakernes rolle i studien, da deltakerne i studien deles inn i informanter som ikke anonymiseres og respondenter som anonymiseres.

Nedenfor er en liten oversikt over deltakerne som ble intervjuet i forbindelse med case studien:

Rolle i Case studien	Organisasjonstilhørighet	Hvordan ble deltakerne kontaktet?
Informant: Rafael Garavito, ekspert på employment branding.	Universum	Ble kontaktet på e-post.
Informant: Rådmann i Gloppen, med unik kontekstkompetanse.	Gloppen kommune	Ble kontaktet på telefon.
Respondent: mann 29 år.	SFE	HR- og organisasjonsdirektør i SFE hjalp til med å finne passende respondenter til studien, og deretter tok jeg personlig kontakt med respondentene på e-post.
Respondent: mann 33 år.	SFE	
Respondent: kvinne 33 år.	SFE	
Respondent: kvinne 33 år.	SFE	

I de kommende avsnittene redegjøres det derfor for valg av informanter og respondenter, og om hvordan de har bidratt til å frembringe kunnskap som har generert plausible forskningsresultater.

4.1.3.1 Intervju med informanter

Informanter er ressurssterke personer med god oversikt over spesielle tema og fagfelt, eller med spesiell kjennskap til konteksten det forskes på. Informanter kan således være bærere av viktig informasjon som kan belyse studien (Andersen 2006).

Som strategi for intervju med informantene var aktiv informantintervju, som er en samtalebasert strategi hvor ønsket er å frembringe omfangsrik informasjon (Andersen 2006). En aktiv intervjuteknikk er et viktig redskap i en eksplorativ studie, fordi det gir forsker en aktiv rolle som gjør det mulig å styre samtalen inn i interessante retninger som produseres under selve intervjuet (Yin 2009).

Det første informantintervjuet ble gjennomført som et dybdeintervju med Rafael Garavito, account manager hos Universum¹⁰ og ekspert på employment branding. Garavito var i Stavanger i forbindelse med et kundemøte, og tok seg tid til å møte meg på Kult.Kaffeen ved biblioteket i Stavanger den 13.2.2012. Hensikten med intervjuet var å få mer innsikt i en svært konsulentpraktisert teori.

Før intervjuet ble det utformet en liten liste med samtaleemner som var relevant å diskutere under intervjuet (se vedlegg nr.8), listen ble sendt til informanten på e-post i forkant av møtet. Samtalen beveget seg derfor nokså naturlig inn på de temaene jeg var interessert i, og som var av relevans for oppgavens kontekst.

Det er ingen tvil i at informanten var en salgsperson som ønsket å selge tjenesten Universum tilbyr. Informanten som *selger* ser kanskje oppgaven min som en formidlingskanal, samt oppgavens analyseenheter som potensielle kunder?

Dette var derfor noe jeg vurderte med hensyn til oppgavens troverdighet, men personlig fikk jeg mye ut av samtalen da den gav meg økt forståelse for selve teorien og hvordan den brukes i praksis. Samtalen med representanten i fra Universum hjalp meg til å spisse synet på hvordan place branding kunne kobles til employment branding, et koblingspunkt som i litteraturen får lite oppmerksomhet. Samtalen gav

¹⁰Universum er et globalt konsultentselskap som tilbyr tjenester innen employment branding. De bistår kundene med å etablere et sterkt employer brand, for å beholde og rekruttere de beste talentene på arbeidsmarkedet.
<http://www.universumglobal.com/>

meg derfor en indikasjon på hvordan intervjuguiden til intervjuet med respondentene i SFE kunne utformes.

Det andre informantintervjuet var med rådmannen i Gloppen kommune den 13.4.2012, på informantens eget arbeidskontor på herredshuset i Gloppen. Intervjuet med rådmannen i Gloppen hadde som hensikt å kartlegge kommunens omdømmearbeid, hva kommunen har gjort i fortid, hva de gjør i nåtiden og hvilke tanker de har om fremtiden. Rådmannen utgjør derfor en viktig nøkkelinformant med unik kompetanse om kommunen. Dybdeintervjuet med rådmannen bidro med rik informasjon om hvilke utfordringer kommunen står ovenfor, utfordringer som gjør det vanskelig å kontekstualisere en branding tilnærming i en kommune med begrensede midler i kommunekassen. I forkant av intervjuet sendte jeg et utkast av oppgaven min til rådmannen, samt en liste med noen samtaleemner jeg ønsket å snakke om under intervjuet (se vedlegg nr.9). Rådmannen var meget åpen og gav meg gode og utfyllende beskrivelser på hvorfor omdømmebygging ikke har blitt prioritert i Gloppen. Rådmannen fremsto svært åpen og imøtekommende, en årsak til den positive åpenheten tror jeg kom av at hun ser en verdi i studien. Under intervjuet sier hun at hun ser behovet for at både kommunen, men også at andre aktører i kommunen får øyene opp for tematikken avhandlingen tar opp. Noe hun mener er viktig da kommunen står ovenfor vanskelige utfordringer i samtiden, som bare vil bli vanskeligere i fremtiden om de ikke håndteres i nåtiden.

4.1.3.2 Intervju med respondenter

Respondenter utgjør personer som selv har opplevd eller tatt del i det en ønsker å undersøke (Jacobsen 2005). I denne studien ble respondentene valgt på grunnlag av en antakelse om at mennesker velger bosted og arbeidsted der hvor de har tilknytninger, som for eksempel der hvor de har vokst opp eller steder der hvor de har nære venner og familie. Derfor ønsket jeg å intervju ansatte ved SFE som ikke hadde noen tilknytninger til Gloppen, før de flyttet til kommunen for å begynne å arbeide hos SFE. Sentraliseringen er som nevnt tidligere et sosialt konstruert makrofenomen, det samme er ingeniørmangelen, da samtidens utfordringer er resultat av et mangfold av individuelle beslutninger. Hvor individer velger å bo og arbeide, er avhengig av individenes egne personlige ønsker og preferanser. Dermed er en viktig del av studiens

design å forstå slike sosiale prosesser ved å beskrive og forstå disse ved hjelp av de sosiale aktørenes egne forklaringer (Blaikie 2010).

I rammen av det eksplorative caset er det derfor ideelt å avdekke hvilke faktorer som førte respondentene til Gloppen og SFE, og hvilke trivselsfaktorer som har fått dem til å bli. Hensikten er at slike attributter om strategisk utnyttet, kan utgjøre unike differensieringspunkter som Gloppen og næringslivet kan posisjonere seg med i kampen om de knappe ressursene.

Det ble derfor gjennomført fire individuelle intervjuer med respondenter i fra SFE som tilfredsstilte kravet til utvalget. Intervjuguiden ble utformet på grunnlag av teori om place branding og employment branding, men også dokumentundersøkelsene, observasjonen og intervju gjennomført med informantene har påvirket utformingen av intervjuguiden (se vedlegg nr.10). Intervjuguiden er delt inn i fire ulike kategorier; *Trivsel i Gloppen, Stedsidentitet, Omdømme og Trivselsfaktorer i SFE*, hvor alle kategoriene er sammensatt av ulike underspørsmål. Intervjuene var derfor noe strukturerte, men strukturen i intervjuet gav likevel respondentene frihet til å utdype svarene sine. En viss struktur var nødvendig slik at respondentene formidlet relevant informasjonen innen den tiden som var til rådighet. Alle intervjuene vart gjennomført på respondentens arbeidssted i uke 16, våren 2012. Lengden på intervjuet varierte litt i fra person til person, da noen ga rike beskrivelser, mens andre var mer konkrete. Ingen av intervjuene var derimot kortere enn 30 minutter, eller lengre enn 60 minutter. Selv om intervjuguiden var strukturert, opplevdes respondentene som svært imøtekommende med gode og informative besvarelser.

4.2 Analyse av dataene

Teori er en viktig del av case studien som forskningsstrategi, da teorien gir caset et konseptuelt rammeverk (Yin 2009). Det teoretiske rammeverket bør i følge Yin (2009) brukes som et teoretisk bakteppe som man kan sammenligne empirien opp i mot, da det teoretiske bakteppe kan styrke studiens forklaringskraft. I denne studien analyseres og drøftes derfor de innsamlede dataene i lys av det teoretiske rammeverket; place branding og employment branding. Empirien brukes i studien til å vurdere teoriens overføringsverdi til kommunekonteksten, og hvilke utfordringer og muligheter en slik overføring representerer i caseenhetens kontekst. Til slutt vil det på bakgrunn av de empiriske resultatene bli foreslått en løsning på hvordan place branding kan

kontekstualiseres og anvendes i Gloppens unike kontekst, på en måte som kan styrke næringsaktørens employment branding. I analyse- og diskusjonskapittelet fungerer dermed forskningsspørsmålene som utgangspunkt for hvordan empirien blir kategorisert og presentert i lys av teorien for å frembringe plausible besvarelser på oppgavens problemstillinger.

4.3 utfordringer og begrensninger i case studien

Case studiens unike styrke utgjør også metodens svakhet, faren med case studier er at man fort kan drukne i data når fenomenet som studeres er av kompleks natur, et faktum jeg personlig har erfart i arbeidet med denne avhandlingen. Først og fremst var problemkonteksten til caset svært komplekst sammensatt, noe som førte til at mye av tiden ble disponert til å sette seg inn i selve problemkonteksten, gjerne mer en nødvendig. I tillegg har den mangfoldige metodebruken vært svært ressurskrevende, både i form av datainnsamling og databehandling. Det er brukt mye tid på å redusere og strukturere dataene slik at de blir gjengitt på en oversiktlig og troverdig måte. I tillegg har studiens tidsbegrensning representert en utfordring ved at det ikke har vært mulig å bevege seg så dypt inn i caset som Yin (2009) mener er fordelaktig for å produsere vellykkede case studier, da det er så uendelig mange faktorer og elementer som er av relevans når det er snakk om et steds omdømme. Studien har i den grad det har vært mulig, prøvd å gå rett på sak for å besvare oppgavens problemstilling med utgangspunkt i studiens teoretiske rammeverk. I hensyn til oppgavens kontekst og tidsbegrensninger går derfor ikke studien i dybden på faktorer som for eksempel den utøvende kommune politikken, statlige styringsrammer, kommuneøkonomien, demografi, lokal næringsutvikling og samfunnsengasjement bare for å nevne noen av elementene som henger sammen, og som utgir et svært komplekst påvirkningsmønster i hensyn til det omdømme et sted over tid har pådratt seg.

4.4 Troverdighetskriterier

Yin (2009) beskriver fire ulike valideringskriterier som avgjørende for case studiens kvalitet; begrepsmessig validitet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet. Det er kun tre av disse valideringskriteriene som er avgjørende for å validere kvaliteten på eksplorative studier, da eksplorative studier ikke har til hensikt hverken å avdekke eller trekke slutninger basert på kausale sammenhenger (Yin 2009).

Det første kriteriet er *Begrepsmessig validitet*, som handler om man har fått frem den riktige forståelsen av det fenomenet man forsker på (Yin 2009).

For å bygge begrepsmessig validitet har jeg som beskrevet tidligere brukt vesentlig mye tid på å dokumentere de utfordringene som samtidstrendene representerer for distriktene, og på en intensiv litteraturgjennomgang av det teoretiske bakteppet til studien. Hensikten var å sikre begrepsmessig validitet slik at de begrepene som brukes i oppgaven er riktig forstått, av både forsker og av deltakerne som forsker har samhandlet med i forskningsprosessen.

Det andre kriteriet er *Ekstern validitet*, som handler om i hvilken grad man som forsker ønsker å generalisere funnene i fra undersøkelsen (Yin 2009).

I denne studien har ikke hensikten vært å frembringe statistiske generaliseringer, men å forstå et sosialt fenomen i konteksten av et teoretisk rammeverk. Denne studien er derfor gjennomført for å utforske hvordan en bestemt kommune ved hjelp av de teoretiske tilnærmingene place branding og employment branding, kan utvikle strategier som styrker deres konkurransekraft i kampen om de humane kapitalene. Utgangspunktet i forskningen har heller ikke vært å trekke absolutte slutninger, men å trekke rimelige slutninger innenfor oppgavens teoretiske rammeverk (Danemark 1997; Dey 2004). Slutningene som trekkes er derfor resultat av forskers fortolkning av de empiriske dataene, og utgjør derfor kun *en* av mange mulige tolkninger (Dey 2004). Forskningsresultatet utgjør derfor kun ett av mange forslag på hvordan distriktsutfordringene kan imøtekommes i samtiden.

Reliabilitet er det siste kriteriet, og handler om studies pålitelighet, er studien gjennomført på en troverdig måte (Yin 2009)?

I rollen som forsker tar man selektive valg gjennom hele forskningsprosessen.

Et eksempel i fra studien var i forbindelse med forberedelsesprosessen, da det ble gjennomført en intensiv, men dog selektiv litteraturgjennomgang av det teorihavet som eksisterer innenfor brandinglitteraturen. Teorien som hentes ut av litteraturhavet ble tatt på grunnlag av forskers subjektive oppfatning om hvilken litteratur som best illustrerer de to fagfeltene, i lys av avhandlingens problemformulering.

Kvalitative forskningsdesign innebærer derfor at man som forsker selv er aktiv bidragsyter gjennom hele kunnskapsprosessen.

Som forsker har jeg derfor vært svært bevisst og reflektert over egen rolle i studien, slik at personlige interesser ikke har påvirket studiens forskningsresultater.

I analyse- og diskusjonskapittelet fremstilles derfor dataene med et kritisk overblikk, og med rivaliserende forklaringer, slik at de som leser studien selv kan danne seg tanker om studiens troverdighet.

I det kommende teorikapittelet vil det redegjøres for de to teoretiske tilnærmingene place branding og employment branding, som i analyse- og diskusjonskapittelet utgjør det teoretiske bakteppet som empirien diskuteres i lys av.

5. Teori

I dette teorikapittelet vil det redegjøres for teoriene place branding og employment branding, som er to ulike tilnærminger, men som begge beror seg på den tradisjonelle omdømmeoppskriften, med kun noen få differensieringspunkter. I slutten av kapitlet besvares to av de formulerte forskningsspørsmålene, ved først å vurdere hvilke elementer i fra place branding teorien som har en overføringsrelevans til kommunekonteksten, før jeg ser på hvordan de to teoriene om realiserbart kan samkjøres og forsterke hverandre i kampen om de knappe ressursene.

5.1 Place branding og employment branding i omdømmesamfunnet

Place branding og employment branding er to former for omdømmehåndtering som har vokst frem som egne tilnærminger i dagens omdømmesamfunn, hvor svært mange ulike tilnærminger for bevisst omdømmeforvaltning har gjort seg gjeldende for å overleve i en globalisert verden. For å forstå betydningen av de to tilnærmingene i dagens samfunn, er det viktig med en forståelse av hvor utbredt tanken om omdømme som verdifull eiendel er i samtiden.

Røvik (2007) er en av samtidens forfattere som i sin bok *Trender og Translasjoner* redegjør for forskjellige hovedtrender som preger nåtidens organisasjonstenkning, hvor en av disse trendene er forskjellige oppskrifter på omdømmehåndtering (Røvik 2007). I følge Røvik er branding en av samtidens mest populære organisasjonsoppskrifter; et organisatorisk redskap for omdømmehåndtering.

Branding er en fagdisiplin som har sprunget ut i fra markedsføringsfaget, og det engelske ordet branding oversettes ofte til de norske ordene merkevarebygging eller omdømmebygging. Fokuset i denne avhandlingen er samfunnsorientert og ikke kundesentrert, derfor er det mer naturlig å snakke om å bygge et omdømme fremfor en merkevare, men i prinsippet er skillet mellom begrepsbruken noe utvatnet i litteraturen. I løpet av de siste årene har det blitt mer populært med et helhetlig fokus på omdømmehåndtering (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011, s. 53), og da blir begge begrepene like relevante og brukt mye om en annen. Røvik definerer omdømmehåndtering som *tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon ovenfor relevante aktører i omgivelsene med sikte på å styrke disse oppfatninger av og tillit til organisasjonen* (Røvik 2007, s. 196).

I et slik instrumentelt perspektiv blir omdømmehåndtering en strategi hvor ingen ting kan overlates til tilfeldighetene i måten man fremstilles på, og derfor må all informasjonsformidling sees som et ledd i en overordnet strategiplan (Røvik 2007). En slik definisjon innebærer tanken om at omdømme er noe man kan forvalte, og omdømmebygging blir da en strategi for å bygge og bevare et positivt omdømme ovenfor både interne og eksterne aktører i omgivelsene.

Begrepet merkevare blir i omdømmesamfunnet brukt til å beskrive langt mer enn bare produkter og tjenester, i dag blir begrepet allment brukt omkring alt som har en distinkt identitet; eller et ønske om en identitet og et omdømme som kan reflekterer denne identiteten (Barrow og Mosley 2005). Omdømmebygging blir i dagens samfunn sett på som kuren som kan kurrere alt vondt, et godt omdømme kan sikre kundelojalitet, øke investeringer i fra investorer, skape engasjement og lojalitet blant ansatte, gi rekrutteringsfordeler, øke populariteten til både materielle og immaterielle produkter, gjøre kjente land mer kjent og geografiske områder mer attraktive. Et godt omdømme blir derfor av mange sett på som en bedre målestokk enn finansielle resultater, da omdømme er et dominerende kriterium for å bringe frem finansielle resultater. Slik sett blir immaterielle verdier mer betydningsfulle enn materielle verdier i omdømmesamfunnet (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011), og det tas nærmest forgitt at alle i dag forvalter sitt omdømme med omhu.

5.2 Omdømmeoppskriften

De to tilnærmingene place branding og employment branding beror seg begge på den klassiske omdømmeoppskriften, men med noen få differensieringspunkter som jeg vil komme tilbake til når jeg har redegjort for prinsippene i den klassiske omdømmeoppskriften.

Det første steget i den klassiske omdømmeoppskriften handler om å evaluere nåsituasjonen, som verktøy refererer litteraturen ofte til Albert Humphrey sin SWOT-analyse, hensikten med analysen er å kartlegge nåsituasjonen gjennom analyse av ens egne styrker og svakheter, i lys av muligheter og trusler som finnes i omgivelsene (Karlsen og Øverland 2010). Idealet er at omdømmearbeidet befestes i en reell problemstilling, slik at arbeidet får mål og mening. Det neste steget blir derfor å

formulere strategien basert på hvilken misjon og visjon som skal legges til grunn for selve omdømmebyggingen.

Misjonen og visjonen skal legge føringer for verdigrunnlaget i omdømmebyggingen, verdigrunnlaget skal tuftes på hvem man er og hvem man ønsker å være (Apèria og Back 2004). Dette forarbeidet kalles derfor ofte for identitetskartlegging, hensikten er at man må vite hvem man er internt før den eksterne identitetsformidlingen kan begynne. Grunnlaget for alt omdømmearbeid er nemlig identitetsformidling, identiteten utgjør den man faktisk er ut i fra institusjonelle særtrekk og historisk utvikling (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011). Omdømmebygging handler om å synliggjøre identiteten ovenfor ens interne og eksterne interessenter på en klar og tydelig måte gjennom eksplisitt formulering av offisiell misjon, visjon, verdigrunnlag, etiske prinsipper, og ved visuell synliggjøring av gjennomtenkte artefakter som logo, slagord, fortellinger, nettsider, bruk av sosiale medier og ved å vise et bevisst samfunnsansvar (Røvik 2007).

Interessenter utgjør alle de aktørene man er avhengig av for å overleve i omgivelsene (Buch, Johansen et al. 2007), omdømme dannes på grunnlag av det inntrykket som interessentene sitter igjen med av avsender (Apèria og Back 2004). Omdømmet er derfor noe som er sosialt konstruert over tid gjennom meningsdannede prosesser hos interessentene. I et slikt perspektiv handler omdømmebygging om meningsskaping, og vil derfor av mange sees som en fortolkende prosess i et symbolsk perspektiv, hvor tanken er at man kan påvirke og endre interessentenes holdninger til avsender (Bolman og Deal 2009). Litteraturen argumenterer for at interessentenes holdninger kan endres dersom avsender handler etter et sett av verdier som gjenspeiler en overordnet visjon og misjon med affeksjonsverdi for interessentene.

Et annet element i omdømmeoppskriften er fundert i institusjonell teori og handler om strategisk bruk av det unike og særegne som et virkemiddel i arbeidet med å differensiere seg i fra den overveldende massen på markedet (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011). Posisjonering handler om å designe en unik posisjon som kan differensiere organisasjonen i fra andre aktører på markedet (Biong og Nes 2005). Det handler om å innta en plass i interessentenes bevissthet, da interessentene ikke kan skape holdninger til noen de ikke vet eksisterer. Posisjonering handler derfor i stor grad om å bli sett og hørt på en travel markeds plass preget av hard konkurranse. Globaliseringen har skapt store, internasjonale nettverk av personer som arbeider, kommuniserer og handler

sammen, og på en slik markeds plass er det bare en liten andel av transaksjonene som blir tatt på grunnlag av en rasjonell basis om opptjent tillit (Anholt 2010). Viktigheten av et godt omdømme har en tendens til å øke i takt med samfunnets størrelse, de aller fleste transaksjoner er i dag avhengig av tilliten et godt omdømme formidler. I omdømmesamfunnet er derfor påliteligheten og tilliten som assosieres med et godt omdømme basis for mange typer av beslutninger (Apèria og Back 2004).

Fremveksten av nyinstitusjonell teori har satt fokus på ulike typer gap-analyser, som i prinsippet handler om kontinuerlig utvikling for å lukke gapet mellom praktisert og kommunisert praksis (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011, s.184), en tankegang som har fått fotfeste i omdømmelitteraturen. Det handler om å lukke gapet mellom hvem man virkelig er og hvordan man oppfattes i omgivelsene, altså gapet mellom identitet og omdømme. Kommunikasjon er derfor et viktig bindeledd i den grad at man hverken må love for mye eller for lite. Det betyr at det man kommuniserer må være praktisert praksis skal man oppfattes som legitim blant interessentene. Et godt omdømme forhøyer forventningene, noe som gjør fallhøyden større dersom forventningene ikke innfris. Et omdømme former et løfte, et løfte om hvem man er og hva man kan tilby, og dette løftet blir man pliktet til å holde om man vil bevare et godt omdømme. Det siste elementet i omdømmeoppskriften er at omdømmebygging tar tid, og et omdømme krever derfor kontinuerlig forvaltning for at omdømme ikke skal miste sin verdi.

5.3 Hvorfor place branding?

Place branding er en teoretisk tilnærming tuftet på omdømmelitteraturen som handler om hvordan man kan gjøre geografisk områder mer attraktive, ved hjelp av omdømmebygging som strategi (Anholt 2007).

Kotler (1993) var med boken *Marketing Places* en av de første som argumenterte for at de prinsipielle reglene for markedsføring og merkevarebygging kunne overføres til å gjelde for ulike geografiske områder (Anholt 2007). Interessen for å overføre merkevareteori til å gjelde geografiske plasser har i de siste tiårene økt i takt med behovet for å differensiere seg i et globalisert samfunn (Anholt 2010).

Globaliseringen preges av stadig økende endringskrefter, og ved hjelp av place branding kan steder bli mer konkurransedyktige i et globalt marked (Dinnie 2008).

Alle verdens steder konkurrerer i dag med hverandre på den globale markedsplassen om verdens ressurser. Hver dag blir det tatt beslutninger som kan påvirke stedet, noen bestemmer seg for å etablere en bedrift, et ungt par bestemmer seg for å flytte, en kjent artist skal dra på turne, *men hvor?* Et godt omdømme kan påvirke slike valg, og et godt omdømme kan derfor gi steder konkurransefortrinn i form av økt eksport, turisme, investeringslyst, og bolyst (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011).

Place branding byr på en del utfordringer, da geografiske områder ikke like lett som organisasjoner strategisk kan forvalte sitt omdømme gjennom tiltak iverksatt av en nøye gjennomtenkt og overvåket strategi for merkevareledelse. Nedenfor vil jeg derfor redegjøre for disse utfordringene og differensieringspunktene som skiller place branding i fra vanlig organisasjonsbranding.

5.4 Differensieringspunkter

Anholt (2007) definerer place branding som *“The management of place image through strategic innovation and coordinated economic, commercial, social, cultural, and government policy”*. Definisjonen innebærer tanken om at steder ikke kan la sitt omdømme være resultat av tilfeldigheter, men at omdømme må forvaltes strategisk som en intensjonell plan om langsiktig stedsutvikling gjennom god ledelse av koordinerte og innovative økonomiske, politiske, sosiale og kulturelle relasjoner (Anholt 2010).

Alle steder engasjerer seg med omverdenen, koordinerer seg og kommunisere på en måte som påvirker den offentlige opinionen (Anholt 2010), enhver plass har derfor et omdømme, men tanken om at dette omdømme skal kunne håndteres som et ledd i en overordnet strategisk ledelsesprosess stiller jeg meg noe kritisk til. Ingen enkelt enhet, hverken politisk eller andre har rett til å utøve en så sterk kontroll over et geografisk område som denne definisjonen indikerer, på mange måter mener jeg derfor at denne definisjonen er av alt for ambisiøs karakter. Geografiske områder lar seg ikke styre som selveide organisasjoner, selv om de på samme måte som et produkt eller en organisasjon har et omdømme. Organisasjoners omdømme er som oftest konstruert gjennom nøye planlagte markedsføringstiltak, mens et steds omdømme derimot er resultat av en unik historie som tilfeldig har latt seg utspille, ikke strategisk formidlet.

Dette er kanskje den mest strabasiøse utfordringen tilnærmingen place branding står ovenfor, da samfunnskontrakten utgjør en helt annen kontrakt enn arbeidskontrakten. Det forventes nemlig at samfunnets midler skal forvaltes på en moralsk troverdig måte (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011) av de folkevalgte. Et forslag om å bruke innbyggerens skattepenger på noe så «overfladisk» som omdømmehåndtering, kan derfor tenkes å bli møtt med langt sterkere motstand i et samfunn enn i en organisasjon.

Begrepet merkevarebygging preges av en del slitasje, ordet merkevare blir ofte assosiert med kommersiell manipulasjon hvor hensikten er profittmaksimering på bekostning av uskuldige forbrukere. Sluttresultatet for offentlig ytelse er ikke basert på tanken om slik profittmaksimering, men om bedre tjenesteyting som samfunnet har nytte av (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011). Det er i en slik sammenheng man kanskje bør se omdømmebygging i lys av, som et hjelpemiddel til å frembringe samfunnsutvikling? Skal place branding lykkes som tiltak for stedsutvikling bør kanskje tiltakene baseres på basis av konsensus i befolkningen og blant stedets næringsaktører, og ikke som et overordnet tvangstiltak? Steder er rett og slett for komplekst sammensatt til å kunne behandles som organisatoriske merkevarer, og spørsmålet er derfor om merkevareterminologien kanskje kun bør brukes som en metafor for hvordan steder kan konkurrere mer effektivt i en moderne verden?

Anholt (2010) mener derimot at disiplinen omdømmehåndtering, om riktig tilpasset og overført, kan bringe verdi til stort sett alle ønskelige områder i samfunnet.

Et problem som da kan eskalere med tanken om merkevarebygging som en overførbar oppskrift, er illusjonen om en «*quick fix*» for steders negative eller ikke eksisterende omdømme. Faktumet er at bak god markedsføring, attraktive design, flotte logoer og uforglemmelige slagord, ligger det som oftest kvalitetssterke produkter som har opparbeidet seg tillit blant sine interessenter (Percy og Elliot 2005). Et godt omdømme er derfor noe man må gjøre seg fortjent til, det lar seg vanskelig konstruere på falske premisser.

Anholt (2010) mener at steder som ønsker å bygge seg et omdømme, først og fremst må analysere hvorfor de ikke alle rede har et omdømme. Anholt har utviklet en liste med syv identifiseringspunkter som representerer svært vanlige årsaker til hvorfor

mange steder vedvarende går ubemerket hen, uten noen form for hverken negativt eller positivt omdømme:

1. For det første er det mange steder som i følge Anholt mangler det hva markedsførerne kaller berøringspunkter, noe som betyr at andre mennesker ikke får mange nok sjanser til å komme i kontakt med stedet, deres produkter, deres kultur og deres befolkning.
2. For det andre mener han at et manglende omdømme kan skyldes stedets manglende evne til å generere mennesker som kan fungere som populære og kjente stedsambassadører.
3. For det tredje mener han at alt for mange småsamfunn preges av janteloven, hvor det eksisterer en tendens til å trekke ned folk som gjør det godt eller som skiller seg ut.
4. For det fjerde er ofte steder uten en form for omdømme ofte et lavt profilert sted, plassert i en region med høyt profilerte steder med sterkere identitet enn stedet selv. Slike steder ender derfor ofte opp med å bli overskygget av sine omgivelser.
5. For det femte er det mange steder som ikke på noen som helst systematisk måte har prøvd å gjøre noe med sin anonymitet.
6. Mange steder er enkelt og greit bare kjedelig, og derfor er der ingen grunn til hvorfor de skulle fått oppmerksomhet mener Anholt (2010). Selvfølgelig har de aller fleste steder egne unike historier, kultur, samfunn, språk, tradisjoner og landskap, men til slutt representerer ikke dette noen verdier som er sterke nok til å differensiere seg i fra massen med.
7. Anholt mener at de som arbeider med stedfremming stiller seg selv feil spørsmål, spørsmålet bør ikke være hvordan man kan gjøre plassen mer kjent, men hvordan gjøre stedet mer relevant for en potensiell målgruppe? Det handler om å avdekke hvilke behov og ambisjoner som finnes hos en potensiell målgruppe. Anholt (2010) mener at den mest klassiske feilen som begås i arbeidet med place branding er å mislykkes i å finne en målgruppe, og ved ikke å forstå behovene til den bestemte målgruppen. Argumentet er da at man aldri vil klare å formidle noe som helst, for da vet man ikke hvem man skal formidle noe til.

5.4.1 En koordinert omdømmeplattform

Det mest avgjørende elementet som skiller place branding i fra den tradisjonelle omdømmeoppskriften er tanken om en koordinert omdømmeplattform. Det er denne plattformen Anholt (2007) refererer til når han i sin definisjon av place branding omtaler «*god ledelse av koordinerte og innovative økonomiske, politiske, sosiale og kulturelle relasjoner*». Branding handler om å gi et mest mulig klart og helhetlig bilde eksternt (Apèria og Back 2004). Utfordringen med place branding er at innenfor et geografisk område finnes det mange ulike aktører, både i offentlig og privat sektor som i dagens omdømmesamfunn bedriver i en eller annen grad en form for omdømmehåndtering. Problemet er alle de motstridende bildene disse aktørene samlet gir utad, et bilde som kan både stagnere og svekke stedets identitet (Anholt 2007). Dersom de ulike påvirkningskanalene som aktørene representerer derimot koordineres, kan de samlet styrke stedets identitet og omdømme eksternt.

Place branding handler derfor om å få til et koordinert tverrsektorielt samarbeid, med hensikt om å utarbeide et mer effektivt konkurransefortrinn. Et element i fra merkevarerlitteraturen som da får en betydelig overføringsrelevans, er merkearkitektur (Dinnie 2008). Merkearkitektur går ut på hvordan strukturen til merkevaren organiseres. Det finnes tre ulike merkestrukturer som får mye oppmerksomhet i brandinglitteraturen, det er *monolithic*, *endorsed* og *branded* (Apèria og Back 2004). I en monolithic struktur er det et dominerende morsmerke, hvor alle undermerker arbeider strategisk ut i fra den samme identitetsmiksen som morsmerket. I en endorsed struktur har alle individuelle aktører egne merkenavn og en egen identitet, men hvor morsmerket fortsatt er synlig. I en branded struktur står alle individuelle merker alene, uten et synlig morsmerke.

Risikoen med en monolithic struktur fremtrer dersom en av aktørene som organiseres under morsmerket, for eksempel leverer dårlig kvalitet og som resultat får dårlig kritikk i mediene. Problemet er da at aktørens omdømme kan smitte over på de andre aktørene som assosieres med morsmerket.

Formålet med en merkevarearkitektur er å innføre orden og struktur på en ellers sprikende og framkølet kommunikasjon (Dinnie 2008). Det første steget i arbeidet med stedsfremming handler derfor om å definere en omdømmeplattform som skal fungere som retningslinje for all kommunikasjonsformidling, både internt og eksternt (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011). Hver gang noe skal promoteres, utveksles eller

presenteres, bør det sees i en større sammenheng, og ikke bare som et mål i seg selv, men som en mulighet til å styrke regionens identitet og omdømme (Anholt 2010). En slik omdømmeplattform vil derfor på mange måter fungere som et morsmerke. Hvor målet med omdømmeplattformen er å oppnå synergieffekter og fordeler som kan fremme både det overordnede steds-merke, og næringsaktørene selv. Omdømmeplattformen skal stimulere kreativ utvikling og hindre ukoordinert visuell merkevarebygging, som kan skape forvirring og redusere potensielle synergier (Dinnie 2008). Plattformen utgjør derfor et hjelpemiddel for hvordan de ulike aktørene kan posisjonere seg uten at de gir et sprikende bilde av stedet eksternt (Dinnie 2008). Det er viktig at den formulerte omdømmeplattformen gjenspeiler klare og felles målsettinger, slik at stedets interessenter kan overse ulike synspunkter og fokusere på selve målsettingen om å gjøre stedet mer attraktivt.

5.4.2 Stedsidentitet

Et sentralt element i arbeidet med stedsfremming er å bli bevisst de ulike kommunikasjonskanalene stedet representeres gjennom (Dinnie 2008). Et sted er i kontakt med omverden på mange måter, disse kontaktpunktene må man være bevisst, da stedets omdømme avhenger av hvordan stedsidentiteten formidles gjennom disse kontaktpunktene (Dinnie 2008).



Omdømmeplattformen skal inneholde visjon, misjon og verdier som skal ligge til grunn for alt omdømmearbeid. Plattformen bør derfor dannes på grunnlag av de normene og verdiene som finnes i befolkningen. Det betyr at man ofte må gjennomføre ekstensive undersøkelser, både kvalitative og kvantitative for å avdekke holdningene i befolkningen før man kan drive med noen som helst form for stedsfremming (Dinnie 2008).

Omdømme er et fenomen som eksisterer utenfor stedets egen innflytelsessfære, mens stedets identitet eksisterer innenfor stedets egne landegrenser. Selv om denne identiteten ikke er lett påvirkelig i fra noen form for direkte manipulasjon, er identiteten i det minste innenfor stedets egen innflytelsessfære (Anholt 2010). Place branding handler derfor også om å styrke den interne identiteten og tilhørigheten til de som alt har en tilknytning til stedet, da intern holdningsendring kan være mye mer omdømmeskapende enn flerfoldige midler brukt på ekstern annonsering og profilering. Steder med en konkurransedyktig identitet vil oppleve identiteten som et godt konkurransefortrinn i et globalisert marked, det er derfor vel så viktig for steder at de forstår og håndterer deres interne identitet som deres eksterne omdømme (Anholt 2007). Den interne stedsidentiteten blir kommunisert gjennom stedets formidlingskanaler, og det er den interne stedsidentiteten som når den blir formidlet skaper et omdømme eksternt. En sterk identitet vil på mange måter fungere som retningslinjer for innbyggerne når de trer inn i ambassadørrollen, dersom stedsidentiteten er sterk vil innbyggerne utgjøre gode omdømmebyggere (Anholt 2010). Når mennesker har muligheten til å stille hjembyen sin i et godt lys, gjør de som oftest det. Mennesker ønsker å være stolte av plassen der hvor de kommer i fra, patriotisme er derfor et sterkt virkemiddel for omdømmebygging (Anholt 2010). Se for eksempel på hvor patriotiske mennesker blir når lokallaget trer inn i tippeligaen, eller når personer i fra lokalmiljøet når langt i Idol.

Et steds identitet er komplekst sammensatt, da identiteten er noe som har vokst frem over tid og som er fargelagt av stedets unike historie og kulturelle sammensetning (Dinnie 2008). En utfordring i arbeidet med place branding er fremstillingen av en konkurransedyktig stedsidentitet, da et og samme sted ofte består av mange ulike identiteter (Anholt 2007). Det er veldig vanlig at det vokser frem ulike sub-kulturer med særegne identiteter i stedets ulike bygder, foreninger, idrettslag, osv. Det fører til at frihetsgradene til utarbeidelsen av omdømmeplattformen er mer begrenset enn hva omdømmeteorien ofte forutsetter.

Problemet er at det kan oppstå ulike spenninger dersom man utvikler en felles identitet for stedet som ikke alle kjenner seg igjen i (Anholt 2007). En viktig oppgave i arbeidet med stedfremming er derfor å avdekke stedets kollektive ånd, hva som er felles for alle sub-kulturene. Kulturen er noe som vokser frem over tid og kan forstås som en integrasjonsmekanisme som skaper samhørighet og fellesskapsfølelse basert på felles normer, verdier og grunnleggende antakelser som gruppen har utviklet over tid for å

tilpasse seg både interne og eksterne omgivelser (Buch, Johansen et al. 2007).

Kulturen som omringer stedet er derfor et viktig element i identitetsbyggingen, derfor må omdømmeplattformen være rotet i stedets «sanne» kultur.

5.5 Hva kan place branding tilføre næringsaktørene?

For at place branding skal kunne la seg gjennomføre er det i følge teorien avgjørende at stedets næringsaktører, både offentlige og private, kommuniserer ut i fra en felles koordinert omdømmeplattform. Det kan derimot være vanskelig å overtale private næringsaktører som lykkes bra på egenhånd om å delta i et slikt koordinert samarbeid (Anholt 2010). Derfor er det viktig å fremstille hvilke gevinster en slik omdømmeplattform kan bidra med, selv for suksessfulle aktører (Anholt 2010).

En antakelse jeg som forsker har, er at en slik gevinst kan være at place branding styrker næringsaktørens strategier for employment branding. I form av at det kan bli lettere for næringsaktørene å rekruttere mennesker dersom stedet der hvor organisasjonen er lokalisert, anses som et attraktivt sted å bo og arbeide. I avsnittet nedenfor redegjøres det derfor for tilnærmingen employment branding og hvordan place branding kan kobles til organisasjonenes arbeid med employment branding.

5.5.1 Employment Branding

Humane kapitaler er den primære kilden til kompetanseutvikling. Derfor er organisasjoners konkurransekraft sterkt bundet til deres evne i å rekruttere og beholde kvalifiserte medarbeidere, som kan forvalte den organisatoriske kunnskapen på en måte som differensierer organisasjonen i fra andre aktører på markedet (Andreassen 2007).

Den intense konkurransen om de beste talentene på arbeidsmarkedet gjør det derfor nødvendig å utvikle strategier for å håndtere fremtidens rekrutteringsutfordringer, og employment branding utgjør en slik strategi. Employer branding er en organisasjonsoppskrift som i det moderne omdømmesamfunnet har vokst frem under fagdisiplinen intern markedsføring (Berthon, Ewing et al. 2005).

Lund, Knudsen og Thomsen (1986) definerte intern markedsføring som *alle de aktivitetene som gjennomføres for å skape de vilkår som motiverer medarbeiderne til å yte engasjert og effektiv innsats både internt og eksternt* (Andreassen 2007, s. 155).

Verdien av god personalpolitikk betyr mye for å skape verdier utover det ordinære

(Andreassen 2007), intern markedsføring blir da et hjelpemiddel for å sikre motiverte og engasjerte medarbeidere som leverer høy kvalitet i sitt arbeid.

Lloyd (2002) beskriver employer branding som *summen av organisasjonens innsats i å kommunisere til både eksisterende og potensielle medarbeidere at organisasjonen er et attraktivt sted å arbeide* (Berthon, Ewing et al. 2005).

Employment branding blir da en strategi for å tiltrekke, beholde og utvikle gode medarbeidere. Strategien handler derfor like mye om å ta vare på de talentene man har, som å tiltrekke seg nye talent. Derfor skal en god strategi for employment branding appellere til både nåværende og fremtidige medarbeidere.

Det elementære elementet i employment branding oppskriften handler om å avdekke i hvilken grad man er en arbeidsgiver som velges fremfor andre tilbydere på arbeidsmarkedet. Slik som den tradisjonelle omdømmeoppskriften tar derfor strategien utgangspunkt i en situasjonsanalyse, som oftest i form av en medarbeiderundersøkelse. Resultatene i fra undersøkelsen kan gi organisasjonen en indikasjon på hvordan de ansatte opplever organisasjonen som arbeidssted (Barrow og Mosley 2005). Hensikten med situasjonsanalysen er å avdekke hva som karakteriserer organisasjonens employer brand.

I følge Ambler og Barrow (1996, s. 187), kan et employer brand defineres som *pakken av funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordeler som leveres av arbeidsgiver, og som identifiserer hvem organisasjonen er som arbeidsgiver* (Berthon, Ewing et al. 2005). Et sterkt employer brand skal gjenspeile hvem organisasjonen er som arbeidsgiver, og hva organisasjonen kan tilby arbeidstakere som arbeidsplass. Arbeidsgivers attraktivitet representeres ved de attributtene som organisasjonens ansatte anser som fordelaktige og verdifulle for deres trivsel i organisasjonen (Barrow og Mosley 2005). Det er her jeg mener at koblingspunktet til place branding befinner seg, da et slikt attributt for mange ansatte kan være organisasjonens geografiske plassering, altså i hvilke omgivelser organisasjonen er plassert.

For andre mennesker har kanskje ikke geografisk plassering så mye å si, da de favoriserer andre attributter som for eksempel et stimulerende arbeidsliv, organisasjonens belønningssystem, organisasjonskulturen, osv. som viktigere trivselsattributter (Barrow og Mosley 2005).

Employment branding skal være et verktøy til å identifisere, anskaffe og beholde medarbeidere med det samme verdigrunnlag som organisasjonen kan tilby (Barrow og

Mosley 2005). For urbane mennesker vil et viktig attributt være at organisasjonen er lokalisert blant urbane omgivelser. Det betyr at for organisasjoner som ikke er lokalisert i urbane omgivelser, vil det være bortkastet å bruke ressurser på å tiltrekke mennesker med et slikt verdsett som organisasjonen ikke kan tilby.

Et suksesskriterium i samtiden er nemlig å ansette og beholde de rette medarbeiderne basert på holdninger som gjenspeiler bedriftens eget verdigrunnlag, ikke prinsipielt på kandidatenes kompetanse og ferdigheter. Ferdigheter er noe som kan trenes, mens holdninger er noe som vanskelig lar seg endre på (Barrow og Mosley 2005).

Når organisasjonens employer brand er avdekket, bruker man karakteristikkene som identifiserer merkevaren til å utvikle et klar og hensiktsmessig arbeidsgiverløfte.

Et employer brand skal som forbrukermerket skissere et løfte med både rasjonelle og emosjonelle fordeler som merket kan tilby den ansatte (Berthon, Ewing et al. 2005).

Fordelene med et attraktivt employer brand er i teorien mange, men blant de mest overbevisende er bedre rekrutteringsmuligheter, reduserte rekrutteringskostnader og mindre kostnader relatert til turnover og sykefravær (Barrow og Mosley 2005).

Rekrutteringskampanjer og omdømmebygging som strategi for økt rekruttering, vil kun fungere dersom organisasjonen forstår hvilke attributter som bidrar til arbeidsgiver attraktivitet (Berthon, Ewing et al. 2005). Bare når organisasjonen klarer å integrere disse attributtene i sitt employer brand, vil de klare å konkurrere i den globale konkurransen om de beste talentene (Barrow og Mosley 2005). Spørsmålet er da om Gloppens geografiske plassering er et attributt som bidrar til SFE sin attraktivitet?

5.6 Oppskriftens overføringsrelevans

Omdømmelitteraturen fremstilles i teorien som om den har en overføringsverdi til alle tenkelige områder, hvor det kun er sinnets begrensninger som reduserer teoriens overføringsrelevans. Resultatet er at enhver oppskrift på omdømmebygging kun er av generell karakter, noe som gjør teorien vanskeligere å overføre til konkrete kontekster. Byrkjeflot (2011) mener derfor at oppskriftene kun bør oppfattes som redskap for omstilling (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011). Det betyr at skal oppskriften overføres til kommunekonteksten, må det nøye vurderes i hvilken grad oppskriften er et godt nok redskap til å imøtekomme de utfordringene kommunen står ovenfor i samtiden.

Avhandlingen skrives på grunnlag av tanken om place branding som en mulig løsning

på de utfordringene som dagens samtidstrender representerer for kommuner og næringsaktører lokalisert i distrikt-Norge. Populære organisasjonsoppskrifter forsøkes stadig å oversettes til nye kontekster (Røvik 2007). Skal omdømmeoppskriften for stedsbranding ha en overføringsrelevans til kommunekonteksten, må oppskriften omstilles før den kan kontekstualiseres og anvendes i kommunen. I et slikt perspektiv er det derfor svært viktig at noen med rik kunnskap om kommunekonteksten står for oversettingen av omdømmeoppskriften, slik at den kan gjøres gjeldende i kommunens særegne kontekst. Røvik (2007) omtaler dette som translatørkompetanse, for at kunnskapsoverføringen skal bli suksessfull mener han at det krever innsiktsfull kunnskap til det som skal oversettes, og til de kontekstene det oversettes mellom. I neste avsnitt redegjøres det for hvordan omdømmeoppskriften for stedsbranding kan tilpasses kommunekonteksten, ved å sile ut de elementene i fra teorien jeg mener har en overføringsrelevans til kommunesektoren. Under selve analyse- og diskusjonskapittelet vil det derimot redegjøres for hvordan oppskriften kan kontekstualiseres i caseenhetens unike kontekst.

5.6.1 Hvilke elementer fra place branding litteraturen har en overføringsverdi til Gloppen kommune?

Først og fremst kan noen av elementene i smørbrøddlisten til Anholt (2010) brukes som retningslinjer for hvilke utfordringer kommunen må reflektere over før de kan utarbeide en strategi for strategisk forvaltning av stedsidentiteten.

Hvilke berøringspunkter har kommunen? Hvem er kommunens sterkeste stedsambassadører? Hvilke omgivelser overskygger kommunen, og hvorfor? Hva kan differensiere kommunen i fra alle de andre kommunene? Har omdømme blitt prøvd forvaltet tidligere? Hvem skal arbeidet posisjoneres i mot, og hvordan gjøre stedet mer relevant for denne målgruppen?

Tanken om en koordinert omdømmeplattform mener jeg vanskelig kan la seg overføre dersom den skal overholde den ambisiøse formen Anholt (2010) insinuerer er nødvendig for at arbeidet med place branding skal lykkes. Omdømmeplattformen bør etter min mening kun fungere som veiledende retningslinjer, og ikke som påtvungne handlingsregler. Det er ingen tvil i at en omdømmeplattform om den utledes på de riktige premissene, kan styrke både stedsidentiteten og bilde som sendes eksternt. Et element i fra oppskriften som vil være avgjørende for plattformens nytteverdi, er i

hvilken grad omdømmeplattformen er formulerte på grunnlag av stedtes «virkelige» identitet. Det betyr at stedsidentiteten må avdekkes, og da må det vurderes hvilke utfordringer som vanskeliggjør identifiseringen av stedsidentiteten. Spørsmålet er da om Gloppen har en klar og tydelig stedsidentitet, eller om stedsidentiteten er gruppert i ulike sub-kulturer? Begge differensieringselementene i oppskriften har en overføringsrelevans til kommunekonteksten, men det er viktig at elementene som verktøy omstilles til å gjelde i Gloppen sin unike kontekst. Spørsmålet blir dermed hvordan en slik omdømmeplattform kan utformes for Gloppen?

5.6.2 Hva er fellestrekkene til de to branding tilnærmingene og hvordan kan place branding som strategi styrke strategier for employment branding?

De to tilnærmingene er tuftet på den samme omdømmeoppskriften, og derfor er fellestrekkene mange. Det betyr at tilnærmingene er basert på de samme grunnleggende forutsetningene, og strategiene kan derfor i utgangspunktet fremstilles med basis i mange av de samme verdiene. Begge tilnærmingene er strategier som har til hensikt å tiltrekke mennesker i form av ansatte, innbyggere, turister eller investorer. Selv om næringslivet først og fremst ønsker å finne mennesker som kan fylle utlyste stillinger, så rekrutterer de også mennesker til selve lokalsamfunnet. Skal ansettelsen være vellykket forutsier det at den rekrutterte ønsker å bli i organisasjonen (Barrow og Mosley 2005), en vesentlig faktor er da at vedkommende trives, både i arbeidet og på fritiden. Derfor vil det i konteksten av dette caset være hensiktsmessig å avdekke hvilke attributter ved SFE som styrker de ansattes trivsel i Gloppen, og hvilke attributter ved Gloppen som styrker de ansattes trivsel i SFE.

Rekruttering må baseres på det verdigrunnlaget SFE som arbeidsgiver, men også Gloppen som bosted kan tilby potensielle medarbeidere. Hensikten er at det kun vil være lønnsomt å tiltrekke mennesker med det samme verdigrunnlaget som Gloppen, og som næringsaktørene i Gloppen virkelig kan tilby.

En omdømmeplattform kan gi retningslinjer for hvilke verdier Gloppen representerer som sted, og til hvilke verdier næringsaktørene i Gloppen kan inkludere i sitt employer brand. Formålet er å skape retningslinjer som ikke lover noe hverken Gloppen eller næringsaktørene ikke kan holde, slik at næringsaktørene akter å beholde de rekrutterte talentene og hvor Gloppen som lokalsamfunn beholder talentene i form av fornøyde innbyggere.

Spørsmålene som i dette kapitlet har formulert seg, har fungert som retningslinjer for datainnsamlingen og som analyseverktøy når dataene ble behandlet.

6. Analyse og diskusjon

I dette kapittelet fremlegges empirien for å besvare de to siste forskningsspørsmålene og avhandlingens problemstilling, ved å se empirien i lys av de teoretiske tilnærmingene place branding og employment branding.

6.1 Situasjonsanalyse

En vesentlig del av arbeidet med å besvare problemstillingen om *hvordan place branding av Gloppen kommune kan styrke SFE sin employment branding*, handler om å avdekke hva Gloppen og SFE gjør av arbeid relatert til place branding og employment branding. I neste avsnitt redegjøres det derfor for det tredje forskningsspørsmålet, ved å kartlegge aktørenes nåsituasjon.

I situasjonsanalysen vil det videre redegjøres for hvilke utfordringer en kontekstualisering representerer i kommunekonteksten, og hvilke muligheter en kontekstualisering frembringer dersom utfordringene håndteres ved å omstille oppskriftene til å gjelde i Gloppen sin unike kontekst.

6.1.1 Place branding i Gloppen

Avsnittet er skrevet på bakgrunn av empirien som ble innhentet under intervju med rådmannen i Gloppen kommune, dokumentundersøkelsene, og på grunnlag av informasjon som fremstilles på kommunens hjemmesider; *Gloppen.kommune.no* og *Gloppen.no*.

Under intervjuet med rådmannen kom det klart frem at Gloppen kommune på ingen strukturert måte har prioritert omdømmearbeid i kommunen, hverken i fortid eller i nåtid, men planer om fremtiden det har de.

Kommunen gjør derimot noen aktiviteter som er relatert til omdømmeformidling og som på mange måter går under paraplyen place branding, selv om det ikke er place branding i forfatteren Simon Anholt sin forstand.

Det som først og fremst er relevant av kommunens forsøk på omdømmeforvaltning er *Gloppen profilen*, som er sammensatt av en gruppe mennesker som jobber med profilering av kommunen. Bak prosjektet Gloppen profilen står Gloppen Næringsorganisasjon og Gloppen kommune, og ønsket deres var å markedsføre Gloppen og «Gløpparane» på en positiv måte.

Gloppen profilen ble etablert for 3 år siden, men har i følge rådmannen blitt et stillestående prosjekt som kun har resultert i en årlig internavis og internettsiden Gloppen.no.

Siden Gloppen profilen i følge rådmannen ble et prosjekt med for lite «trøkk», så ble Gloppen profilen relansert under navnet *Gloppen eventyret*.

Gloppen eventyret er et nytt forsøk kommunen har igangsatt, med hensikt om å profilere Gloppen og styrke den interne stedsidentiteten i kommunen.

Gloppen eventyret er basert på en gammel fiasko om Gloppen. Gloppen eventyret ble i første omgang etablert som et eventbyrå på 80-tallet, med mål om å selge opplevelsen av Gloppen. Internt i kommunen har det i følge rådmannen vært stor diskusjon omkring begrepet. Begrepet har møtt mye motstand, spesielt blant de generasjonene i kommunestyret som fortsatt husker fiaskoen som ikke fikk det gjennomslaget som var intendert. Personlig synes jeg Gloppen eventyret er et begrep som det kan være strategisk å benytte, da det har en unik klang som kan differensiere kommunen i fra alle de andre kommunene i landet. Derfor vil jeg komme tilbake til begrepet Gloppen eventyret, når forslaget til hvordan place branding kan kontekstualiseres i Gloppen fremstilles senere i analysen.

For det andre arbeider kommunen noe mer strategisk med reiseliv, og turisme er i kontrast av place branding oppfattet som mer legitimt å bruke ressurser på (Dinnie 2008). Destinasjonsprofilering er det konsept innenfor markedsføringsteorien som blir mest brukt til markedsføring av offentlige steder, en strategi som har til hensikt å øke antall besøkende til destinasjonen som profileres (Dinnie 2008).

Stedets omdømme er avhengig av om beskjednen som sendes utad får oppmerksomhet eller ei, problemet med vanlig destinasjonsprofilering er at det som formidles ofte oppleves som tom propaganda dersom profileringen utøves uten et langsiktig strategisk perspektiv. Det grunnleggende prinsippet om stedsfremming, er at hvert ett profileringstiltak skal sees i en større sammenheng; en mulighet til å styrke stedets overordnede omdømme. Reiselivssektoren er de som tildeles flest midler til å bedrive ekstern kommunikasjon, og i tillegg er de den parten i det offentlige som har mest erfaring med selgerrollen. Reiselivsnæringen bidrar på en kritisk måte til dannelsen og vedlikeholdet av plassens omdømme, men samtidig er turisme svært avhengig av at stedet allerede har et godt omdømme. Sideeffekten av reiselivskampanjer og

reiselivsprosjekter kan være omdømme, om profileringsaktivitetene er forankret i et langsiktig strategisk perspektiv for omdømmeforvaltning (Anholt 2010).

I følge rådmannen har dessverre ikke kommunen utarbeidet noen slik overordnet strategiforankring som kommunens reiselivsarbeid kan sees i lys av.

6.1.1.1 Statlige initiativtiltak

En av oppgavene til Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) er å stimulere kommunenes evner og vilje til å drive utviklingsarbeid for å forme sosiale møteplasser som kan gjøre lokalsamfunnet mer attraktivt (Meld. St.12 (2011-2012)).

KRD tildeler 225 millioner kroner til kommunale og regionale næringsfond innenfor distriktpolitiske virkeområder for året 2012. Midler som skal tilrettelegge for økt vekst, verdiskapning og sysselsetting på lokalt nivå, for nettopp å øke kommunenes attraktivitet både som reisemål, bosted og næringslokalisering (Meld. St.12 (2011-2012)). Regjeringen etablerte i 2008 et kompetansesenter for distriktsutvikling i regi av KRD. Distriktsenteret vart etablert for å styrke konkurransekraften til distriktene, ved å skape mer attraktive lokalsamfunn for unge i etableringsfasen (Meld. St.12 (2011-2012)). Distriktsenteret har opprettet en omdømmeskole for bygder, kommuner og regioner som ønsker å styrke sitt omdømme ved å igangsette tiltak for å skape samfunnsutvikling og bolyst i distriktene.

Bolyst, Utkantprogrammet, Tettstedsprogrammet og Lokal samfunnsutvikling i kommunene, er alle ulike prosjekt igangsatt for å utvikle attraktive lokalsamfunn hvor kommunene selv fremtrer i rollen som utviklingsaktør. Gloppen har aldri før deltatt i noen av de statlig tilrettelagte omdømmeprosjektene, da kommunen i følge rådmannen har valgt å prioritere andre presterende saker på dagsordenen.

Kommunen har derimot søkt om å delta i KRD si nye programsatsing *Sammen om en bedre kommune*, og ble høsten 2011 valgt ut som en av deltakerkommunene i det fem års lange prosjektet. Prosjektets hensikt skal være kompetanseutvikling i kommunen, men rådmannen i Gloppen sier at håpet deres er at prosjektet også kan brukes til omdømmebygging av Gloppen. Noe som vil være svært hensiktsmessig da humane kapitaler som nevnt tidligere i avhandlingen, utgjør den primære kilden til kompetanseutvikling. Siden kommunen selv er den største arbeidsgiveren i Gloppen, er kommunen like avhengig av at Gloppen oppfattes som et attraktivt lokalsamfunn som de private næringsaktørene i kommunen.

Kommunen ønsker å satse tungt på prosjektet og har i den sammenheng lyst ut en egen prosjektlederstilling, hvor rådmannen uttrykker at ønsket er å rekruttere noen som evner å tenke samfunnsutvikling gjennom markedsføring og profilering. Personlig synes jeg dette virker meget lovende, da tidligere forskning har vist at statlige støtteprogrammer er avhengig av kommunenes eget engasjement for å lykkes med omdømmebygging (Meld. St.12 (2011-2012)). Viktigheten av det lokale engasjementet er også årsaken til hvorfor kommunene i statlige initiativtiltak, selv vektlegges som prosjekteiere. Sluttrapporten til Utkantprogrammet viste at det var de kommunene som selv tok eget initiativ med lokale og individuelle tilpasninger, som lykkes i å nå sine mål om et mer attraktivt lokalsamfunn (FoU-rapport nr.3/2003, Karlsen et al. 2003).

I følge rådmannen har ikke Gloppen meldt seg på omdømmeskolen tidligere på grunn av kommunens ressursituasjon, men i sammenheng med prosjektet *Sammen om en bedre kommune*, håper rådmannen at kommunen kan ta seg tid og midler til å delta på omdømmeskolen til Distriktsenteret.

Samtalen med rådmannen indikerer for meg at tanken om omdømmeformidling som mulig løsning på mange av kommunens samtidsutfordringer, har begynt å komme på gli internt i kommunen. Det viste seg blant annet gjennom kommunens fremtreden på karrieremessen til Framtidsfylket i Bergen. Kommunen har aldri tidligere vært representert på messen, men årets initiativ tolker jeg som et tegn på at kommunen begynner å se verdien i en mer forretningsinspirert fremtreden.



Utfordringen til Gloppen kommune er at deres omdømmearbeid ikke er fundert i noe avdekket stedsidentitet. Kommunen har utarbeidet ulike brosjyrer, slagord, internettsider, Gloppen profilen og Gloppen eventyret, osv. uten å ta utgangspunkt i stedets «virkelige» identitet. Det strider i mot omdømmebyggingens logikk, da identiteten skal være forankringen til selve omdømmeformidlingen. Identitet er det elementet som skal ligge til grunn for all omdømmehåndtering, i følge teorien er det kun når man er bevisst identiteten man kan starte med formidling til omgivelsene. Stedsfremming har som hensikt å formidle et bilde utad mot interessentene om hvem man er, men hvordan kan Gloppen formidle et oppriktig bilde av lokalsamfunnet til andre, når de ikke selv har avdekket hvem de er og hva lokalsamfunnet står for? Kommunen har i følge rådmannen nedprioritert omdømmeforvaltning på grunn av lite midler, og på grunn av manglende kompetanse innenfor fagfeltet internt i kommuneadministrasjonen. Omdømmearbeidet til kommunen har derfor ikke noe bevisst struktur, og kommunen mangler det rotfeste som teorien impliserer er viktig for å lykkes med omdømmeforvaltning. Det er viktig å huske at alt ved et sted kommuniserer, og kommunen formidler derfor kontinuerlig et bilde både eksternt og internt som former stedets omdømme. Kommunen bedriver derfor mer omdømmeformidling enn de i utgangspunktet forutsetter. Når kommunen da mangler formidlingskompetanse, kan det resultere i at kommunen kommuniserer både internt og eksternt, uten å vurdere bivirkningene denne kommunikasjonen har på kommunens omdømme.

6.1.2 Employment branding i SFE

Dokumentundersøkelsen av SFE sitt interne dokument for *HR strategi og politikk* (2011-2012), tegner et bilde av en bedrift som bevisst forvalter sitt omdømme.

I strategien står det at SFE ønsker å være en attraktiv og fremtidsrettet arbeidsplass, hvor ett av bedriftens tiltak for helhetlig omdømmehåndtering er employment branding. En strategi som skal formidle at organisasjonen er en attraktiv arbeidsgiver, for både nåværende og fremtidige medarbeidere.

SFE sin rekrutteringsstrategi er at de skal møte kampen om fremtidig arbeidskraft gjennom egne engasjerte medarbeidere, og målrettet omdømmebygging for å synliggjøre SFE som en attraktiv og fremtidsrettet arbeidsplass (Sogn og Fjordane Energi AS).

Båtevik og Tangen (2009) har basert på sin forskning utarbeidet en liste med tiltak som styrker konkurransekraften til distrikts-lokaliserte næringsaktører, i kampen om de humane kapitalene (Aure, Nilsen et al. 2011):

1. Samarbeid med utdanningsinstitusjoner.
2. Etablere gode traineeordninger.
3. Tilby sommerjobb og muligheter for oppgaveskriving.
4. Målrettet satsning på utdanning i samarbeid med videregående skoler.
5. Legge til rette for lærlingplasser.
6. Profilerings og bevisst omdømmebygging, ved å være tilstede og synlig på ulike karrieremesser.

Ut i fra min analyse ser jeg ikke annet enn at SFE stiller sterkt på alle disse punktene, noe som indikerer at SFE slik som strategien deres tilsier, driver et målrettet omdømmearbeid.

En av rekrutteringsstrategiene til SFE er faktisk at de ønsker å være flinke til å gå aktivt ut i forhold til det å styrke samarbeid lokalt, regionalt og nasjonalt i forhold til skuler, utdanningsinstitusjoner og andre relevante samarbeidsparter i forhold til det å sikre fremtidig rekruttering gjennom gode utdanningstilbud (Sogn og Fjordane Energi AS). Strategien viser at SFE ønsker å imøtekomme fremtidens rekrutteringsbehov med proaktive rekrutteringsstrategier. SFE var blant annet en av forkjemperne for at studier innen fornybar energi skulle etableres som studieretning ved Høgskolen i Sogn og Fjordane. Bedriften var sentral i etableringen av studien fornybar energi i Sogndal og av ingeniørstudiet innen elkraft i Førde. Slike initiativ i fra virksomheten styrker deres employer brand, da det viser at deres strategier ikke bare er tom propaganda, men at organisasjonen tar eget initiativ og gjør noe aktivt for å imøtekomme fremtidens rekrutteringsutfordringer.

SFE kan som fylkets største energiselskap tilby et bredt spekter av forskjellige stillinger, og virksomheten er flink til å tilby et variert tilbud av traineestillinger, lærlingplasser, sommerjobber, og mulighet for oppgaveskriving.

I internavisen Puls skrives det mye om organisasjonens profileringsarbeid og om hvordan de aktivt knytter relasjoner til studentene ved å stille på ulike karrieremesser, eller ved å besøke forskjellige klasser ved ulike videregående skoler i fylket. Noe som uten tvil er et strategisk smart tiltak i et fylke preget av en fraflyttingsstrøm av unge mennesker i arbeidsdyktig alder. Dersom ungdommene i videregående skoler får

informasjon om hvilke fremtidsmuligheter som finnes i fylket og hjemkommunen før de velger høyere utdanning, kan studentene ta mer gjennomtenkte og bevisste studievalg dersom de i fremtiden ønsker å flytte tilbake til hjemstedet.

På oppdrag i fra Distriktssenteret gjennomførte konsultentselskapet Ideas2Evidence¹¹ en utredning av regionale effekter i fra traineeprogrammer på rekruttering til distriktene. Resultatet av undersøkelsen som ble publisert i januar 2011, viste at 72 prosent av traineene med tilknytning til regionen ble værende i organisasjonen, og at 65 prosent av de uten tilknytning ble boende i distriktet. Undersøkelsen viser også at ingen av de uten tilknytning ville blitt boende hvis det ikke hadde vært for traineordningen¹².

I fra intervjuene gjennomført med representantene i fra SFE, viste det seg at to av respondentene flyttet til Gloppen nettopp på grunn av gode tilbud om spennende traineestillinger i SFE;

«Jeg hadde søkt på mange ulike traineestillinger hos ulike kraftselskap i hele landet, og fikk noen tilbud, men jeg valgte SFE. Først og fremst fordi de tok meg godt i mot og viste interesse for meg og min kompetanse, men naturen og friluftsmulighetene her i Gloppen og ellers i fylket var et av momentene som fikk meg til å velge SFE fremfor de andre tilbudene. Når traineeprosjektet var over, så var det veldig naturlig for meg å gå over i fast stilling siden jeg trivdes så godt her».

«Jeg søkte traineestillingen litt tilfeldig, og så nesten på det som kun en intervjuerfaring når jeg ble tatt inn til intervju. Når jeg kom inn på bygget her og fikk smaken av hvor stor bedriften egentlig var, og i tillegg var traineopplegget veldig proft, vertfall form meg som var ny i jobb. Når jeg fikk tilbud om jobben så tenkte jeg, jøss, jammen det blir en kjekk erfaring å ta med seg videre, men nå, nå har det ene året blitt til seks år».

Utsagnene tyder på at det å tilby traineestillinger kan være optimalt dersom organisasjonene i Gloppen ønsker både å tiltrekke og beholde nyutdannede talent i

¹¹ Ideas2evidence er et konsultentselskap som tilbyr tjenester innen datainnsamling, analyse, evaluering og rådgivning: <http://nb.ideas2evidence.com/>

¹² <http://www.distriktssenteret.no/filearchive/dialogseminar-leikanger-ideas2evidence.pdf>

organisasjonen. Dessverre for Gloppen har ikke de andre næringsaktørene i kommunen vært like flinke som SFE til å tilrettelegge for spennende traineestillinger.

Det interne strategidokumentet til SFE, viser at organisasjonen har utviklet svært målrettede strategier for employment branding. Resultatene i fra medarbeiderundersøkelsen indikerer at organisasjonen ikke bare har utrettet gode strategier for employment branding, men at SFE også har et sterkt employer brand, internt. Medarbeiderundersøkelsen viser til en organisasjon med høy medarbeidertilfredshet, lavt sykefravær og lite turnover. Resultatet i fra medarbeiderundersøkelsen kan verifiseres med utsagn i fra intervjuene med respondentene, da respondentene skryter av mange av de samme organisasjonsegenskapene som SFE scorer høyt på i medarbeiderundersøkelsen. Siden avhandlingen ikke har som intensjon å avdekke organisasjonens employer brand, nevnes bare eksemplene om hvordan respondentene styrker troverdigheten til attributtene *samarbeidsklime* og *organisasjonsstolthet* med utsagn som;

«Arbeidsmiljøet her er veldig positivt, og så er det alltid kjekt å føle at innsatsen du gjør er viktig, at du gjør noe nyttig, og det føler jeg».

«Det er en veldig åpen organisasjon, vist det er noe jeg trenger hjelp til, så er det ikke vanskelig å spørre noen andre, det er en kultur for å hjelpe hverandre her».

«Siden Gloppen er så pass et lite sted, og SFE så pass stort, så er det kjekt å jobbe i en bedrift som både gir og betyr så mye for lokalsamfunnet, det gir litt ekstra».

Resultatene i fra medarbeiderundersøkelsen viser at en stor andel av de ansatte identifiserer seg med organisasjonsverdiene *Stolt*, *Frisk* og *Ekte*. En av organisasjonens rekrutteringsstrategier, er selektiv rekruttering, som går ut på at organisasjonen rekrutterer kandidater basert på holdning, atferd, kunnskap og ferdigheter som passer inn i bedriften. En rekrutteringsstrategi som av mange foretrekkes i samtiden for å minimere kostnader relatert til rekruttering og turnover (Barrow og Mosley 2005). En selektiv rekrutteringsstrategi blir spesielt viktig for perifere bedrifter slik at de som rekrutteres passer inn i det verdisette organisasjonen representerer, og slik at vedkommende blir værende i organisasjonen og ikke bare bruker erfaringen som et springbrett videre.

SFE sine målrettede strategitiltak viser at organisasjonen er bevisst omkring det at de må strekke seg lenger for å rekruttere de beste talentene, enn hva konkurrerende

bedrifter med mer sentral lokalisering må gjøre. Det fremkommer i deres strategi for tiltrekking og rekruttering, hvor de formulerer at; «SFE skal *vurdere nettverk/bli meir aktive i forhold til å framskaffe tilbod om arbeid for ektefelle/sambuar/partnar for å styrke moglegheit for tilflytting og rekruttering*». Et initiativ som er viktig da SFE ikke bare rekrutterer mennesker til en stilling, men de inviterer kandidaten inn i lokalsamfunnet. Ofte vil kandidatene være del av en større sosial enhet som også skal passe inn i, og trives i lokalmiljøet. SFE er derfor avhengig av at tjenestetilbudet i kommunen er attraktivt og tilfredsstillende nok til at de både kan rekruttere og beholde gode talent i organisasjonen.

6.1.3 Sammendrag

De inntrykkene jeg fikk under deltakelsen på rekrutteringsmessen i Bergen gjenspeiler innsatsen case enhetene har lagt i sin omdømmeforvaltning.

Under messen til Framtidsfylket fikk jeg mange inntrykk, men først og fremst merket jeg at SFE er en svært attraktiv arbeidsplass for mange studenter som ønsker å flytte til hjemfylket sitt. Det indikerer at organisasjonen har et godt omdømme blant studentene i fra fylket. Det var mange besøkende på standen til SFE som viste stor interesse i selskapet, da de besøkende stilte mange både relevante og interessante spørsmål som gjenspeilte deres interesse for organisasjonen som arbeidsplass. Det er svært få i fra Sogn og Fjordane som ikke vet hvilken bedrift SFE er, og mange av dem jeg snakket med ønsket å arbeide for SFE i fremtiden. Under messen kom det mange ulike utsagn i fra studentene som for meg indikerte at SFE har et sterkt employer brand, også eksternt. Et gjentakende spørsmål jeg derimot besvarte en del ganger under messen, var hvilke ulike lokasjoner SFE har i fylket. Veldig mange ønsket å arbeide hos SFE, men når jeg for eksempel fortalte dem at fagfeltet deres, eller at den utlyste traineestillingen de var interessert i, var lokalisert på Sandane i Gloppen, forsvant interessen blant noen av de som opprinnelig var veldig interessert.

For det første begrunnet studentene det selv med at de helst vil bo og arbeide der hvor de har familie og venner. De fleste jeg snakket med under messen nevnte nettopp familie og venner som den viktigste faktoren for hvorfor de ønsket å flytte hjem i fremtiden. Det betyr at de som for eksempel kommer i fra Florø, de vil helst bo og arbeide i Florø. Dette mener jeg er en sterk indikasjon på at tilknytning er ett viktig

attributt i valg av arbeidsted og bosted, og antakelsen om tilknytning som en viktig påvirkningsfaktor kan dermed se ut til å ha en viss sannhetsverdi.

For det andre kan det begrunnes med at SFE er mer attraktiv som arbeidsplass enn hva Gloppen er som bosted. Dersom det er tilfelle, er det uheldig for SFE, da de er avhengig av at Gloppen som sted har et godt omdømme blant omgivelsene når bedriften skal rekruttere mennesker til utlyste stillinger på Sandane.

Det at SFE har et bedre omdømme, og er mer attraktiv som arbeidssted enn hva Gloppen er som bosted, er kanskje ikke så overraskende med tanke på at SFE som næringsaktør i motsetning til Gloppen kommune som offentlig institusjon, både har og bruker de ressursene som trengs for å få til et strukturert arbeid med strategisk omdømmeforvaltning.

En vesentlig del av arbeidet med å besvare forskningsspørsmålet om *hvordan place branding kan kontekstualiseres i Gloppen på en måte som styrker næringsaktørens posisjon i kampen om de knappe ressursene*, handler om å avdekke hvilke utfordringer og muligheter en kontekstualisering vil møte i kommunekonteksten til Gloppen.

I det kommende avsnittet vil det redegjøres for de utfordringene tilnærmingen place branding representerer i kommunekonteksten, og som gjør omdømmeforvaltning vanskeligere for kommunen enn for næringsaktørene i kommunen.

6.2 Utfordringer

Et problem jeg har funnet gjennomtrengende når jeg har lest om ulike strategier for omdømmebygging av geografiske områder, er det faktum at mesteparten av litteraturen som finnes er skrevet av konsulenter. Konsulentene selger det hva de kaller gode oppskrifter, uten å dra frem så mange kritiske blikk på teorien. Derfor er det naturlig når de ulike utfordringene ved teorien diskuteres i lys av empirien og konteksten, at utfordringene også sees i lys av selve teoriens svakheter.

6.2.1 Økonomi

Dårlig kommuneøkonomi er en av hovedgrunnene til hvorfor omdømmehåndtering i Gloppen har blitt nedprioritert. Kommunen kan rangeres som en av de fattige kommunene i Norge, og rådmannen uttaler under intervjuet at;

«Det er vanskelig å få gjennomslag for å bruke penger på omdømmebygging i en kommune som har lagt ned mange skoler for å spare penger, det er to motsatser det. Internt i kommunen har vi en del antakelser om at det ligger noen holdninger blant befolkningen i kommunen, om at kommuner ikke skal holde på med sånt, spesielt i en kommune hvor økonomi ofte er et omtalt samtaleemne».

De siste årene har derimot kommuneøkonomien stabilisert seg, og økonomisk ser endelig kommunen en positiv utvikling i følge rådmannen. Rådmannen forteller at kommunen mottok svært mye kritikk, både internt og eksternt, når det ble offentliggjort at kommunen gikk med et positivt overskudd. Kritikken begrunnes med at kommunen året før hadde lagt ned mange småskoler i bygdene, og når det ble kjent at kommuneekassen gikk med overskudd var det mange som så på nedleggingen av småskolene som unødvendig. Rådmannen mener derimot at Gloppen må lære å mestre at det går bra, og heller bruke penger på å få mer formidlingskompetanse inn i kommunesektoren.

Det vil være strategisk av kommunen å få inn mer formidlingskompetanse i kommuneadministrasjonen, da det i dagens samfunn ikke bare er de private næringsaktørene som trenger å synliggjøre seg. Offentlige steder trenger også å synliggjøre seg dersom de ønsker å overleve i travle omgivelser, og Gloppen er intet unntak.

Det er ikke uten grunn at det ironiske sitatet *«I'll get on to marketing when sales pick up»*, i markedsføringsfaget brukes til å beskrive viktigheten av kommunikasjonsformidling. Dersom kommunen ikke klarer å snu den negative befolkningsutviklingen i Gloppen, kan kommunen risikere å komme inn i en ond sirkel. Når innbyggertallene går ned, blir det mer kostbart for kommunen å opprettholde bostedskvaliteten; flere skoler må da nedlegges, kostnader relatert til infrastruktur må deles på færre innbyggere, og flere butikker og servicetilbud må legges ned, osv. (Vestlandsforskning rapport nr.12/2011, s.16).

De to teoretiske tilnærmingene place branding og employment branding peker nettopp på hvordan kommunen kan imøtekomme samtidens utfordringer for å unngå at lokalsamfunnet skal fanges i en slik negativ og selvforsterkende sirkel.

Derimot er det kommunen selv som må ta initiativet til å endre egne holdnings- og handlingsmønster, kommunen må forstå at i en moderne tid trengs det moderne tiltak for å synliggjøre kommunen.

Kommunen trenger humane kapitaler for å holde kommunekassen i gang, og for å få flere mennesker til Gloppen må kommunen synliggjør seg som en attraktiv kommune ved hjelp av mer moderne strategitiltak, slik at flere mennesker i fremtiden ønsker å bo og arbeide i Gloppen.

6.2.2 Kommunikasjonskompetanse

Den andre hovedgrunnen til hvorfor omdømmehåndtering i Gloppen har blitt nedprioritert, er i følge rådmannen at kommunen mangler den kompetansen som trengs for å synliggjøre Gloppen. I følge rådmannen er grunnen til kommunens mangel på profesjonelle informasjonsformidlere at kommunen har prioritert ressursene sine til; *«å bygge opp staber ut i fra fagområder som vi skal levere tjenester til, vi har dessverre vært mindre opptatt av å utvikle utviklingsroller».*

Kommunen mangler dermed kompetente ressurser som har tyngde til å arbeide med strategisk omdømmeforvaltning. I en kommune uten nok kompetanse om hvordan de skal profesjonelt kommunisere for å synliggjøre lokalsamfunnet, blir det kanskje mer lettvisst å nedprioritere profileringstiltak og informasjonsformidling?

«Vi i kommuneadministrasjonen prøver å arbeide mer på informasjonsdelen, med for eksempel å skrive mer på våre internettsider, men det blir ikke nok av det, og grunnen er nok at vi ikke har nok kompetanse».

Sitatet i fra rådmannen tyder på at strategisk informasjonsformidling blir nedprioritert på grunn av manglende formidlingskompetanse. Synergieffekten av å være lite fremtredende og synlig, er dessverre som Anholt (2010) beskriver det, en av årsakene til hvorfor steder ofte går ubemerket hen, uten hverken et positivt eller negativt omdømme.

New Public Management er et fenomen som beskriver hvordan flere og flere forretningsinspirerte ideer forsøkes å overføres til offentlig forvaltning (Røvik 2007, s. 34). Tanken er at kommuner på lik linje med andre aktører i samfunnet må tilpasse seg ytre drivkrefter for å overleve i omgivelsene. Et tegn på at slik tilpasning begynner å finne sted i norske kommuner, er det faktum at flere og flere kommuner begynner å profesjonalisere sine kommunikasjonskanaler.

Omtrent en tredel av norske kommuner har i dag egne informasjonskonsulenter (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011, s. 74), hvor informasjonsformidling i dag utgjør et mer strategisk ledd i form av selvpresentasjon, fremfor generell folkeopplysning.

Dersom kommunen ønsker å satse på stedfremming som strategi for å tiltrekke humane kapitaler til Gloppen, trenger kommunen en egen informasjonsmedarbeider, eller en med riktig kompetanse som kan arbeide aktivt med informasjonsformidling.

En kommune er en demokratisk institusjon med langt flere oppgaver enn en tradisjonell organisasjon, kommunekommunikasjonen har derfor en mer kompleks natur ved at den er kontekstualisert i et miljø preget av politisk-, administrativ- og virksomhetskontekstuell karakter (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011, s. 197).

Omdømmehåndtering i kommunesektoren representerer derfor en del utfordringer som tradisjonelle organisasjoner ikke må håndtere i arbeidet med omdømmehåndtering.

En utfordring teorien derfor representerer er paradokset om åpen og ærlig kommunikasjon, samtidig som teorien impliserer en sterk kontroll av alle informasjonsstrømmer for å fremstå med mest mulig enhetlig stemme.

For det første kan ikke kommunen kontrollere alle formidlingskanalene Gloppen som sted representerer, og for det andre er det vanskelig for en kommune å fremstå med en enhetlig stemme i et kommunestyre sammensatt av aktører med ulike politiske holdepunkter (Anholt 2010).

Merkevareledelse virker i organisasjoner nettopp fordi de som har eierskap til merkevaren har makt til å utøve høy kontroll over produktene de distribuerer, og til å overvåke organisasjonens kommunikasjonskanaler. Dermed kan organisasjoner i sterk grad påvirke både forbrukerens opplevelser av produktet og måten produktet blir presentert til forbrukeren på gjennom media. En organisasjon kan med tilstrekkelig ferdigheter, tålmodighet og ressurser, bygge seg det omdømme de ønsker og trenger, og som produktene deres fortjener. For steder er det ikke slik, da ingen enkelt enhet som nevnt tidligere i teorikapittelet, hverken politisk eller andre, har rett til å utøve en slik sterk kontroll over et geografisk område.

Den politiske utskiftningen av kommunestyre hvert fjerde år fremstiller en annen utfordring for stedfremming i kommunen. Omdømmehåndtering vil ofte være et mindre populært valg i nåtiden, og ser ofte mindre viktig ut i et kort tidsperspektiv hvor mer synlige valg som for eksempel det å renovere skoler, bygge ut flere sykehjem og legge til rette for flere barnehageplasser utgjør lettere valg å ta i en stram kommuneøkonomi. De fleste politikere vil ønske en strategi som kan vise til mer håndfaste resultater innen deres valgperiode (Anholt 2010).

Ulike styresammensetninger kan også representere ulike synspunkt på hva som er viktige politiske målsettinger for kommunen, et resultat kan da være at to ulike styresammensetninger ikke ser den samme verdien i et langsiktig arbeid med omdømmehåndtering. Kommunestyret i seg selv vil også alltid preges av en naturlig indre strid mellom ulike politiske synspunkter, faren er da at et endelig valg om stedsfremming som strategi bare blir et resultat av politisk kompromissløsning (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011).

Kommunikasjon utgjør nøkkelfaktoren for å øke interessentenes kunnskap om kommunen (Anholt 2010), rådmannen i kommunen mener årsaken til hvorfor Gloppen har gått nokså ubemerket hen kan skyldes nettopp for lite kommunikasjon. Hun frykter derfor at mange sitter med et bilde av en traust, treg og kommunegrå plass hvor det ikke skjer noe. Personlig mener rådmannen at det er synd da det i kommunen støtt og stadig skjer ting som ville vært av interesse for andre enn bare kommuneinnbyggerne. Rådmannen sier at på grunn av kommunens manglende kompetanse på emnet vil det være relevant for kommunen å få inn noen med et teoretisk bakteppe som kan gi kommunen de råd og vurderinger de trenger. Det er ingen tvil i at det vil være hensiktsmessig for kommunen å få inn noen med riktig kompetanse, slik at flere i kommuneadministrasjonen får forståelse for viktigheten av å synliggjøre kommunen.

Utfordring for Gloppen er ikke bare at de mangler kommunikasjonskompetanse, men kommunen har også for lite av det hva Anholt (2010) kaller berøringspunkter. Gloppen er på grunn av manglende profileringskompetanse blitt et lavt profilert sted med få berøringspunkter, etablert midt mellom høyt profilerte kommuner. Kommunen blir dermed overskygget av andre kommuner i fylket som Flora, Stryn og Førde, som har langt flere berøringspunkter enn Gloppen. Florø er fylkets oljeby, Stryn er eksporteksperten på merkevarer og Førde er både fylkets kunnskapssenter og «shoppingmekka».

Rådmannen mener derimot at kommunen besitter mange unike egenskaper, men som dessverre er for lite kommunisert. Rådmannen nevner eksempler som alle gründerne som er etablert i Sandane Næringshage, Sandane Trivselshage som er et unikt kulturanlegg i landssammenheng, Firda Gymnas som er godt kjent for sin gode musikk-, dans- og dramalinje, Nordfjord folkehøgskole som er kjent blant landets friluft- og ekstremidrettsmiljøer, og da selvfølgelig den unike naturen i kommunen som har gjort folkehøgskolen så suksessfull.

Disse egenskapene ved kommunen som rådmannen trekker frem, kan om de kommuniseres riktig utgjøre unike differensieringspunkter som kan skille kommunen i fra alle de andre kommunene i fylket. Når kommunen ikke kommuniserer disse unike egenskapene mister de ikke bare en unik mulighet til å skape et eksternt omdømme, men de mister en unik mulighet til å dyrke den interne stoltheten og stedsidentiteten.

6.2.3 Differensiering

En utfordring med omdømmebygging som en overførbar teori til å gjelde geografiske områder, er at branding er en selektiv strategi. Faren med en slik strategi er at ulike steder ofte ender opp med å fremme generiske likheter, noe som betyr at det unike mangfoldet som alle de norske kommunene representerer, kan ende opp med å bli homogenisert. Et eksempel er hvordan flerfoldige reiselivskampanjer ofte ender opp med å fremstille forskjellige steder nærmest identisk (Dinnie 2008). Dette er den grunnleggende utfordringen med å overføre omdømmeteorien til stedsutvikling. Det å redusere stedets essens ned til et enkelt løfte slik som omdømmeteorien favoriserer, kan ikke overføres til å gjelde for geografiske plasser og deres unike kompleksitet. Ulike plasser representerer nemlig ulike og unike attributter, og individer vil ha ulike preferanser knyttet til disse attributtene (Langørgen 2007). Når individer velger feriested eller bosted vil valget som oftest avhenge av hvilken pakke av attributter stedet kan tilby. Kommunene må derfor gjøre det motsatte av hva omdømmeteorien påstår, de må gi et rikt, men dog differensierende bilde av seg selv.

I Norge finnes det over 400 kommuner, og alle disse kommunene konkurrerer med hverandre i kampen om å tiltrekke seg den viktigste ressursen; nemlig menneskene, og da hjelper det ikke å være traust og kommunegrå.

Fremveksten av omdømmesamfunnet har ført til at omdømmebygging og forvaltning av omdømme er noe som har fått mer oppmerksomhet i samtiden, også i den norske kommunesektoren. Konsulentvirksomhetene har derfor fått en ny kunde i de norske kommunene (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011). Det arrangeres stadig oftere omdømmeseminarer, slagordkonkurranser, og omdømmemålinger, m.m. for denne kundegruppen, alt for nettopp å lære kommunene å differensiere seg i fra alle de andre kommunene i landet.

Gloppen må passe på at de ikke blir en av de kommunene som føyer seg inn i rekken av dem som kun utarbeider en internettside med «flytt-hit» invitasjoner, da et slikt tiltak vil gjøre alt annet enn å spille på det unike som kan differensiere kommunen i fra alle de andre konkurrerende kommunene. I verste fall kan et slikt tiltak gi mulige målgrupper negative assosiasjoner til nitraste og folketomme distrikter. Kommunen må posisjonere seg på en måte som positivt skiller seg ut, og som selger det unike ved akkurat Gloppen.

Mange kommuner kan skylde på at tiltakene de iverksatte ikke fungerte, men da kan man spørre seg om hvilke tiltak var det de iverksatte? En ny internettside? En messe? En konferanse? En reklame kampanje? Det er viktig å huske at omdømmebygging er en kontinuerlig prosess, et positivt omdømme lar seg ikke generere av ett enkelt initiativtiltak.

Kommuneslagordene kan fungere som et verktøy for differensiering, men disse slagordene er dessverre ofte alt annet enn differensierende (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011). For eksempel er Flora kommune sitt slagord *Der hav og fjell møtes*, problemet med Flora sitt slagord er at mange andre norske kystkommuner går under akkurat den samme beskrivelsen som Flora prøver å differensiere seg med.

Mange av slagordene som er utarbeidet i norske kommuner, er basert på svært like verdigrunnlag (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011), da de aller fleste kommunene i Norge kan skilte med at de er lokalisert i vakre og naturrike omgivelser, eller at de har en koselig befolkning som tilflyttere vil føle seg velkommen til. Det er derfor svært viktig at Gloppen ikke faller inn i en slik klisjeaktig selvpresentasjon, men etter selv å ha undersøkt kommunens selvpresentasjon, fremkommer *Jordnær og Livskraftig* som kommunens slagord på deres hjemmesider. I følge rådmannen er *Jordnær og Livskraftig* visjonen til kommunen, og ikke slagordet. Det er uheldig for kommunen at visjonen deres kan misforstås som kommuneslagordet, da visjonen hverken er unik eller differensierende. Kommunen profilerer seg på deres hjemmesider ved å skrive at; *Gloppen kommune ligg i hjarte av vakker og vill vestlandsnatur, ei perle av dei sjeldne*. Det er dessverre lett for Gloppen å ty til profilering av nettopp kommunens naturberikelse, da den av svært mange «Gløppara» oppleves som unik.

Under intervjuene med respondentene i fra SFE stilte jeg dem et spørsmål om hva som har fått dem til å trives i kommunen, og hva de synes er positivt med å bo i akkurat Gloppen? Samtlige respondenter svarte at naturen i Gloppen er en bidragsyter for deres trivsel i kommunen;

«Gloppen er kortreist og man kan fort flytte oss i fra fjord til fjell, på en sommerdag kan du stå på vannski på formiddagen, og ski på fjellet om ettermiddagen».

«Nei, det er jo friluftsmulighetene egentlig, fritidsaktivitetene mine er friluft, og her i Gloppen er det lett å bedrive slike aktiviteter en ettermiddag i motsetning til hvor mye planlegging aktivitetene krevde på Østlandet».

«Jeg er veldig glad i friluftsliv, så sånn sett er Gloppen et unikt område å bo i. Det er kort vei fra kontoret til fjelltoppen».

«Hva er det vi ikke har her i Gloppen? Det er kort vei til både fjell og skianlegg, og til fjord med bading og lek. Gloppen har et unikt naturtilbud. Gloppen er til for de som er glad i tur-ke, og er ikke noe for dem som kun liker shopping og høye heler».

Naturen i Gloppen virker tilsynelatende å være det attributtet som har styrket respondentens trivsel i kommunen, problemet er at i konkurransen med alle de andre kommunene i dette landstrakte landet, så er ikke naturen et differensieringspunkt som vil skille Gloppen i fra alle de andre kommunene. Selv om naturen av innbyggerne oppleves som unik, er dessverre ikke natur et unikt nok differensieringspunkt.

6.2.4 Stedsidentitet

Det fremkommer av intervjuene med både rådmannen og respondentene i SFE, at det å avdekke en felles stedsidentitet for Gloppen kan bli svært vanskelig.

Bygdens identitet i Gloppen står sterkere enn den helhetlige stedsidentitet.

Kulturen i bygdene er så sterk at menneskene i fra Gloppen føler mer tilhørighet til bygdene sine enn til Gloppen, noe som dessverre fører til at stedsidentitet i Gloppen er svak.

Rådmannen i kommunen bemerket dette faktumet under intervjuet når vi snakket om stedsidentitet;

«Ja, vi her i kommunen vi får et sånn lite hjertesukk av og til, fordi når Odd Bjørn Hjelmeset er i media, så sier han at han er i fra Vereide, og når Sigrid Moldestad er i media sier hun at hun er i fra Breim, og ikke Gloppen».

Sitatet reflekterer det at de få stedsambassadørene Gloppen faktisk har og som kan styrke stedsidentiteten ved å være gode identitetsskapere, på grunn av sterk tilhørighet fremmer bygdene i Gloppen fremfor selve Gloppen.

Dette er synd for Gloppen som sted, da identiteten til kjente stedsambassadører kan smitte over på identiteten til deres hjemplass (Anholt 2010).

Et eksempel på dette er hvordan Therese Johaug har satt den lille Dalsbygda i Hedmark på kartet, når hun under VM i Holmenkollen vant sin første individuelle gullmedalje i internasjonal sammenheng. I løpet av VM-dagene ble det satt besøksrekord på Dalsbygda si hjemmeside med over 1700 besøkende på nettsiden til den lille bygda med under 500 innbyggere¹³. Søkemotoren Kvasir viste at bygda sin popularitet økte drastisk under VM, da plutselig Dalsbygda lå på 12.plass på topp 100-listen over de mest populære søkene i norske hjem. Det er meget imponerende når informasjonssjefen i Kvasir sier til E24 at det er sjelden at stedsnavn kommer på listen når det ikke er snakk om store ulykker eller enorme katastrofer¹⁴. Strategisk kan Dalsbygda vinne mye på å benytte seg av Johaug sin internasjonale profil, identitet og omdømme, men er det noen som vet hvilken kommune Dalsbygda ligger i? Nei? Dette er et godt eksempel på hvordan kjente stedsambassadører kan overføre oppmerksomhet til geografiske steder, samtidig er det et godt eksempel på styrken i sub-kulturene og hvor sterk identitet sub-kulturene faktisk kan formidle.

Under intervjuene med respondentene spurte jeg et spørsmål som hadde til hensikt å avdekke hvordan de uten tilknytning til Gloppen opplever bygdens posisjon i kommunen, og om de som er relativt nye i kommunen har mer tilknytning til bygdene enn til Gloppen:

«Jeg sier at jeg bor på Sandane, Gloppen bruker jeg ikke så veldig ofte. Jeg vet ikke hvorfor, men Sandane har vell en sterkere identitet enn Gloppen antar jeg. Tar man et utvalg på ti personer, så er det nok flere som har hørt om Sandane enn Gloppen, det er jeg sikker på».

«Jeg sier at jeg bor på Breim eller Sandane, for meg blir det unaturlig å si Gloppen».
«Når vi flyttet her til, så ble jeg veldig forundra over dra-kampen mellom bygdene her, alle skal ha hver sine ting og de er dårlige til å samarbeide seg imellom. Det er negativt for Gloppen, for eksempel så skal alle ha aerobic, de har det på Sandane, Vereide, Rygg, Breim, osv. I stedet for å samarbeide slik at det blir et bedre og mer variert tilbud i kommunen. Selv sier jeg Reed i Gloppen tror jeg».

¹³ <http://www.dalsbygda.no/>

¹⁴ <http://e24.no/media/dalsbygda-paa-soeketoppen/20031541>

«Jeg sier Gloppen, det er naturlig for meg, men jeg synes bygdene her omkring tenker for mye på sin bygd, Gloppen mangler den fellesskapsfølelsen faktisk, men det er jo fordi felleskapet i bygdene er så sterkt».

Sitatene reflekterer at Gloppen har en svak stedsidentitet, hvor kulturen i bygdene styrker bygdens identitet så mye at respondentene oppfatter identiteten til bygdene som noe negativt for fellesskapsfølelsen i Gloppen.

En av respondentene nevnte utviklingslagene i kommunen som negativt for stedsidentiteten til Gloppen, respondenten beskriver hvordan de kort tid etter å ha flyttet til Gloppen automatisk fikk en faktura i posten i fra utviklingslaget i bygda. Respondenten ble veldig overrasket over at det automatisk forventes at tilflyttere skal kjempe bygdens sak. Respondenten selv sier at; *«Jeg var ikke interessert i å kjempe deres sak, jeg synes det var helt greit at skolen ble nedlagt jeg, for det første er det kun en fem minutters biltur til Sandane, og for det andre ønsker jeg ikke at barna mine skal vokse opp i en skoleklasse med mindre enn fem elever i».*

Som forsker tolker jeg sitatet i fra respondenten som et tegn på at utviklingslagene i bygdene har en negativ effekt på stedsidentiteten til Gloppen. Engasjementet i de forskjellige utviklingslagene burde blitt brukt til å skape noe større, noe som kunne gjort at Gloppen sto sterkere i kampen utad.

Apropos nedleggingen av småskolene i kommunen, selv om kommunen fikk mye kritikk for nedleggingen, tror jeg, uten at kommunen selv var klar over det når valget om nedlegging ble vedtatt; at det var et svært strategisk valg å ta i hensyn til omdømme og identitetsbygging i kommunen.

Ved å samle alle i en kjerne, vil det i et langsiktig perspektiv styrke Gloppens identitet, og ikke bygdens, siden den store massen i befolkningen blir konsentrert rundt en felles ting: skolen. Det er her det hele begynner, på skolen danner individene sin egen kultur og samfunnsånd. Nedleggingen har ført til at flere mennesker vil ta del i nettopp *en felles* identiteten.

Problemet med en svak stedsidentitet er at Gloppen ikke evner å generere gode stedsambassadører (Anholt 2010), da stedsambassadørene føler sterkere tilknytning til bygdene sine enn til Gloppen. Det betyr at innbyggerne identifiserer seg med bygda si fremfor kommunen, og da blir det mer naturlig for dem å fremme bygdene i Gloppen fremfor Gloppen når de trer inn i ambassadørrollen.

Dessverre er det ofte slik at stedsidentiteten er svakere enn bygdens identitet, det vil derfor ofte i sammenheng med stedsfremming være vanskelig å gjennomføre tiltak

som har til hensikt å styrke stedsidentiteten (Anholt 2007). Derfor vil det være mer aktuelt for Gloppen å avdekke hva som er felles for alle de ulike sub-kulturene i kommunen. Hensikten er da at arbeidet med stedsfremming bør ta utgangspunkt i de felles avdekte egenskapene ved de ulike sub-kulturene, hvor disse egenskapene blir brukt som utgangspunkt for formidling av stedsidentiteten (Anholt 2007).

6.2.4.1 Kommunenavn

«Kommunen er avhengig av å fortelle om seg selv, da media ofte ikke forteller sannheten om kommunen, men de plukker gjerne saker og profilerer stoffet konfliktorientert, og det er ikke bra for kommunens omdømme».

Utsagnet i fra rådmannen viser viktigheten av å skille Gloppen som sted i fra Gloppen kommune. Arbeid med stedfremming i kommunene møter nemlig en utfordring i å skille kommunen som organisasjon, i fra kommunen som lokalsamfunn (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011). Problemet med denne utfordringen kan være at kommunen som administrasjon og politisk institusjon ofte assosieres med et mer negativt omdømme, enn hva kommunen har som sted og lokalsamfunn. Kommunebegrepet har over tid påført seg slitasje, da mange assosierer kommunenavnet med nettopp noe traust og kommunegrått. Derfor er det viktig at kommunen er bevisst på navnebruken sin, de må bevisst skille mellom når de bruker kommunenavnet og når de bruker stedsnavnet Gloppen. Stedsfremming handler tross alt om å styrke identiteten til stedet, og ikke til kommuneorganisasjonen. Lom kommune er et eksempel på en kommune som tok avgjørelsen om å skille seg med kommunenavnet, som et strategitiltak i deres omdømmearbeid (Lien 2011). Hensikten var nettopp å skille mellom Lom som lokalsamfunn i fra Lom som kommune. En slik vurdering er det derfor viktig at Gloppen kommune gjør før de går i gang med stedsfremming som strategi for omdømmebygging.

6.3 Kontekstualiseringsmuligheter

I dette avsnittet vil det redegjøres for hvordan tilnærmingen kan kontekstualiseres og anvendes i Gloppen, gitt de utfordringene tilnærmingen representerer i kommunekonteksten. Det betyr at oppskriften må omstilles slik at den kan gjøres gjeldende i Gloppen sin unike kontekst.

6.3.1 Hvordan kan place branding kontekstualiseres i Gloppen?

Et sentralt element i teorien som har en reell overføringsverdi til Gloppen, er intern omdømmebygging i form av identitetsforankring. Hvor innbyggerne som ambassadører blir et strategisk virkemiddel i den interaktive omdømmebyggingen¹⁵. I følge Anholt (2010) er innbyggerne den mest kostnadseffektive ressursen i arbeidet med place branding, når studiens forskningsresultater da indikerer at stedsidentiteten i Gloppen er svak, bør arbeidet med stedsfremming av kommunen først og fremst ta sikte på å styrke den kollektive identiteten i Gloppen.

Intern identitetsbygging kan styrke den kollektive identiteten, slik at innbyggerne blir gode stedsambassadører. Ved å styrke den interne stedsidentiteten i Gloppen, er det mulig å sikre at «Gløpparane» kommuniserer med en mer samlet stemme eksternt (Anholt 2007).

Et ofte brukt verktøy for intern identitetsbygging, er strategisk bruk av fortellingsformen. Mange av samtidens organisasjoner tar i bruk fortellingssjangeren som et virkemiddel for omdømmebygging. Fortellingsformen kan brukes til å skape mening, gi opplevelser og underholde, med hensikt om å bevege både et internt og et eksternt publikum (Røvik 2007). Strategiske fortellinger kan derfor bevisst rettes inn mot innbyggerne for å styrke den kollektive identitet i Gloppen.

Gloppen eventyret kan bli en slik fortelling, hvor eventyret om Gloppen kan utgjøre kommunens strategiske verktøy for stedsfremming.

Turid Moldenæs (2006) bruker i boken *I sitt bilde* en narrativ fortelling som verktøy for å beskrive Båtsfjord sin stedsidentitet, Moldenæs mener at fortellingen om Båtsfjord er et viktig verktøy for å styrke den kollektive identiteten og den lokale samfunnsutviklingen i Båtsfjord (Moldenæs 2006).

Gloppen eventyret kan dermed være et steg i riktig retning for kommunen, i deres arbeid med å styrke den nåværende svake stedsidentiteten i lokalsamfunnet.

Et eventyr gir mange positive assosiasjoner, da et eventyr har noe magisk, mystisk og spennende over seg, noe som gjør folk interessert i eventyret. Begrepet Gloppen eventyret kan knyttes opp i mot det å være akkurat i Gloppen, *i eventyret*.

Dersom Gloppen eventyret brukes som et strategisk kommunikasjonsverktøy, kan eventyret differensiere Gloppen i fra alle de andre kommunene i landet.

¹⁵ Interaktiv omdømmebygging skjer i det øyeblikket når representanter i fra lokalmiljøet treer inn i ambassadørrollen i møte med andre mennesker.

Derfor foreslår jeg at Gloppen eventyret bør formidles som et differensierende kommuneslagord. Gloppen Eventyret fremstår som et spennende, unikt og differensierende slagord, dersom man sammenligner begrepet med mange av de andre slagordene som norske kommuner prøver å differensiere seg med¹⁶.

Fordelen med å bruke fortellingssjangeren som formidlingsverktøy er at kommunen selv kan forme og gi kunnskap om Gloppen, uten at det føles som påtvunget informasjon i form av markedsføring (Moldenæs 2006), noe som kan øke troverdigheten til det budskapet kommunen ønsker å formidle.

Ved hjelp av eventyrsjangeren kan derfor Gloppen formidle svært strategiske elementer som misjon, visjon, verdier, osv., på en måte som oppfattes som mer legitim enn tradisjonell markedsføring (Moldenæs 2006). Ved å fortelle om Gloppen i eventyrsjangeren, kan man i tillegg differensiere kommunen på en måte som gjør at kommunen ikke trenger å drive med kulturell eliminering. Eventyret om Gloppen blir da et verktøy som kan holde liv i en flerkulturell kontekst (Moldenæs 2006). Det betyr at dersom Gloppen bruker eventyrsjangeren rett, kan kommunen motvirke den homogeniseringen og standardiseringen som tilnærmingen place branding ofte representerer ved kontekstualisering.

Eksternt omdømmearbeid er så ressurskrevende at det for Gloppen kommune vil være mer strategisk å bygge en sterk identitet internt, da det i en trang kommuneøkonomi kan sende et feil bilde internt dersom kommunen bruker mange ressurser på å posisjonere seg eksternt. Det vil derfor være uvesentlig for kommunen å bruke flerfoldige midler på ekstern segmentering, for selv om det brukes mange midler på segmentering, forutsetter ikke det at kommunen klarer å posisjonere seg riktig i hensyn til den valgte målgruppens preferanser. «Gløpparane» bør derfor være målgruppen profileringsaktivitetene rettes inn mot dersom kommunen ønsker å satse på stedfremming, da det er «Gløpparane» kommunen har tilgang til og det er deres preferanser kommunen kjenner til.

¹⁶ Se linken til nettsiden Wikipedia for en liste med norske kommuners slagord, som nevnt tidligere spiller mange av kommunene på det samme verdigrunnlaget, noe som er svært synlig i denne oversikten over alle kommuneslagordene. Eventyret Gloppen mener jeg derfor kan være et differensierende slagord, som vil fremstå som mer differensierende enn visjonen Jordnær og Livskraftig. http://no.wikipedia.org/wiki/Liste_over_norske_kommuneslagord

6.3.1.1 Tilknytning

Antakelsene mine om tilknytning som en viktig variabel i valg av bosted og arbeidssted, fikk en ytterligere bekreftelse under intervjuene med respondentene.

For det første viste det seg å være en skjevhet i respondentutvalget, da noen av respondentene, selv om de ikke hadde en direkte tilknytning til Gloppen, hadde de en indirekte tilknytning til kommunen. I utvalget var det kun en av de fire respondentene som hadde flyttet til Gloppen uten noe som helst tilknytning til kommunen.

Det fremkommer under intervjuene med disse tre respondentene, at ingen av dem ville flyttet til Gloppen om det ikke hadde vært for deres indirekte tilknytning til kommunen;

«Vi hadde egentlig tenkt oss til Østlandet etter vi var ferdig å studere i Bergen, hadde det ikke vært for at mannen min kommer i fra Nordfjord, så hadde vi nok aldri kommet opp her til Gloppen».

«Samboeren min har jo tilknytning til Gloppen, han har en del familie her, men hadde det ikke vært for den tilknytningen, så tror jeg ikke at vi hadde endt opp i akkurat Gloppen».

«Jeg har jo litt tilknytning til Gloppen da, foreldrene mine kommer i fra Gloppen, selv om jeg ikke er vokst opp her, så har jeg en del familie her. Når jeg var ferdig utdannet, så lyste SFE ut den stillingen her da, men jeg hadde nok aldri søkt på den om jeg ikke hadde hatt litt tilknytning til Sandane».

Lokal tilhørighet kommer også frem som en viktig faktor i Hynne og Stene (2010) sin studie om behov for ingeniørkompetanse i Nord-Trøndelag. Hynne og Stene (2010) sin studie, indikerer som min, at en god jobb i seg selv ikke alltid er nok for å tiltrekke seg arbeidskraft til distriktene. Det viser seg at tilhørighet er ett vel så viktig rekrutteringsattributt.

Det fremkommer også av undersøkelsen til Hynne og Stene (2010) at det for næringsaktørene i distriktet var mer strategisk å ansette mennesker som hadde lokal tilhørighet, da det ofte viste seg at de med tilknytning hadde større sannsynlighet for å bli værende i virksomheten (Hynne og Stene 2010, s .21).

For det andre fremkommer tilknytning som et viktig attributt under intervjuene med respondentene, da jeg spurte dem om hva de tror ville vært grunnen dersom de skulle valgt å flytte i fra Gloppen;

«Altså, det må bli at savnet etter besteforeldrene til barna våre blir for stort.

Avstanden til dem er veldig tungvint til tider».

«Bakdelen med å bo her oppe det er at jeg synes det er litt for langt hjem til foreldrene mine, jeg savner så klart dem veldig mye, og når jeg flyttet opp hit ... så var det det jeg kjente mest på».

«Det eneste som ville fått oss til å flytte, for vi vet ikke om vi kommer til å bo her for alltid, men det ville vært familien min. Den faktoren ligger liksom som et litt sånn spøkelse over oss faktisk, det er liksom den følelsen av at du svikter foreldrene dine litt når du ikke bor i nærheten av dem».

Sitatene reflekterer viktigheten av tilknytning, men samtidig kan sitatene fungere som et argument for hvorfor Gloppen bør satse på intern identitetsforankring. Da en sterk stedsidentitet kan sørge for at de som kommer i fra Gloppen og som alle rede har en tilknytning til kommunen, ønsker å komme tilbake etter endte studier i byene. En sterk identitet kan ytterligere styrke innbyggernes stolthet og tilknytningen til Gloppen. Eventyret om Gloppen kan da bevisst brukes som et strategisk formidlingsverktøy for å styrke stedsidentiteten til «Gløpparane», slik at «Gløpparane» sitt ønske om å komme hjem til Gloppen, hjem til eventyret, blir forsterket.

6.3.2 Hvordan kan place branding av Gloppen styrke næringsaktørens posisjon i kampen om de knappe ressursene?

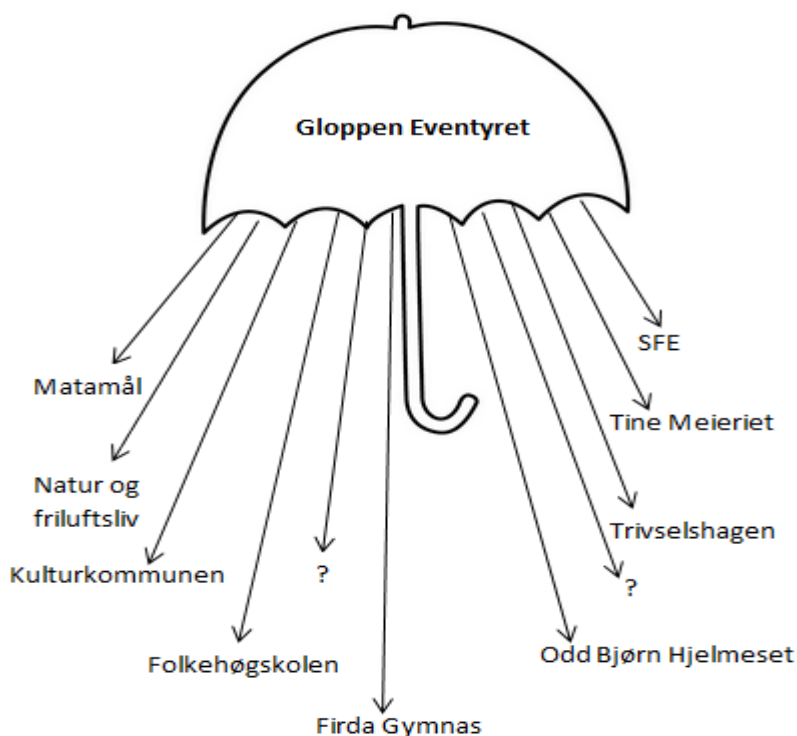
Det er ikke til å legge under en stol at ulike steder, byer og bygder, konkurrerer med hverandre om å tiltrekke seg den viktigste ressursen av dem alle, nemlig menneskene. For å heve seg i konkurransen om de humane ressursene kan Gloppen satse på et tverrsektorielt samarbeid. Hvor alle aktørene kan koordineres under den samme omdømmeplattformen, og hvor ønske om et godt omdømme kan fungere som et lojalitetsbånd mellom alle partene i samarbeidet.

Det vil spesielt for Gloppen kommune være relevant å delta i et slikt tverrsektorielt samarbeid, da kommunen alene ikke har de ressursene som treng for å bære et omdømmeprosjekt. Derimot besitter de private næringsaktørene i kommunen, på mye av den kompetansen kommunen mangler for å synliggjøre Gloppen eksternt. Næringsaktørene i kommunen er like avhengig av at Gloppen oppleves som et attraktivt lokalsamfunn, som kommunen selv. Omdømmeplattformen bør derfor funderes i en målsetting som er ønskelig for alle aktørene i lokalsamfunnet, som for

eksempel et felles ønske om å frembringe lokal samfunnsutvikling.

Omdømmeplattformen vil da være kommunens posisjoneringsverktøy for å frembringe lokal samfunnsutvikling, ved hjelp av mer bevisst omdømmehåndtering. Samarbeidspartene må se verdien av de resultatene et internt samarbeid kan gi, både internt og eksternt. Aktørene kan gjennom et koordinert samarbeid formidle et mer forent bilde av Gloppen til omgivelsene. I et lengre tidsperspektiv vil derfor strategisk bruk av omdømmeplattformen styrke Gloppen sin konkurransekraft i kampen om de humane kapitalene. Når kommunen gjennom flere formidlingskanaler synliggjøres med basis i det samme verdigrunnet, vil kommunen over tid bygge seg et sterkere omdømme, både internt og eksternt. Et omdømme som kan gjøre kommunen mer attraktiv. En samordnet omdømmeplattform kan derfor gi flere positive synergieffekter for lokalsamfunnet, i form av økt investeringslyst, eksport, turisme, og ikke minst bolyst.

Gloppen eventyret kan fungere som omdømmeplattformen til det tverrsektorielle samarbeidet i kommunen. Det positive med å bruke begrepet Gloppen eventyret som utgangspunkt for stedfremming av Gloppen, er at begrepet skiller Gloppen som sted i fra Gloppen kommune. Dermed vil det også være lettere for næringsaktørene lokalisert i kommunen å ta del i prosjektet, fordi de da ikke vil bli assosiert med kommunes politiske og administrative aktiviteter.



Ut i fra tegningen ser man at Gloppen eventyret kan fungere som en monolithic merkestruktur, hvor Gloppen eventyret fremstilles som en «paraply-strategi». Gloppen eventyret kan dermed gi veiledende retningslinjer for hvordan Gloppen ønskes fremstilt til omgivelsene, uten at eventyret utgjør påtvungne handlingsregler. Det betyr at de næringsaktørene i lokalsamfunnet som ønsker å assosieres med eventyret, selv har frihet til å bestemme hvordan de ønsker å ta del i eventyret om Gloppen.

I teorien fremkommer det at strategier for stedsfremming trenger streng kontroll, og en form for hierarkisk styring for å lykkes. I et tverrsektorielt samarbeid vil en slik overordnet kontroll være vanskelig å få innpass for, da ingen av partene i samarbeidet har rett til å utøve en slik kontroll over noen av de andre prosjektdeltakerne.

Derimot vil det være hensiktsmessig å nedsette en gruppe mennesker som kan representere de ulike prosjektdeltakerne, slik at de sammen kan kartlegge hvilket verdigrunnlag *Gloppen eventyret* som omdømmeplattform skal befestes i.

Et verdigrunnlag det i teorien favoriseres at skal befestes i de normene og verdiene som ligger i befolkningen.

Det er viktig å reflektere over at det bildet omgivelsene har av Gloppen, ikke har tatt form ved hjelp av kommunikasjonsstrategier. Derfor vil det å prøve å endre eller skape et omdømme ved hjelp av kun visuell fremtreden uten en form for substans, mest sannsynlig mislykkes. Det betyr at en strategi for stedsfremming ikke bare kan kommuniseres, den må kontinuerlig bevises og understøttes. I følge Dinnie (2008) handler det om å være autentisk på forskjellige måter, slik at kommunikasjonen ikke møter et metningspunkt hos omgivelsene.

Mange norske kommuner trenger i disse tider å revurdere måten de identifiserer seg og kommuniserer identiteten sin på (Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011). Kommunene står i tiden som kommer derfor over en utfordring i å reformere sin kultur, slik at også de kan konkurrere i et globalisert samfunn. Utfordringen for Gloppen i det moderne samfunnet er å finne nye måter og kontinuerlig presentere og representere sine tidligere kulturelle presentasjoner i nåtiden, på en frisk og relevant måte som appellerer til en yngre målgruppe (Anholt 2010). Fordelen med eventyret er at aktørene i Gloppen selv velger hva de ønsker å knytte opp i mot eventyret. Dermed kan de ved hjelp av eventyret variere hvilke fortellinger de ønsker å formidle, noe som nettopp gir aktørene i kommunen muligheten til å kommunisere autentisk på forskjellige måter.

6.3.3 Hvordan kan place branding av Gloppen kommune styrke SFE AS sin employment branding?

Hvilke attributter ved Gloppen styrker respondentenes trivsel i SFE?	Hvilke attributter ved SFE styrker respondentenes trivsel i Gloppen?
<p>«Det er jo mange ting som er positive, men akkurat med det å arbeide i Gloppen, så er det fantastisk deilig å slippe rushet og den tiden det stjeler, sånn sett får man mer ut av dagen».</p> <p>«I Gloppen får du liksom tid til fritiden din, man kan være kjapt ute på aktiviteter når man er ferdig på jobb».</p> <p>«Jeg er veldig glad i friluftsliv, så sånn sett er Gloppen et unikt område å bo i, det er kort vei fra kontoret til fjelltoppen».</p> <p>«Det jeg setter pris på er hvor variert det er av kultur- og idrettstilbud her, mer en man i utgangspunktet skulle tro».</p> <p>«Alt er så tilgjengelig i Gloppen, og det er kort avstand til andre kjekke attraksjoner i fylket også, som for eksempel Stryn Sommerskisenter eller surfing på Stadt».</p> <p>«Omgivelsene rundt her har fått meg til å trives ekstra godt, naturen er jo bare så vakker her. Det er så åpent og godt, det er deilig å slippe å være innestengt i en trang by».</p> <p>«Det er så mye her, men friluftsmulighetene er jo fantastiske, det er deilig å kunne gå på mange forskjellige fjelltopper. I Bergen vart det liksom de samme turene på Fløyen gang på gang».</p> <p>«Det som er positivt med Gloppen er at du trenger ikke å planlegge i dagevis før du skal gjøre noe gøy, her setter jeg kanoen på vannet i løpet av noen minutter, og så er jeg på tur. Det er deilig å slippe å være så bilavhengig».</p>	<p>«Her er kultur for ikke å jobbe seg i hjel, her er man heller effektive når man er på jobb, slik at man får komme hjem i normal tid. Det er viktig å få litt ut av ettermiddagen og».</p> <p>«Arbeidstiden her kan jeg ikke klage på, den er ett kjempe pluss for min trivsel, syv og en halv times arbeidsdag med betalt lunsj i stedet for åtte timer ... altså uansett hvilken jobb jeg har, så vil fritiden min være mer verdt, og da har faktisk en halvtime mye å si».</p> <p>«Arbeidsmiljøet her er veldig åpent og inkluderende, og bidrar mye til min trivsel i Gloppen. Jeg kjente ingen når jeg flyttet til Gloppen, så det at kollegaer tok initiativ og inviterte meg inn i friluftsmiljøet her... det gjorde mye for min trivsel».</p> <p>«Fleksitiden er et frynsegode som jeg setter kjempe pris på, den er viktig for min livskvalitet, den gir frihet til å bestemme over egen hverdag».</p> <p>«SFE er en relativt stor bedrift, men samtidig er det en arbeidsplass der hvor det er lett å bli sett og hørt, og hvor det er lett å få oversikt over hvilken betydning jobben du selv gjør har for resten av organisasjonen».</p> <p>«Hadde jeg jobbet i byen så hadde jeg ikke hatt en så spennende stilling som her, da tror jeg den hadde vært mye mer avgrenset, og da tror jeg at jeg hadde kjedet meg».</p>

Sitatene som er fremstilt ovenfor, men også sitater fremstilt tidligere i analysen, mener jeg gir et klart bilde på at det er balansegangen mellom et spennende arbeid og tid til fritid som har fått respondentene til å trives i Gloppen.

Respondentene opplever balansen mellom jobb og fritid som et viktig frynsegode ved å arbeide hos SFE, samtidig som de verdsetter den korte avstand mellom kontoret og fjelltoppen som et viktig attributt for deres trivsel i Gloppen. Dette er en unik egenskap, og en fordel med SFE sin plassering i Gloppen, som om riktig utnyttet kan styrke SFE sin employment branding.

Forholdet mellom de to variablene arbeid og fritid er sterkt korrelert med hverandre. Det betyr at livskvaliteten utenfor arbeidet vil avhenge av hva man gjør på jobb, og vice versa. Det stilles derfor stadig høyere krav til trivsel både på jobb og på fritiden. Forholdet mellom arbeid og fritid blir derfor stadig viktigere, og det strebes derfor etter en balanse mellom arbeid og fritid. En balansegang det fremkommer av case studien at SFE som arbeidsgiver kan tilby både nåværende og fremtidige medarbeidere. Balansen mellom arbeid og fritid er derfor et profileringsattributt som SFE strategisk kan formidle i deres arbeid med employment branding.

En strategi for employment branding som kan være aktuell for SFE siden det fremkommer av case studien at lett tilgang på gode naturopplevelser, er et av attributtene ved Gloppen som tilsynelatende har styrket respondentenes trivsel i kommunen, er livsstils baserte rekrutteringsstrategier. Flere og flere realiserer sine drømmer og ambisjoner gjennom jobbvalg, hvor livsstil og verdier blir stadig viktigere for valg av bosted og arbeidssted (Vestlandsforskning rapport nr.8/2011, Eide et al. 2011, s. 11). Livsstils baserte rekrutteringsstrategier fokuserer derfor på å kombinere fritidsinteresser med der hvor jobben er lokalisert (Vestlandsforskning rapport nr.12/2011, Jakobsen et al. 2011). I en slik livsstils basert rekrutteringsstrategi kan Gloppen sin plassering utgjøre et attributt som bidrar til SFE sin attraktivitet. Det betyr at SFE kan utarbeide rekrutteringsstrategier som synliggjør de fritidsmulighetene som finnes i Gloppen, slik at SFE rekrutterer medarbeidere som verdsetter de fritidsmulighetene Gloppen representerer. Dersom organisasjonen evner å tiltrekke kandidater som verdsetter det samme verdigrunlaget som SFE og Gloppen samlet representerer, øker også sannsynligheten for at SFE kan tilby kandidater attributtet *trivsel* både på jobb og på fritid. En rekrutteringsstrategi som øker sannsynligheten for at den rekrutterte blir værende i organisasjonen.

Hvordan stedsfremming kan øke attraktiviteten til Gloppen, kommer ikke frem i litteraturen, da oppskriftene ikke kommer med konkrete tiltak som kan direkte overføres til å gjelde i virkelige kontekster. Litteraturen sier heller ikke noe om hvordan stedsfremming kan styrke næringsaktørens strategier for employment branding, men etter min mening handler det om å se muligheter fremfor hindringer, og det handler om å bruke fantasien og kreativiteten til å skape noe nytt og spennende. Hva med for eksempel ett litt mer kreativt jobbintervju? Når det innkalles til intervju kan for eksempel SFE be kandidaten ta med seg tursko. SFE kan da ta med kandidaten på omvisning i et vassdrag, slik at kandidaten får en reell forståelse for virksomheten. Samtidig vil kandidaten da få en sjanse til å oppleve den unike naturen Gloppen byr på, og kandidaten kan dermed selv danne seg et bilde av Gloppen eventyret. Eller hva med å bruke stillingsannonser litt mer kreativt? SFE kan for eksempel fremstilles som en arbeidsgiver, lokalisert mitt i eventyret, og som nå ønsker en ny medarbeider som kan ta del i SFE sitt eventyr i Gloppen. I stillingsannonser er det mer legitimt å selge seg selv (Barrow og Mosley 2005), dermed kan SFE i stillingsannonsen selge både seg selv og stedet der hvor stillingen er lokalisert. Stillingsannonsen bør derfor være en presentasjon av bedriften og plassen der hvor bedriften er lokalisert, slik at SFE evner å rekruttere medarbeidere som passer inn i det verdsettet som Gloppen og SFE representerer.

Dersom litteraturen holder det den lover, betyr det at strategier for place branding og employment branding kan gjøre geografiske områder og arbeidsplasser mer attraktive. Studien indikerer at SFE sine målrettede strategier for employment branding, nettopp har gjort bedriften til en attraktiv arbeidsplass, for både nåværende og fremtidige medarbeidere. Det fremkommer av analysen at SFE tilsynelatende har et bedre omdømme, og er mer attraktiv som arbeidssted enn hva Gloppen er som bosted. Grunnen til hvorfor Gloppen av de besøkende på rekrutteringsmessen ikke betraktes som et like attraktivt bosted, kan skyldes at Gloppen kommune på ingen strukturert måte har forvaltet sitt omdømme. Gloppen er dermed et lite profilert sted, lokalisert blant høyt profilerte nabokommuner som overskygger Gloppen. Dermed har Gloppen gått nokså ubemerket hen, uten hverken et positivt eller negativt omdømme. Place branding kan dermed styrke SFE sin employment branding, dersom Gloppen ved hjelp av aktiviteter for stedsfremming, av omgivelsene oppfattes som et mer attraktivt bosted.

7. Konklusjon

Studien har hatt til hensikt å eksemplifisere hvordan de to teoretiske tilnærmingene place branding og employment branding, kan kontekstualiseres og anvendes i caseenhetenes kontekst. I dette kapittelet vil derfor case studiens problemstillinger besvares med å oppsummere studiens forskningsresultater, med utgangspunkt i de fire kategoriene *trivsel i Gloppen*, *stedsidentitet*, *omdømme* og *trivselsfaktorer i SFE*.

7.1 Trivselsfaktorer i Gloppen

Respondentene i studien uttrykker naturen og naturens tilgjengelighet i Gloppen som et viktig attributt for deres trivsel i kommunen. Dessverre er ikke trivselsattributtene til Gloppen unike nok i landssammenheng, til at attributtene kan differensiere kommunen i fra alle de andre kommunene i Norge. Når attributtene ikke er unike i seg selv, bør kommunen finne en unik måte å formidle disse attributtene på. Gloppen eventyret representerer nettopp et slikt unikt posisjoneringsverktøy, Gloppen eventyret kan fungerer som et strategisk verktøy for kommunens arbeid med stedsfremming. Det unike med Gloppen eventyret er at kommunen kan formidle trivselsattributtene på en differensierende måte, uten at Gloppen trenger å drive med kulturell eliminering.

7.2 Omdømme

I case studien fremkommer det at Gloppen ikke betraktes som et like attraktivt bosted, som SFE betraktes som arbeidssted. En observasjon som indikerer at SFE som arbeidsted kanskje har et bedre omdømme enn Gloppen som bosted. En observasjon som kanskje ikke var så veldig overraskende, når det i case studien fremlegges at SFE som næringsaktør både har og bruker de ressursene som trengs for å iverksette et målrettet arbeid med omdømmeforvaltning. Derimot har kommunen som offentlig institusjon måtte nedprioritere omdømmeforvaltning, på grunn av andre presserende saker på kommunens dagsorden. Forskningsresultatene i case studien indikerer at Gloppen på grunn av dårlig kommuneøkonomi og manglede formidlingskompetanse internt i kommuneadministrasjonen, har blitt til et lite profilert sted som overskygges av høyt profilerte nabokommuner. Det har dessverre ført til at kommunen har gått nokså ubemerket hen, uten hverken et positivt eller negativt omdømme. Place branding av Gloppen kan styrke kommunens omdømme, slik at kommunen bli mer attraktiv som bosted. Dermed vil det ikke bare for SFE, men for alle næringsaktørene i

kommunen bli lettere å rekruttere mennesker til utlyste stillinger i Gloppen. Det betyr at place branding, om riktig kontekstualisert i Gloppen, kan styrke næringsaktørens konkurransekraft i kampen om de knappe ressursene.

7.3 Stedsidentitet

Studiens forskningsresultater indikerer at Gloppen har en lav stedsidentitet, på grunn av at bygdens identitet i Gloppen står sterkere enn den helhetlige stedsidentiteten. Kulturen i de lokale bygdene er så sterk at menneskene i fra Gloppen finner det mer naturlig å fremme bygdene i Gloppen, fremfor selve Gloppen. Det elementet i fra teorien om place branding som derfor får en overføringsrelevans til kommune konteksten, er intern identitetsbygging i form av identitetsforankring. Intern identitetsbygging kan kontekstualiseres i Gloppen ved hjelp av fortellingsformen som et strategisk formidlingsverktøy. Gloppen eventyret er derfor et unikt posisjoneringsverktøy, som om strategisk benyttet kan styrke den nåværende svake stedsidentiteten til Gloppen. Eventyret kan dermed brukes som et virkemiddel for å stryke «Gløpparane» sin tilknytning til kommunen. Det å tiltrekke mennesker med tilknytning til kommunen, kan utgjøre en svært god rekrutteringsstrategi for bedrifter lokalisert i distrikts-Norge. Da mine antakelser om tilknytning som et viktig attributt i valg av bosted og arbeidssted, i case studien har blitt bekreftet under observasjons, gjennom sitater i fra respondenter, og i fra tidligere forskningsresultater. Intern identitetsforankring er derfor et fornuftig valg å ta i en trang kommuneøkonomi, da det er den interne identiteten som når den blir formidlet, skaper et omdømme eksternt. Gloppen sin svake stedsidentitet, er derfor nok et argument for hvorfor Gloppen har gått nokså ubemerket hen uten hverken et positivt eller negativt omdømme. En sterkere stedsidentitet kan derfor styrke Gloppen sitt omdømme blant omgivelsene, og en sterkere stedsidentitet kan også utgjøre et godt konkurransefortrinn i kampen om de knappe ressursene.

7.4 Trivselsfaktorer i SFE

Arbeidsgivers attraktivitet beskrives av de attributtene som forårsaker trivsel blant de ansatte i organisasjonen (Barrow og Mosley 2005), case studiens forskningsresultater viser at det er forholdet mellom et stimulerende arbeidsliv og tid til fritid som har fått respondentene til å trives i Gloppen. Det fremkommer av analysen at respondentene

opplever balansen mellom jobb og fritid som et viktig frynsegode ved å arbeide hos SFE. Når det samtidig fremkommer av studien at respondentene verdsetter den unike tilgangen på gode naturopplevelser som et viktig attributt for deres trivsel i Gloppen. Utgjør dette en unik egenskap, og en fordel med SFE sin plassering i Gloppen, som om riktig utnyttet kan styrke SFE sin employment branding. Det anbefales derfor at SFE i deres målrettede strategier for employment branding, satser på livsstils baserte rekrutteringsstrategier. En rekrutteringsstrategi som nettopp har til hensikt å kombinere fritidsinteresser med der hvor jobben er lokalisert, SFE kunne dermed for eksempel posisjonert seg som «Energibedriften i friluftseventyret Gloppen». En slik rekrutteringsstrategi kan øke sannsynligheten for at organisasjonen rekrutterer medarbeidere som passer inn i det verdsettet som Gloppen og SFE samlet representerer. Dermed øker også sannsynligheten for at SFE virkelig kan tilby profileringsattributtet *trivsel*, både på jobb og på fritid.

Dersom teoriene virkelig holder det de lover, betyr det at teoriene kan brukes som verktøy for å styrke steders og organisasjoners attraktivitet. Det fremkommer av oppsummeringen ovenfor at dersom Gloppen ved hjelp av place branding blir mer attraktivt som bosted, vil det kunne styrke SFE sin employment branding. Da det for SFE vil bli lettere å rekruttere mennesker til utlyste stillinger i Gloppen, dersom Gloppen oppleves som et attraktivt sted å bo og arbeide.

7.5 Studiens overføringsverdi

Problemkonteksten i denne eksplorative studien har en overføringsverdi til mange andre distrikts-kommuner, som står ovenfor de samme utfordringene som Gloppen i samtiden. Dermed kan studiens forslag om place branding og employment branding som mulig løsning på distrikts-utfordringene, være av relevans for flere kommuner enn Gloppen. Derimot har ikke selve forskningsresultatene i denne studien overførbarhet til å gjelde i andre kontekster enn Gloppen, da oppskriftens overføringsrelevans er avhengig av lokale tilpasninger for å lykkes.

7.6 Forslag til veien videre

En viktig del av arbeidet med eksplorative studier, er å foreslå interessante områder for videre forskning. I arbeidet med denne case studien har jeg avdekket et par forslag som for Gloppen kan være veien videre, dersom kommunen ønsker å igangsette et prosjekt for place branding av Gloppen.

Gloppen står ovenfor en vanskelig oppgave med å styrke den lokale identiteten i en global tid, det er derfor viktig at Gloppen igangsetter aktiviteter som kan styrke den interne stedsidentiteten i Gloppen. Dersom kommunen ønsker å gå i gang med stedsfremming av Gloppen, vil det først og fremst være aktuelt å starte med å avdekke den kollektive stedsidentiteten i kommunen.

Det anbefales en mer kvantitativ forskningsmetode for veien videre, da hensikten bør være å avdekke den *kollektive* stedsidentitet i kommunen.

Det handler om å avdekke hva som er fellesnevneren for bygdene i kommunen, og som kan karakterisere den overordnede stedsidentiteten til Gloppen.

For det andre finnes det lite dokumentasjon på at omdømmeprosjekter fungerer, dermed må man bli flinkere til å måle og evaluere slike prosjekter, og ikke bare ha fokus på finansiering og gjennomføring. For videre forskning ville det derfor vært spennende å gå i gang med et omdømmeprojekt når stedsidentiteten i kommunen er avdekket. Et slikt prosjekt bør derfor ha et langt tidsperspektiv, hvor en viktig hensikt kan være å måle effektene av prosjektet i form av for eksempel innbyggertallene i kommunen.

7.7 Teoretisk Refleksjon

I arbeidet med studien har jeg forholdt meg svært kritisk til om offentlige steder virkelig kan innta en forretningsinspirert fremtreden. Omdømmeoppskriftene har i samtiden hatt en enorm ekspansjon, og det er ikke uten grunn at et helt avsnitt i avhandlingen tildeles tittelen «omdømmesamfunnet», men er det rett å forvalte et geografisk avgrenset område som et privat foretakende?

Selv om omdømmehåndtering har blitt et organiserende prinsipp for samtidens organisasjoner, betyr det at oppskriftene bør bli et organiserende prinsipp i kommuneforvaltningen?

Det er interessant å reflektere over hva som vil skje dersom *place branding* blir en institusjonalisert praksis i kommunekonteksten. Alle landets kommuner kan da ikke være unike og attraktive? Hva blir da det differensierende utgangspunktet, de nitriste og kommunegrå?

Omdømmeoppskriftene er ambisiøse nok når det gjelder kontekstualisering i organisasjonskonteksten, men enda mer ambisiøse blir de når de skal kontekstualiseres i konteksten av offentlig forvaltning. Hvor reelt er det å tenke at det er mulig å avdekke et steds «sanne» identitet? Og hvor reelt er det å tro at et geografisk avgrenset område kan samordne alle sine kommunikasjonskanaler, for å fremstille et mest mulig koordinert og helhetlig bilde eksternt? Og sist men ikke minst, er det mulig å basere et omdømmeprosjekt på basis av konsensus uten noen som helst form for hierarkisk styring?

De kritiske holdepunktene jeg som forsker har hatt til teorien, har fargelagt hvordan empirien ble diskutert i lys av studiens teoretiske bakteppe. Hvilket betyr at mine kritiske holdepunkter, også har fargelagt studiens forskningsresultater.

På grunn av teoriens ambisiøse karakter, har jeg derfor prøvd å være realistisk når de generelle omdømmeoppskriftene i avhandlingen ble omstilt for så å gjøres gjeldende i casekonteksten. Forskningsresultatene er derfor fargelagt av forskers synspunkter på hvilke elementer i fra teorien som realistisk lot seg tilpasse casekonteksten, gitt både teoriens svakheter og kommunale utfordringer. En annen forsker med andre teoretiske holdepunkter, vil derfor med stor sannsynlighet kommet frem til andre forskningsresultater enn hva akkurat denne studien har generert.

Fremtiden vil uten tvil bli spennende, spørsmålet er om perifere kommuner gjennom god distrikts-politikk klarer å motkjempe de tunge samfunnstrendene?

Avhandlingens innfallsvinkel har vært at sentraliseringstrenden ikke trenger å være deterministisk, dersom distriktene selv tar et eget initiativ til å imøtekomme samtidsutfordringene. Spørsmålet er om *place branding* og *employment branding* er gode nok posisjoneringsverktøy i kampen om de knappe ressursene?

Bare fremtiden vil vise om omdømmeoppskriftene har kommet for å bli, eller om oppskriftene bare er atter en forbigående posisjonerings-trend.

En ting er sikkert, og det er at konsekvensene av immaterielle eiendeler i samtiden er skremmende håndfaste. De store samfunnsutfordringene man står ovenfor i dag har en ting til felles, og det er at de kun kan endres av menneskelig holdningsendring.

For fremtiden har jeg derfor kun et personlig håp; *at eventyret som alltid, skal gå bra til slutt.*

-Snipp, snapp, snute, så var case studien over og ute-

Referanser

- Andersen, S. S. (2006). *Aktiv informantintervjuing*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, Vol.22, 278-298.
- Andreassen, T. W. (2007). *Serviceledelse: Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. Oslo, Gylendal.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The new Brand Management for Nations, Cities and Regions*. London, Palgrave Macmillian.
- Anholt, S. (2010). *Places: Identity, Image and Reputation*. London, Palgrave Macmillian.
- Apèria, T. og R. Back (2004). *Brand Relations Management: Briding the Gap Between Brand promise and Brand Delivery*. Stockholm, Copenhagen Business School Press.
- Aure, M., H. R. Nilsen, et al. (2011). *Med håp og engasjement: En kunnskapsstatus om utfordringer og strategier i rekruttering av arbeidskraft til distriktskommuner*. Tromsø. Hentet fra: <http://www.norut.no>
- Barrow, S. og R. Mosley (2005). *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester, Wiley.
- Berthon, P., M. Ewing, et al. (2005). *Captivating Company: Dimensions of attractiveness in employer branding*. International Journal of Advertising: The Quarterly Review og Marketing Communicatin, Vol.24, 151-173. Hentet fra: <http://www.internationaljournalofadvertising.com>
- Biong, H. og E. B. Nes (2005). *Markedsføring på bedriftsmarkedet: Industri, tjenesteyting og offentlig virksomhet*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Cambridge, Polity Press.
- Bolman, L. G. og T. E. Deal (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo, Gylendal.
- Buch, T., E. Johansen, et al., Eds. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Danemark, et al. (1997). *Generalisering, vetenskapliga slutledningar och modeller for forklarande samhallsvetenskap*. Att forklara samhället, Lund: Studentlitteratur: 50 sider.
- Dey, I. (2004). *Grounded Theory*. Qualitative research practice. C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium and D. Silverman. London, Sage: 80-93.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts Issues Practice*. Edinburgh, Elsevier.
- FoU-rapport nr.3/2003, J. Karlsen, et al. (2003). *Følgeevaluering av Utkantprogrammet: Sluttrapport*, Agderforskning. Hentet fra: <http://www.agderforskning.no>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige Metoder*. Bergen, Fagbokforlaget.

Handal, J. og S. Myklebø (2011). *NAV Bedriftsundersøkelse 2011*, NAV.
Hentet fra: <http://www.nav.no>

Hynne, S. og M. Stene (2010). *Behov for ingeniørkompetanse i Nord-Trøndelag*. Steinkjær, Norut. Hentet fra: <http://www.distriktssenteret.no>

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Karlsen, J. E. og E. F. Øverland (2010). *Carpe Futurum*. Oslo, Cappelen Akademiske Forlag.

Langørgen, A. (2007). *Sentralisering: årsaker virkninger og politikk*. Samfunnsspeilet av Statistisk Sentralbyrå (nr.2-2007). Hentet fra: <http://www.ssb.no>

Lien, L. (2011). *Med Innbyggjerane som Omdømmebyggjarar: Identitetsdesign for geografisk avgrensa område*. Doktoravhandling. Hentet fra: <http://www.distriktssenteret.no>

Meld. St.12 (2011-2012) *Stat og kommune: styring og samspel*. Oslo, Kommunal- og regionaldepartementet. Hentet fra: <http://www.regjeringen.no>

Moldenæs, T. (2006). *I sitt bilde: Identitet og identitetskonstruksjon i lokalsamfunn*. Trondheim, Tapir Akademiske Forlag.

NHO Service (2010). *Mer velferd for pengene i Gloppen kommune*. Gloppen kommune. Hentet fra: <http://www.nhoservice.no/>

Percy, L. og R. Elliot (2005). *Strategic advertising management: Briding the gap between brand promise and brand delivery*. New York, Oxford University Press.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget.

Sogn og Fjordane Energi AS. *HR politikk og strategier for 2011-2012*. Internt strategidokument.

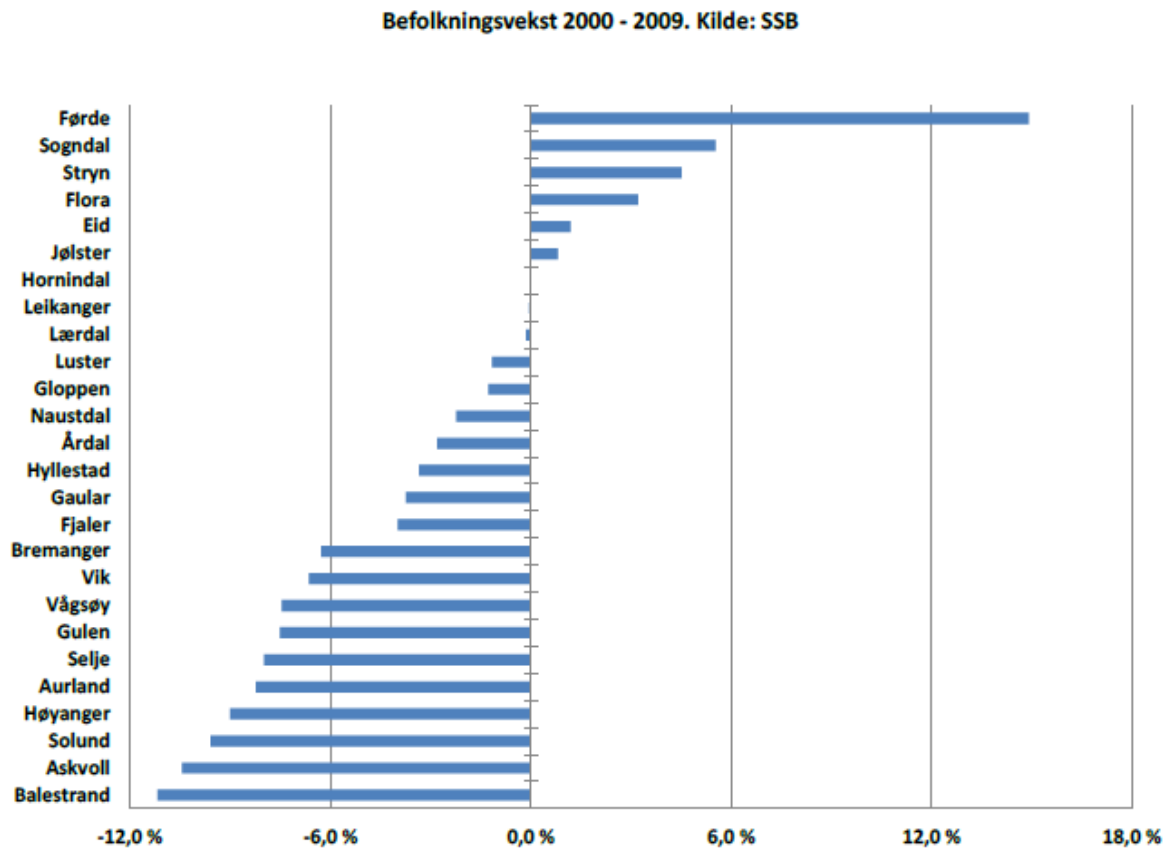
Vestlandsforskning rapport nr.8/2011, L. E. Eide, et al. (2011). *Befolkningsutvikling og næringsutvikling: kunnskapsgrunnlag for utvikling av Et kunnskapsbasert Sogn og Fjordane*. Sogn og Fjordane. Hentet fra: <http://menon.no/>

Vestlandsforskning rapport nr.12/2011, E. W. Jakobsen, et al. (2011). *Strategier for utvikling av Et kunnskapsbasert Sogn og Fjordane*. Sogn og Fjordane. Hentet fra: <http://www.vestforsk.no>

Wæraas, A., H. Byrkjeflot, et al. (2011). *Substans og framturen: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo, Universitetsforlaget.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

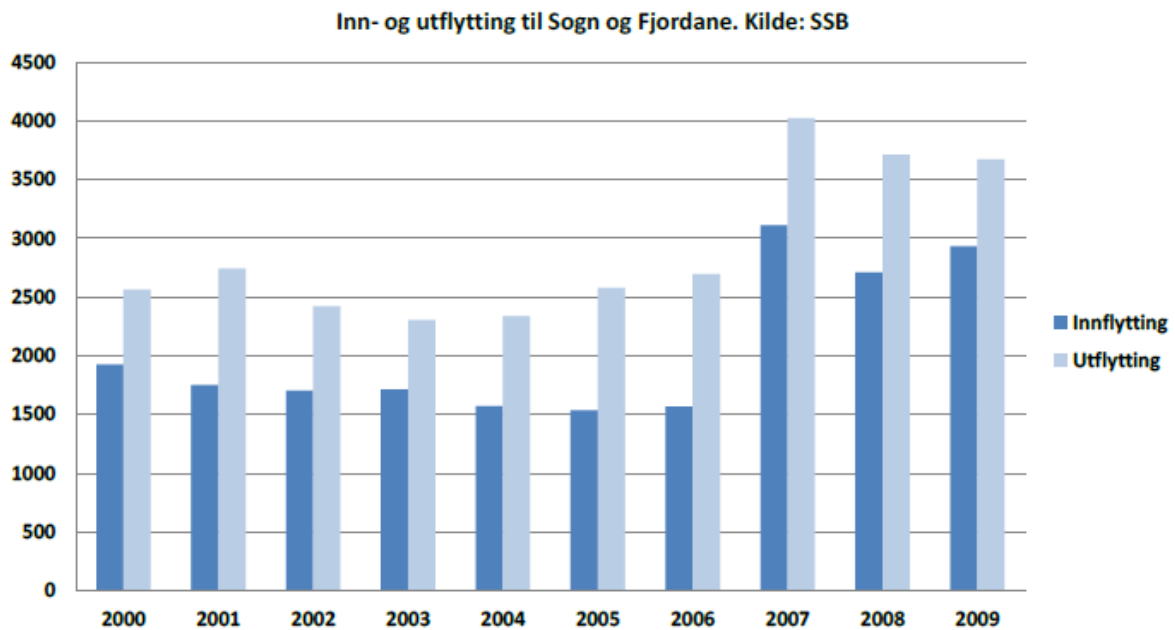
Vedlegg 1: Befolkningsvekst



Tabellen er hentet ut i fra delrapporten: *Befolknings- og næringsutvikling:*

Kunnskapsgrunnlag for utvikling av Et kunnskapsbasert Sogn og Fjordane, utarbeidet av Vestlandsforskning. Tabellen viser en nedgang i fylkeskommunens befolkningsvekst, med unntak av regionsenteret Førde.

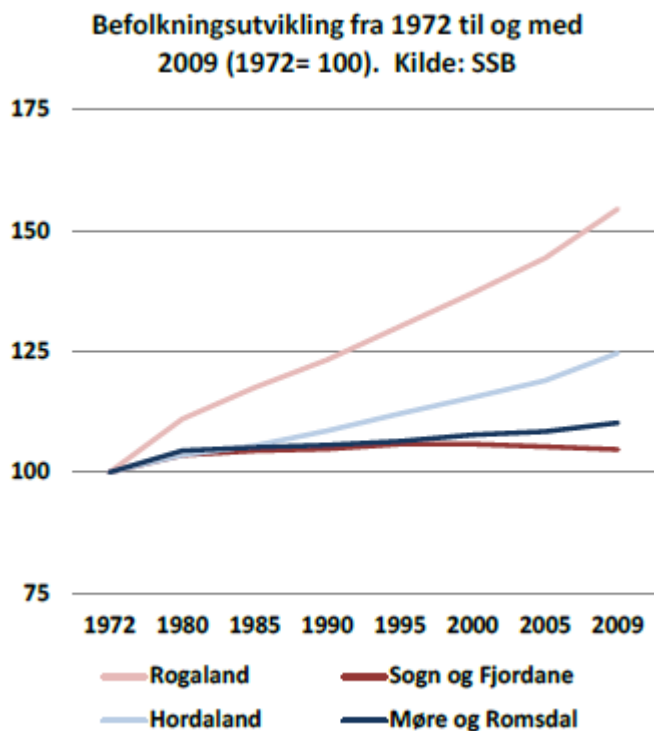
Vedlegg 2: Fraflyttingsstrøm



Tabellen er hentet ut i fra delrapporten: *Befolknings- og næringsutvikling:*

Kunnskapsgrunnlag for utvikling av Et kunnskapsbasert Sogn og Fjordane, utarbeidet av Vestlandsforskning. Tabellen viser klare tall på at flere flytter ut av fylket enn inn i fylket.

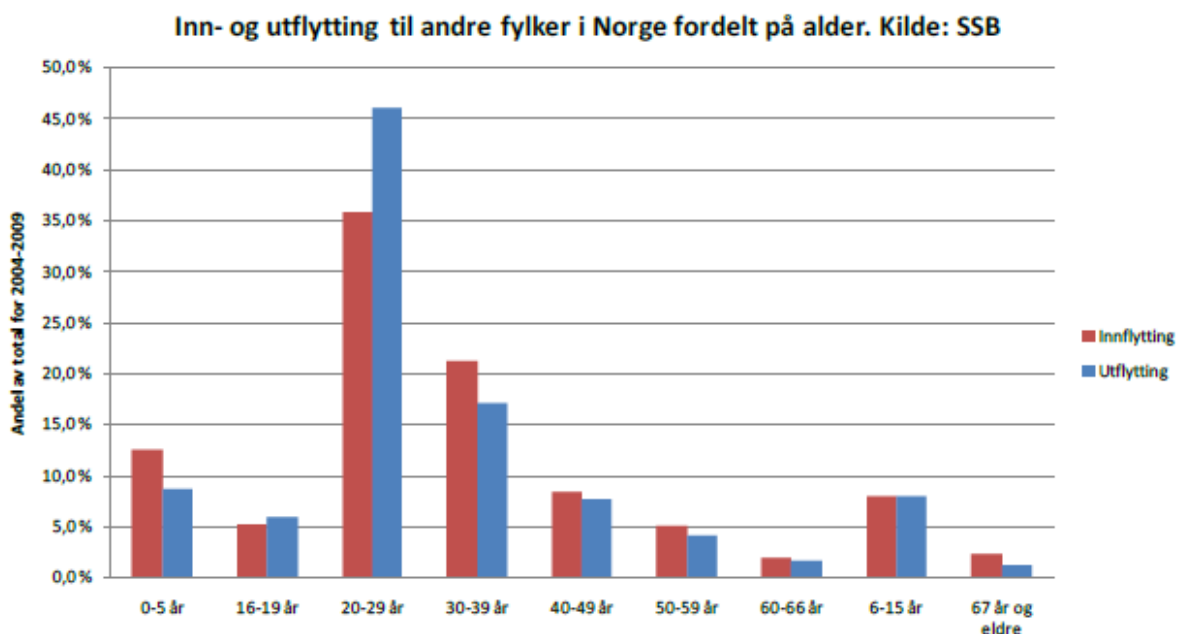
Vedlegg 3: Befolkningsnedgang i Sogn og Fjordane Fylkeskommune



Fylke	2000	2009	Prosentvis vekst	Fylke	2000	2009	Prosentvis vekst
Oslo	507 467	586 860	15,6 %	Troms	151 160	156 494	3,5 %
Akershus	467 052	536 499	14,9 %	Nord-Trøndelag	127 108	131 555	3,5 %
Rogaland	373 210	427 947	14,7 %	Møre og Romsdal	243 158	251 262	3,3 %
Sør-Trøndelag	262 852	290 547	10,5 %	Telemark	165 038	168 231	1,9 %
Hordaland	435 219	477 175	9,6 %	Hedmark	187 103	190 709	1,9 %
Østfold	248 217	271 662	9,4 %	Oppland	182 701	185 216	1,4 %
Vest-Agder	155 691	170 377	9,4 %	Sogn og Fjordane	107 589	107 080	-0,5 %
Buskerud	236 811	257 673	8,8 %	Nordland	239 109	236 271	-1,2 %
Vestfold	212 775	231 286	8,7 %	Finnmark	74 059	72 856	-1,6 %
Aust-Agder	102 178	108 499	6,2 %	Totalt for landet	4 478 497	4 858 199	8,5 %

De to tabellene er hentet ut i fra delrapporten: *Befolknings- og næringsutvikling: Kunnskapsgrunnlag for utvikling av Et kunnskapsbasert Sogn og Fjordane*, utarbeidet av Vestlandsforskning. Modellene viser nedgangen fylket har hatt i befolkningsvekst.

Vedlegg 4: Utflytting av unge folk i arbeidsdyktig alder



Tabellen er hentet ut i fra delrapporten: *Befolknings- og næringsutvikling:*

Kunnskapsgrunnlag for utvikling av Et kunnskapsbasert Sogn og Fjordane, utarbeidet av

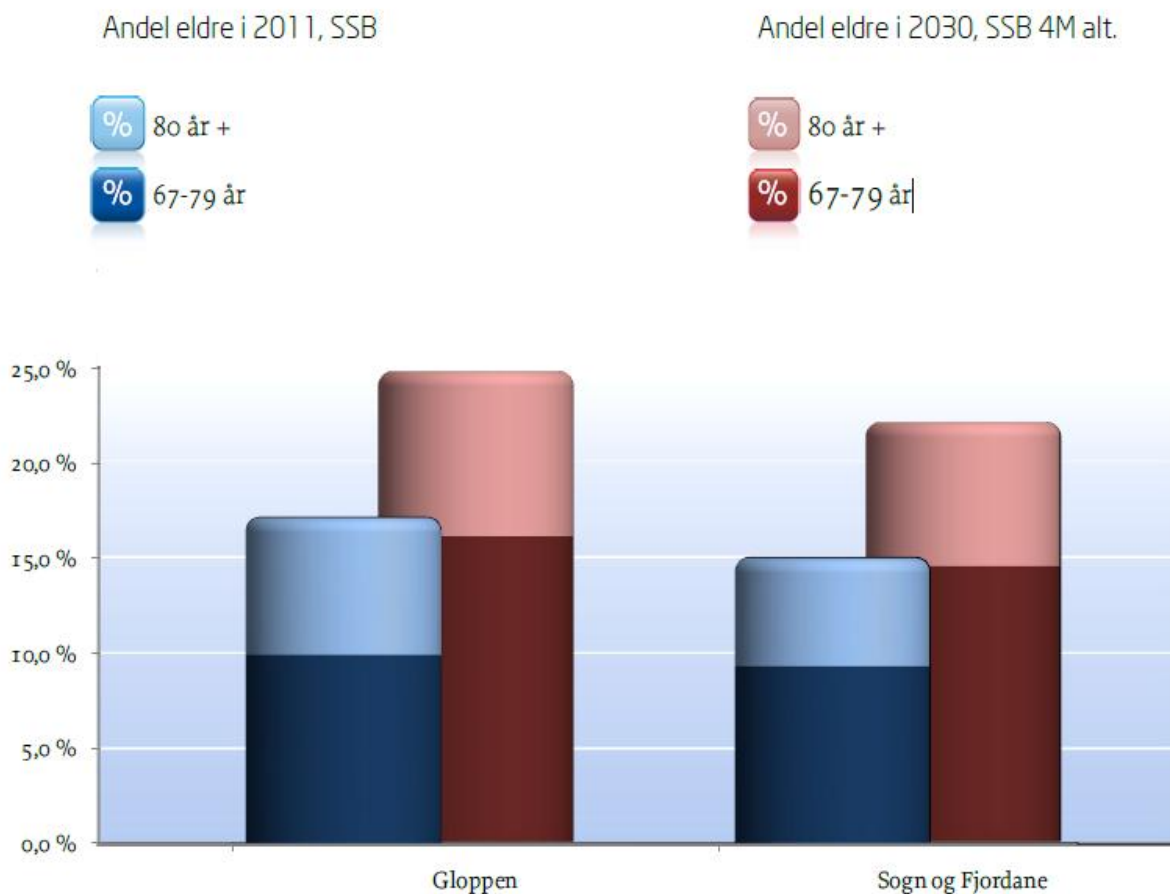
Vestlandsforskning. Tabellen viser at det er størst utflytting blant unge mennesker, en naturlig forklaring er at mange studenter flytter ut av fylket for å ta høyere utdanning når de er ferdig med videregående skole.

Vedlegg 5: Befolkningstall Gloppen

Gloppen Kommune Befolkningstall fra SSB.no	
Folkemengde 1.7.2011	5 699
Fødde	16
Døde	20
Fødselsoverskudd	-4
Tot. Tilflyttere	50
Innflyttere fra utlandet	14
Tot. Utflyttere	69
Utflyttere fra utlandet	6
Nettoinnflytting	-19
Folketilvekst	-23
Folkemengde 1.10.2011	5676

Tallene i tabellen er hentet i fra ssb.no, og viser til den negative befolkningsveksten i kommunen. I vedlegg nummer en over befolkningsveksten i fylket, kan man også se at Gloppen er en av de kommunene i fylket som har en negativ befolkningsvekst på omtrent minus 0,20 prosent.

Vedlegg 6: Befolkningsframskriving



Modellen viser befolkningsframskrivingen gjort av NHO Services for Gloppen kommune basert på tall i fra SSB.

Folkemengde, etter alder og kommune. 1.januar 2012												
Bosteds-Kommune	Alder											
	I alt	0	1 - 5	6 - 12	13 - 15	16 - 19	20 - 39	40 - 54	55 - 66	67 - 79	80 - 89	90 -
1445 Gloppen	5 679	50	315	534	243	338	1 188	1 102	921	576	308	105

Tabellen viser til fordelingen av folkemengden i Gloppen kommune basert på alder, tallene er hentet i fra SSB.

Vedlegg 7: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Hei,

Mitt navn er Marita Frøyen, og som masterstudent innen Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, holder jeg nå på med den avsluttende masteroppgaven min.

Tittelen på oppgaven jeg skriver er «Kampen om de knappe ressursene», avhandlingen tar opp to trender som preger dagens marked, og som byr på utfordring for bedrifter i distrikt-Norge. Den første utfordringen er knyttet til sentraliseringstrenden, en ny rapport utarbeidet av Vestlandsforskning avdekker en fraflyttingsstrøm i fra Sogn og Fjordane Fylkeskommune til større byer som Bergen og Oslo, en trend som utgjør en stor utfordring for næringslivet i fylket. Den andre trenden representerer en fremtredende utfordring på arbeidsmarkedet, en rekrutteringsutfordring, hvor ingeniører utgjør en knapp ressurs på arbeidsmarkedet.

Utfordringen, slik jeg som forsker forstår den, er at rekrutteringsutfordringen styrkes ytterligere for bedrifter som er lokalisert i distriktene, nettopp på grunn av den store sentraliseringstrenden.

Case enheten i avhandlingen er Gloppen kommune, hvor Sogn og Fjordane Energi AS er en viktig underenhet. Hensikten min har vært å stille seg kritisk til litteratur om *place branding* og *employment branding*, for å finne ut i hvilken grad litteraturen har en overføringsverdi til Gloppen kommune og SFE AS, og om litteraturen, slik som den lover kan gjøre geografiske områder og arbeidsplasser mer attraktive? Hensikten er dermed at hvis teorien holder det den lover, skal Gloppen kommune og SFE AS kunne håndtere de utfordringene som de to omtalte trendene representerer.

Spørsmålet blir dermed hvordan kommunen og næringslivet i Gloppen kan samarbeide for å tiltrekke seg unge og nyutdannede mennesker til kommunen? Kan man markedsføre Gloppen kommune på en måte som kan gi SFE et rekrutteringsfortrinn, og vice versa?

Oppgavens problemstilling er derav; «*Hvordan kan place branding av Gloppen kommune styrke SFE AS sin employment branding*»?

For å svare på hvordan Gloppen kommune kan benytte seg av place branding og hvordan dette kan tjene SFE AS, har jeg fordypet meg i teori om place branding og employment branding. I den sammenheng ønsker jeg å intervju noen personer som ikke hadde noen tilknytning til kommunen før de flyttet hit. Respondenten må helst være ansatt ved SFE AS og bosatt i Gloppen kommune. Jeg ønsker å knytte respondentenes tanker om Gloppen kommune

som bosted og SFE AS som arbeidssted til teorien om place branding og employment branding.

Jeg ønsker å bruke en båndopptaker under intervjuene slik at dyrbar informasjon ikke glemmes, jeg kommer også til å ta litt notater under intervjuet for egen del. Jeg har planlagt at intervjuet skal pågå i underkant av en time, og vi kan gjerne bli enige om tid og sted sammen. Jeg reiser hjem i forbindelse med påskeferien, og blir på Sandane i uke 14, 15 og 16. Så det må passe for informanten å intervjues en av dagene innenfor denne tidsperioden.

Det vil selvsagt være frivillig for respondent om han eller hun ønsker å delta, og alle vil ha muligheten for å trekke seg underveis om det skulle bli ønskelig. Opplysningene jeg samler inn vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kjenne seg igjen i den endelige utgaven av oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene vil slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av sommeren 2012.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 90 88 41 20 eller sende meg en e-post på froyenma@hotmail.com. Du kan også kontakte min veileder Oluf Langhelle ved Institutt for Medie, Kultur og Samfunnsfag på telefonnummer 51 83 15 08.

Studien er meldt inn til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og gir den til meg ved begynnelsen av intervjuet.

Med Vennlig hilsen

Marita Ryland Frøyen

Krunemyr 7 / Rygg

4324 Sandane / 6823 Sandane

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien som Marita Ryland Frøyen skal gjennomføre, og ønsker å stille på intervju med henne.

Signatur.....Telefonnummer.....

Vedlegg 8: Samtaleemne til informantintervju – Rafael Garavito

Samtaleemner til intervjuet med Rafael Garavito account manager hos UNIVERSUM, og ekspert på employment branding.

1. Would you like to start telling me about you and what you work with?

2. At Universum's homepage you describe employment branding as the strategy companies use to achieve their desired appeal on current and future ideal talent.
 - ✓ How do you go ahead developing such a strategy? Could you describe a typical process working with customers?
 - ✓ Which elements in the strategy are hardest?
 - ✓ Isn't it very important that the strategy for EB matches the company's values, image, and identity?

3. Could you tell me something about your student surveys and how you use them in your work, → when developing strategies for EB?

4. How do you use the attributes from Universum's surveys when you develop this strategy?

5. Which attributes do the students worship the most? Have you spotted any trends for the future?

Vedlegg 9: Samtaleemne til informantintervju - Rådmann i Gloppen kommune

1. Jeg ønsker å kartlegge hva kommunen i fortiden har gjort i hensyn til omdømmearbeid, hva kommunen gjør i nåtiden, og hvilke tanker dere har for kommunens omdømmearbeid i fremtiden?
2. Har kommunen vært med på noen statlige programmer?
3. Har kommunen benyttet seg av tilbudet Distriktssenteret? Hvilke tanker har dere rundt omdømmeskolen til Distriktssenteret?
4. Hvorfor er omdømmehåndtering vanskelig i Gloppen kommune? Hvorfor har ikke slikt arbeid blitt prioritert? Hva er de politiske argumentene i mot omdømmearbeid?

Vedlegg 10: Intervjuguide til Respondentintervju

Gloppen Kommune

Trivsel

1. Du kan gjerne begynne med å fortelle meg om hvordan det vart til at du endte opp i akkurat Gloppen kommune?
2. Hva er det du synes er positivt med å bo i Gloppen, hva er det som har fått deg til å trives her?
3. Er du fornøyd med mulighetene i kommunen, eller er det noe du savner?
4. Dersom du skulle flyttet i fra kommunen, hva tror du grunnen ville vært?

Stedsidentitet

1. Hvordan vil du beskrive Gloppen som plass?
2. Hvordan vil du beskrive folkene i kommunen, er det noe spesielt ved «Gløpperane»?
3. Føler du mer tilknytning til den bygden du er bosatt i eller til Gloppen? Sier du at du bur i Gloppen, på Sandane, Rygg, osv.? Når du er ute og reiser, og møter nye folk, hvor sier du at du kommer i fra?
4. Kva tenker du når du hører slagordet Gloppen Eventyret?

Omdømme

Hva forbinder du med Gloppen kommune? Vist jeg for eksempel spør deg hva du tenker når du hører navnet Stavanger, så svarer man kanskje ganske kjapt olje, men hva tenker du når du hører Gloppen?

Ville du anbefalt andre å flytte til Gloppen basert på egne erfaringer med plassen?

Skryter du av Gloppen til andre når du er ute og reiser? Hva er det du skryter av? Hvordan forteller du om Gloppen?

Når du hører ordet Gloppen kommune tenker du kommuneadministrasjonen eller kommunen som lokalsamfunn?

Synes du kommuneadministrasjonen har et dårligere omdømme enn kommunen som lokalsamfunn? Det er jo faktisk lov å være negativ til det eine og positiv til det andre. I så fall hvorfor?

SFE som forsterkende faktor for trivsel

Er et stimulerende arbeidsliv viktig for din trivsel i Gloppen? Hvorfor?

Har arbeidsmiljøet hos SFE mye å si for din trivsel i Gloppen? Hvorfor?

Hvilke elementer ved din arbeidsplass styrker din trivsel i Gloppen kommune? Er det noen frynsegoder ved å jobbe i SFE AS som du ikke ville fått noen andre plasser?

Skryter du av arbeidsplassen din til andre, og ville du anbefalt SFE som arbeidsplass?

Er det noe du savner på arbeidsplassen i hverdagen? Faktorer du mener ville gjort gleden av å bo og arbeide i Gloppen større?