

Haldor Byrkjeflot*

Sammendrag

Haldor Byrkjeflot
Institutt for administrasjon og
organisasjon og Rokkansente-
ret ved Universitetet i Bergen

Nøkkelord: omdømme,
merkevarebygging, offentlig
ledelse, identitet, offentlige
virksomheter

Keywords: reputation mana-
gement, branding, identity,
public management

Offentlig förvaltning
Scandinavian Journal of
Public Administration
14 (1-2): 3-24

© Haldor Byrkjeflot och
Förvaltningshögskolan, 2010.
ISSN: 2000-8058

Omdømmebygging og ”branding” er blitt stadig viktigere i offentlig sektor. Offentlige virksomheter skal nå utvikle egen identitet og være proaktive med hensyn til å påvirke omgivelsenes oppfatninger i positiv retning. De kappes om å score høyt på omdømmeindeks og om å være responsive i forhold til omgivelsenes krav og reaksjoner. Alle ansatte skal framstå som gode ambassadører for virksomhetens renommé. I artikkelen diskuteres bakgrunnen for denne oppskriftens ekspansjon, samtidig som det også stilles det spørsmål ved i hvilken grad den er tilpasset offentlig sektors særegne verdier og karakter. Det ligger i mandatet til offentlige institusjoner at de skal være upartiske og nøytrale og dermed ikke kan behandle klientgrupper ulikt slik omdømmeoppskriften foreskriver. De skal også være både forutsigbare og ivareta lover og regler og være lojale i forhold til politiske føringer. Artikkelen avsluttes med en presentasjon av 10 paradokser i tilknytning til omdømmehåndtering i offentlig sektor.

Abstract

Reputation management and ‘branding’ has become increasingly important in the public sector. Public institutions are expected to develop their own identity and be proactive with regard to influence society's perceptions of them and seek to influence those perceptions in a positive direction. There is competition among them to score high on the reputation indexes and to be the most responsive in relation to what is going on in their environment and in enrolling own employees as ambassadors for reputation management. The article discusses why this recipe has become so influential and questions whether it may easily be adapted to a public sector context. Furthermore, the particular reasons for the expansion of the recipe during recent years are discussed. It is the mandate of the public institutions that they should be impartial and neutral and this contradicts the reputation recipes which suggest that different client groups ought to be handled in different ways. They are also expected to be predictable and maintain laws and regulations and therefore have to be loyal to political and legal authorities. Since it is likely that reputation management will continue to be an important activity in the public sector in the future, it will be a challenge to develop recipes and communication ideals that are more attuned to the public institutions' characteristics and values. At the end it is suggested that there are at least 10 paradoxes associated with reputation building and these paradoxes are listed and discussed.

* *Haldor Byrkjeflot* er forsker ved Uni Rokkansenteret og Institutt for administrasjon og organisasjon ved Universitetet i Bergen og har arbeidet med problemstillinger i tilknytning til komparativ ledelse og organisasjon, høyere utdanning, helsepolitikk, demokrati og reformer i velferdssektoren.

Omdømmehåndtering - drivkrefter, kritikk og paradokser

Spørsmålet om hvordan man skal ivareta og forbedre sitt omdømme (anseende) er blitt viktig både for private og offentlige virksomheter.¹ Både personer, organisasjoner, steder og nasjoner driver i dag med ”omdømmehåndtering” (reputation management). Personer som ønsker å gjøre karriere i ledelse forventes å være opptatt av å utvikle sitt eget ”brand”. Det er endatil utviklet en egen spesialitet, coaching, som gir arbeidstakere og ledere råd omkring dette. For både ansatte og kunder gjelder det å leve i samsvar med merkevaren (”living the brand”) og ivareta sitt omdømme. Byer og kommuner engasjerer seg i omdømmebygging, i noen sammenhenger omtalt som ”place branding”. Sist, men ikke minst, omdømmebygging er blitt et viktig tema i utenrikspolitikken, her handler det om hvordan nasjonalstater skal forbedre sitt omdømme.

I denne artikkelen vil jeg drøfte hva bakgrunnen kan være for at omdømmeoppskriften er blitt så viktig og anvendelig i så mange sammenhenger. Med oppskrift, på svensk recept, mener jeg her den dominerende tankegang i omdømmebyggingsbransjen slik den er nedfelt i diverse konsepter som brukes som retningsgivende for handling. Når jeg i denne forbindelse refererer til omdømmeoppskriften er det første rekke to aktuelle bøker i norsk sammenheng jeg referer til (Apeland 1997, Brønn og Ihlen 2009). Disse bøkene representerer en internasjonal trend i rådgivning, undervisning og forskning omkring omdømmehåndtering eller ”reputation management” som iallfall kan føres tilbake til Fombrun (1996), og Argenti (1998). Ulike begrep brukes for å beskrive fenomenet – omdømmebygging og merkevarebygging (”branding”). Til en viss grad viser begrepene til ulike fenomener, da merkevarebygging er en kundesentrert aktivitet der det handler om å utvikle tilknytning til produktet, mens det i tilfellet omdømmehåndtering dreier seg om en organisasjonsentrert aktivitet der det handler om å påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen (Ettenson and Knowles 2008). Tradisjonelt sett har omdømme-begrepet i større grad vært knyttet til bedrifters informasjonsfunksjon og er verdibasert, mens merkevare er knyttet til marketing-funksjonen og er behovsbasert (Hult udatert). Det de har til felles er at de viser til viktige oppskrifter for hvordan organisasjoner skal tilpasse seg omverdenen. Videre er det slik at det har vært en trend vekk fra fokus på produkter til å bygge hele organisasjonen som merkevare, blant annet som følge av at det legges mer vekt på sosialt ansvar og integrert kommunikasjon. Jeg vil se nærmere på hva det er som kjennetegner oppskrifter for omdømmehåndtering og organisasjonen som merkevare og peke på noen årsaker til at det er blitt så viktig for alle typer organisasjoner å gjøre bruk dem. Blant de viktigste årsakene til denne utviklingen vil jeg nevne ekspansjonen av bedriftsmodeller og den økte betydning som såkalte immaterielle verdier har fått i dagens organisasjoner, til fortrenghet for realøkonomiske verdier. I andre del vil jeg drøfte noe av den kritikk som er framført mot omdømmebygging, spesielt i forhold til bruken av oppskrifter i offentlig sektor. Til sist vil jeg drøfte noen paradokser som oppstår når slike oppskrifter skal tas i bruk. Det kan da vise seg at argumentasjonen som blir brukt for oppskriftene gjerne kan snus på hodet og brukes som argument for å ikke bruke de samme oppskriftene. I stedet for å skape tillit skaper omdømme-

oppskriften mistillit og så videre. I avslutningen lister jeg opp i alt 10 slike dilemmaer eller paradokser.

Det foreligger dokumentasjon for at bruken av begrep knyttet til omdømme og organisasjonen som merkevare har økt kraftig i de seneste år. For eksempel, i en nylig utgitt lærebok om omdømmebygging for organisasjoner, viser Peggy Brønn og Øyvind Ihlen (2008:12) til en tilnærmet firedobling i bruken av begrepet omdømme i norske aviser fra 2000 til 2007.² I boken *Branding Society* beskriver organisasjonsviteren Martin Kornberger hvordan merkevarer er blitt et ”organiserende prinsipp” i moderne samfunn. Likeledes observerer Michael Power (2007) at en stadig større del av det økonomisk-administrative fagområdet nå er gjennomsyret av omdømme-strategisk tenking. I følge Kjell Arne Røvik er omdømmehåndtering en av de fem viktigste trendene omkring årtusensskiftet (Røvik 2007).

Ideen bak omdømmehåndtering er at en organisasjon alltid skal være seg bevisst sine omgivelers oppfatninger omkring egen virksomhet og aktivt søke å påvirke disse oppfatningene (Fombrun 1996). Dermed indikeres det at organisasjonen bør endre atferd dersom omverdenen ikke har et så positivt inntrykk av organisasjonen som man kunne ønske seg, eller iallfall dersom det ikke er samsvar mellom det omdømmet man ønsker seg og det såkalte ”faktiske omdømmet”, det vil si de oppfatninger som kommer til uttrykk i omdømmeundersøkelser. I så tilfelle bør organisasjonen også sette i verk tiltak for å skape et slikt positivt inntrykk eller iallfall minske gapet mellom ønsket og faktisk inntrykk. Dette gjøres ved å drive med ”corporate branding” eller reputation management. Disse to begrep har jeg i denne sammenheng oversatt til henholdsvis organisatorisk merkevarebygging og omdømmehåndtering. I del 1 skal jeg se på noen mulige drivkrefter bak framveksten av ”omdømmesamfunnet” eller ”brand society” som Kornberger beskriver noenlunde det samme fenomenet. Først vil jeg se på den faglige utviklingen innenfor kommunikasjonsfaget, deretter vil jeg se på noen mer langsiktige drivkrefter, som av Alvesson (1990) er beskrevet som en utvikling ”fra substans til image”.

1. DRIVKREFTER

Fra branding av produkter til organisasjon og omdømmehåndtering

Det har skjedd en tilnærming mellom PR-bransjen og reklamebransjen de siste tjue årene. Fra begge sider argumenteres det for integrasjon på tvers av faglige praksiser og disipliner (Se for eksempel Ries & Ries 2002, Hutton et al. 2001). Denne utviklingen kan sees i sammenheng med at fokus på organisasjonen som merkevare har økt, til fortrenghet for fokus på enkeltproduktet, noe som kommer til uttrykk ved begrepet ”corporate branding”, som viser til betydningen av å markedsføre hele organisasjonen. Etter hvert har det imidlertid også utviklet seg to retninger blant de som setter organisasjonen i sentrum, for det første de som satser på å selge hele organisasjonen som merkevare, og på den andre side de som legger vekt på integrert og strategisk kommunikasjon (Kvåle og Wæraas 2006). Den førstnevnte posisjonen, corporate branding, som kom på midten av 1990-tallet, legger mest vekt på det taktiske og visuelle. Det viste seg imidlertid å være mange problemer forbundet med denne oppfatningen av organisasjonen

som merkevare, blant annet manglet det en oppskrift for hvordan organisasjonen skulle tilpasse seg forventninger i de deler av omgivelsene som ikke var av direkte betydning for salget. Derfor oppstod den andre retningen, dvs et mer helhetlig konsept som kan kalles omdømmehåndtering eller ”reputation management”. Dette konseptet innbefatter i større grad prosedyrer for hvordan organisasjonen kontinuerlig kan videreutvikle sitt formål – et formål som da må være meningsfylt både for medlemmene i organisasjonen og interessentene i dens omgivelser. Dermed blir det viktig med såkalt integrert kommunikasjon, ved at flere fagretninger og funksjoner integreres og der styringen av kommunikasjon forankres i ledelsesfunksjonen. (Schultz 2005).

I henhold til Fombrun og van Riel (2004) innebærer omdømmehåndtering en vurdering av virksomhetens mulighet til å oppfylle interessentenes forventninger, mens organisatorisk merkevarebygging dreier seg om mer om å fange oppmerksomheten til omgivelsene. En kan se for seg situasjoner der organisasjonsmerkevaren er velkjent og har en framskutt plass i publikums bevissthet, men omdømmet kan likevel være dårlig. Slik sett kan man si at organisasjonens merkevarestatus bare er et av elementene som inngår i omdømmet. Selv om det er visse forskjeller mellom organisatorisk merkevarebygging og omdømmehåndtering, er det og viktige likheter mellom konseptene. Både omdømme- og merkevarebygging av organisasjoner går ut på å påvirke oppfatninger hos interessentene vedrørende hva og hvem organisasjonen er, hva som er oppdraget og hva den står for (Kvåle og Wærås 2006).

Samlet sett har imidlertid denne utviklingen innenfor rådgivningen og fagfeltet omkring virksomhetskommunikasjon medvirket til en utvikling der det er blitt et mål i seg selv å ha et godt omdømme og drive med omdømmehåndtering.

I en nyere norsk lærebok på området (Brønn og Ihlen 2008) beskrives omdømmeoppskriften på følgende måte: 1) Først gjelder det å finne ut hvem man er, altså å etablere en organisasjonsidentitet. 2) Etter å ha gjennomført en prosess for å utvikle identitet handler det om å formidle til omgivelsene hvem man ønsker å være. 3) Det tredje trinnet er å klarlegge image, her spør en seg selv hva slags inntrykk man tror omgivelsene har av organisasjonen og hvordan dette inntrykket avviker fra det man ønsker å være 4) På det siste trinnet måles omdømmet, det vil si at det gjennomføres undersøkelser som avdekker hva interessentene faktisk mener om organisasjonen. Det understrekes at omdømmet er mer varig enn inntrykket (the image) og at det derfor må gjøres målinger over tid for å kartlegge omdømmet. I det følgende vil jeg konsentrere meg om trinn 1 og 4 i denne oppskriften.

Trinn 1) I henhold til Albert og Whetten’s klassiske definisjon av organisasjonsidentitet dreier det seg om det ”sentrale, varige og særegne ved organisasjonen” (Albert and Whetten 1985). I oppskrifter for omdømmehåndtering, (som for eks Brønn og Ihlen) henvises det stadig til denne definisjonen. Noen har tolket denne innretningen i retning av at det dreier seg om å finne organisasjonens ”essens” eller ”DNA” (Ryder 2003). I praksis kan det virke som det sjelden er viktig for organisasjoner nå for tiden å grave dypt i sin fortid eller la de ansatte få stor innflytelse over hvordan organisasjonen skal definere sin identitet. I den oppskriften som det tradisjonsrike PR-byrået Apeland informasjon (Apeland 2007) anbefaler for identitetsbygging, som igjen bygger på en modell utviklet av

Hatch og Schultz (2001) er det tre elementer, ledelsens visjon, eksterne grupper inntrykk og ansattes kultur. I et kompendium for den kommunale ”omdømmeskolen” i Norge.³ legges det vekt på at kommunene må framstå med en ”tydelig, relevant og attraktiv identitet” om de vil styrke sitt omdømme.

Nå skal vi ikke avskrive at mange begynner med å definere sin identitet, da kontekst trolig vil være avgjørende for hvordan organisasjoner gjør dette i praksis. Det er likevel interessant at de mer ”praktiske” oppskriftene i langt større grad anbefaler å la visjoner om fremtiden og den aktuelle markeds kontekst være avgjørende for valg av identitet enn de mer teoretiske innretningene som i større grad fokuserer på identitet og organisasjonskultur. I mange tilfeller kan det tenkes at en mer strategisk definisjon av begrepet identitet kan være et mer realistisk utgangspunkt for å beskrive omdømmehåndteringen. Et slikt begrep finner vi hos Kjell Arne Røvik (1998) som definerer identitet som: ”ens bevissthet om hvem man er sett i relasjon til hvordan man oppfatter andre er, og hvordan man oppfatter at andre ser på en selv” (Røvik 1998:133). Dette identitetsbegrepet gir spesielt mening i en kontekst der organisasjonen nærmest er pålagt eller tvunget til å gjenskape seg selv, slik som ofte er tilfellet i forbindelse med reformer i staten eller fusjoner i det private.

På trinn 2 og 3 handler det altså om å velge hva slags assosiasjoner og symboler man ønsker å kommunisere på vegne av organisasjonen og å gjøre seg opp et bilde av slags gap som eksisterer mellom det man ønsker å formidle og det inntrykk omgivelsene faktisk har dannet seg. Trinn 4) Det siste trinnet i oppskriften jeg presenterte ovenfor går altså ut på at man skal måle omdømmet, dvs. de varige oppfatninger som omgivelsene har av organisasjonen. Dette punktet er ikke minst viktig for å forstå hvorfor omdømmeoppskriften nå er blitt så utbredt på tvers av virksomhetsområder og geografi. Omdømmemålinger og rangeringer er blitt et vesentlig innslag i organisasjonsutvikling og reformer. Alle organisasjoner av betydning driver egne målinger eller er med på omrømmeundersøkelser. Fombrun (2007) fant 183 omdømmerangeringer i 38 land, hvorav fem i Norge. I Norge har Markeds- og Mediainstituttet (nå Synovate MMI) holdt på med slike målinger siden 1992, og siden 2004 har de også målt norske etater og offentlige virksomheters omdømme i befolkningen. TNS Gallup er også et etablert selskap som har et relativt omfattende tilbud, mens Handelshøyskolen BI og Apeland Informasjon foretar årlige målinger av omdømmet, i tillegg til at de tilbyr RepTrak Monitor som gir selskapene mulighet til å få sitt omdømme målt hver måned (Apeland 2007). Det er også flere selskaper som tilbyr regionale og kommunale målinger av omdømme. Konkurransen på dette markedet ser ut til å ha blitt skjerpet siden 2004. Det er nok grunn til å anta at omfanget av bransjen også i Norge har økt en god del siden Fombrun gjorde sin undersøkelse. Nå finner man målinger av alt fra Norges beste bedrift å jobbe i, de ti beste hotellene og de beste lederne, de beste studieretningene ved høyskolene og så videre. 74 % av de spurte i en undersøkelse av kommunikasjonsansvarlige i norske virksomheter oppgir at de gjennomfører omdømmeundersøkelser. Praksisen er like ubredt i offentlig som i privat sektor, noe som indikerer at slike undersøkelser nå er blitt ren rutine (Kommunikasjon.no 2009).

Nettopp i omdømmeindeksene finner man noe av kilden til den oppfatning at et godt omdømme er en verdi i seg selv, og for den del til påstanden om at alle

har et omdømme. I lærebøker behandles omdømmet nærmest som et objektivt fenomen, som det bare er opp til målingene å fange opp. En slik beskrivelse finner man for eksempel hos Brønn og Ihlen (s. 169); ”Mange mener at omdømme ikke kan måles på en pålitelig og presis måte. Dette er ganske enkelt feil”. Michael Power på den annen side, sier at ”organisasjonens omdømme er sosialt konstruert, ofte av spesialistorganisasjoner som overvåker, evaluerer og måler det. (Power 2007: 129). Omdømmet finnes ikke uavhengig av disse målingene, som dermed har et performativt aspekt ved at de skaper den oppfatning at omdømme er noe alle har og danner grunnlag for organisasjonenes konstruksjon av eget omdømme. Om ikke disse målingene fantes ville andre oppfatninger av hva som er viktig for organisasjoner å drive med vært mer framtreddende. Det er også grunn til å anta at det er en nær sammenheng mellom den veldige veksten i omrømmemålinger og en tilsvarende sterk vekst i bruken av bedriftsmodeller både i offentlig og frivillig sektor. Bedriftsmodellens spredning i offentlig sektor er tema for en klassisk artikkel av Nils Brunsson og Kerstin Sahlin-Andersson (2000)

Bedriftstanken og ”det frie markedet”

I denne artikkelen diskuterer forfatterne hvordan offentlige reformer skaper organisasjoner med utgangspunkt i et gitt formular; identitet, hierarki, rasjonalitet. Identitetsdimensjonen viser her til tvangen i retning av at offentlige virksomheter må omskape seg selv og framstå som autonome organisasjoner, for på denne måten å kunne kontrolleres, måles og holdes ansvarlige for egne resultater. Offentlig sektor hadde tidligere vært preget av arenaer (for eksempel demokratiske forsamlinger) og agenter (direktorater og kontorer). I forbindelse med de aktuelle NPM-reformene ble slike organisasjoner oppfattet som ufullstendige og det var blant annet dette som gjorde at det ble så viktig å opprette nye typer organisasjoner i offentlig sektor med bedriftsliknende identiteter og strukturer.

Mens Brunsson og Sahlin-Andersson viser til offentlige reformer og innføringen av markedselementer som drivkrefter i organisasjonsoppskriftens spredning har merkevarebygging etter Kornbergers mening også klar sammenheng med nyliberalismens økte innflytelse. I denne tankeretningen framstilles det frie markedet som en forutsetning for andre typer friheter som demokrati og personlig frihet. Merkevarer og omdømme spiller en viktig rolle i det liberale forsvar for det frie markedet; merkevarer skaper ansvarlighet, lojalitet og rikdom for alle. Sagt på en annen måte; merkevarer frigjør (Kornberger 2010).

Allerede før den økonomiske krisen i 2008 – 2010 ble ”det frie markedet ” oppfattet som et nokså gammeldags begrep, selv om sosialkonstruktivismen på det tidspunkt hadde gitt begrepet et nytt og mer uskyldig innhold (”markedet som dialog”, kulturelle markeder osv). Den viktigste drivkraft for denne endringen ligger i følge Alvesson (1990) i flere trender som samlet sett driver utviklingen ”fra substans til image”. Den første trenden han nevner dreier seg om at tjenesteyting og kulturelt konsum er blitt mye viktigere aktiviteter i økonomien og hverdagslivet. Ut over dette dreier det seg om kulturelle endringer i retning av mindre ”faste identiteter” og individualisering, økt kompleksitet og at medienes økte innflytelse fører til økt vektlegging av nyhetsverdier som igjen legger mer

vekt på overflatefenomen og pseudohendelser. Siden Alvesson skrev denne artikkelen har også finansnæringens gjennomtrenging av andre bransjer og virksomhetsområder blitt klarere, finans har blitt tilnærmet en religion i USA og på stadig flere virksomhetsområder dreier det seg om å tjene penger på sine investeringer og utlån heller enn på det man produserer (Davis 2009).

Som en annen tilleggsforklaring kan nevnes endringer i samfunnsmedlemmenes oppfatning av hva som er demokratisk. Som vi skal se har det skjedd en endring i demokrati-ideal som bidrar til image-samfunnets popularitet, bl.a. som følge av den vekt som legges på valgfrihet i forhold til offentlige tjenester og den differensiering av tilbudet som kommer som følge av økt velstand. Dette gjør at borgerne i større grad identifiserer seg med enkeltorganisasjoner og deres produkter også i offentlig virksomhet, og at den representative og inkluderende dimensjon i det offentlige tillegges mindre vekt. Samlet sett betyr finansialiseringen, endrete demokratioppfatninger og de tendensene Alvesson diskuterer at det har skjedd en overgang fra materielle til såkalte ”immaterielle verdier”.

Immaterielle verdier

Det var i samsvar med en slik forståelse at World Economic Forum i 2004 uttalte at “corporate brand reputation outranks financial performance as the most important measure of corporate success.” Og ikke bare det; på samme tid ble det rapportert at lederens omdømme hadde blitt helt avgjørende for å forklare både bedriftens omdømme og verdsettingen i aksjemarkedet. Det ble da vist til at omdømmet til lederen forklarte 64 prosent av bedriftens omdømme i Tyskland og 45 prosent i USA, og i pakt med dette ble det hevdet at bedriftens omdømme var blitt avgjørende for økonomiske resultater (Burson-Marsteller 2001: 6)

Mens verdsettingen tidligere i større grad bygde på den informasjon man hadde om salgets utvikling, varebeholdning og omsetningstall var det nå altså i større grad ”image”, dvs. rankingen på omdømmemålingene og aksjekursen som var blitt de dominerende kriterier for suksess. Nyhetsmediene hadde blitt mer og mer opptatt av sammenhengen mellom økonomiske resultater og populariteten til de administrative direktører. Mellom 1996 og 2006 økte fokuset på toppledere i amerikanske aviser med 73 prosent, mens økningen i Europeiske media lå på 127 prosent (Hochegger 2006: 7).

Det er denne utviklingen som ligger til grunn for at det nå blir foreslått at kommunikasjonssjefen (Fombrun 1996; 197, Brønn og Ihlen 2009) skal bli ”sjef for immaterielle verdier”. Denne oppfatningen, at ideer og symboler nå er blitt viktigere enn de mer håndfaste verdier, teknologier og ressurser som bedrifter rår over, er i tråd med innstillingen til den tidligere amerikanske sentralbanksjefen Alan Greenspan (1999):

In today's world, where ideas are increasingly displacing the physical in the production of economic value competition for reputation becomes a significant driving force, propelling our economy forward.

Alan Greenspan hadde ved inngangen til den økonomiske krisen høsten 2008 i flere år på entusiastisk vis formidlet en sterk tro på omdømmehåndtering som drivkraft i økonomien; Krisen rammet som kjent verdensøkonomien for alvor

først etter Greenspan's avgang, men dette var ikke til hinder for at han kunne fortsette å framholde sitt standpunkt;

In a market system based on trust, reputation has a significant economic value," ... "I am therefore distressed at how far we have let concerns for reputation slip in recent years. (Greenspan 2008).

Krisen dreiet seg altså ikke for Greenspans del om manglende regulering av finansnæringen, men om at bankene og finansnæringen ikke hadde forstått betydningen av å ivareta sitt omdømme. Siden effektiv markedsøkonomi ifølge Greenspan forutsetter god omdømmeforvaltning blir statlig regulering og inngrep problematisk fordi det gjør at bedriftene i for stor grad fraskriver seg ansvaret for sitt eget omdømme.

Omdømmeoppskriftens hegemoni i det "immaterielle samfunn"

Blant norske politikere er det nå slik at også de som plasserer seg selv i en sosialistisk tradisjon er blitt opptatt av enkeltpersoners og næringslivets selvregulering gjennom omdømmehåndtering. Et eksempel på dette er den norske rødgrønne regjerings krisepakke til bankene i forbindelse med finanskrisen høsten 2008, en krisepakke som ble administrert av Kristin Halvorsen, partileder fra Sosialistisk Venstreparti. I forbindelse med krisepakken ble banksjefene oppfordret til å fryse sine egne lønnsutbetalinger, noe de aksepterte motvillig etter først å ha brukt velkjente argumenter mot statlige inngrep i økonomien. Dette fikk finansminister Kristin Halvorsen til å uttale at bankene ikke hadde "skjønt hvor dårlig de har kommet ut... og at de er avhengige av et positivt omdømme. Folk flest kan ikke ha respekt for banker som gir inntrykk av de er mer opptatt av sine egne lønnsbetingelser enn av å håndtere en krise..."⁴

Heller enn å vise til høye lønninger og bonuser som en trussel mot solidariteten i samfunnet og som et bevis på markedskreftenes uheldige virkninger viser altså den sosialistiske finansministeren til risikoen for omdømmetap og uttaler at hun har tillit til at bankene kommer til å utvikle den nødvendige selvregulering. Dette er en god illustrasjon på omdømmeoppskriftens gjennomslag på tvers av politiske skillelinjer, og dermed dens relative hegemoni i den politiske debatt og i medias fortolkning av problemer i næringslivet.

Et annet eksempel er det som skjedde i forbindelse med TERRA-skandalen i Norge der sparebankene, godt hjulpet av Citigroup - verdens største bank - angivelig lurte flere norske kommuner til å investere i høyrisikopapirer, noe som førte til store økonomiske tap for disse kommunene. Høyre-leder Erna Solberg ble spurt i NRK om ikke sparebankene hadde et moralsk ansvar overfor kommunene som sitter igjen med Svarteper.⁵ Hun unngikk å svare, men bemerket at bankene kunne få et "omdømmeproblem". Samme begrep ble brukt av finansminister Kristin Halvorsen. Altså, i stedet for å ta opp den problemstillingen om det moralske ansvaret til sparebankene og storbankene i forhold til å holde lønnsforskjellene nede eller sikre kommunenes kapitalbeholdning og unngå unødig risiko, knytter man altså sine forhåpninger til det mer nøytrale begrepet omdømmehåndtering. Etter Terra-skandalen fikk dette flere kommunepolitikere til å reagere, blant annet Morten Øberg i Eidsvold som uttalte at "Men

omdømme, good-will på norsk forretningspråk, er ikke det samme som moral. Moral har en absolutt egenverdi som ikke er, eller kan være, gradert i forhold til tap eller vinning, ikke av good-will, og ikke av kroner og ører” (Øberg 2008).

Tilsvarende ser man at både politikere, byråkrater og næringslivsledere legger stor vekt på bedriftenes samfunnsansvar, såkalt corporate social responsibility (CSR). I likhet med flere andre har Robert Reich (2007), tidligere arbeidsminister i USA, stilt spørsmålet om hvor vidt satsingen på CSR betyr at bedrifter tar et større samfunnsansvar eller om det først og fremst er noe som gjøres av PR-hensyn og av hensyn til omdømmet. De bedriftene som er mest offensive på dette området er i følge Reich ikke ”omvendt” til et nytt og mer samfunnsansvarlig syn. De har bare funnet en måte å få fram et godt budskap samtidig med at de tjener penger. Samfunnsansvar blir et alternativ til offentlig og overnasjonal regulering. Men det er ikke gitt, mener Reich, at slike offentlige reguleringer ikke trengs eller vil være mindre effektive sett fra samfunnets synspunkt. Samtidig som bedriftenes PR-avdelinger formidler budskapet samfunnsansvar har nemlig storbedriftene aldri hatt større innflytelse over politikken og da dreier det seg om å blokkere reguleringer som har som hensikt å sikre nettopp samfunnsansvaret (Reich 2007).

Samfunnsansvarsoppskriften har også blitt plukket opp av flere offentlige virksomheter, noe som er paradoksalt i den forstand at formålet med flere av disse virksomhetene jo nettopp er å ivareta samfunnsansvaret gjennom offentlige reguleringer. Å innføre en oppskrift for samfunnsansvar i slike virksomheter symboliserer en ”privatisering” av ansvaret på linje med den type virksomhet Greenspan har anbefalt ovenfor.

Så langt har vi vært inne på drivkrefter bak den økte etterspørsel etter omdømmeoppskriften og utdypet noen mekanismer for spredning. I neste del skal vi først ta for oss to kritikkpunkter og deretter noen paradokser som oppstår i forbindelse med at omdømmeoppskriften tas i bruk i offentlig sektor

2. KRITIKK

Omdømmehåndtering; en oppskrift for privat sektor?

To typer implisitt kritikk av omdømmeoppskriften er blitt presentert ovenfor; For det første hevdes det at omdømmehåndtering bygger på en nyliberalistisk ideologi som anbefaler minst mulig statlig regulering og med overdreven tiltro til markedsaktørenes selvregulering. For det andre at den fremmer ikke-autentisk oppførsel og dermed kommer til å stå i motstrid til den pliktetiske moral og de sterke innslag av ”passendes logikk” som er blitt lagt til grunn for utviklingen av moderne velferdsstater. I studier av norske kommuner og helseinstitusjoner vises det for eksempel til den velferdsambisjon som dominerer, at denne innstillingen, som er skapt som en konsekvens av den sterke mobiliseringen for velferdsstaten på alle nivåer, fungerer som ”limet” i samfunnet (Vike m. fl 2003).

I forlengelsen av dette kan man stille spørsmålet om det er forskjeller mellom omdømmehåndtering i privat og offentlig sektor, og om omdømmehåndtering i offentlig sektor vil ha uheldige virkninger i forhold til de verdier og demokratiske prinsipper offentlig sektor bygger på (Wæraas, Byrkjeflot og Angell

2011). Det viser seg i alle undersøkelser, også internasjonalt, at kommuner skårer 20-30 % lavere enn bedrifter i omdømmemålinger ifølge en sentralt plassert norsk omdømmemåler (Hind 2008). Lignende resultater finner man i andre offentlige organisasjoner. Forklaringen kan ligge i karakteren av tjenestene, samt at det dreier seg om naturlige monopol. Offentlig sektor er mer medieutsatt. Selve måleverktøyet er utviklet i private bedrifter og derfor ikke tilpasset en slik situasjon, da man i måling av omdømmet også burde ta hensyn til forventningene som relaterer seg til politisk innstilling. Innbyggere sine forventninger til det offentlige er ofte høyere enn hva som er mulig å innfri, og dette må igjen sees i lys av at politikk i stor grad dreier seg om å gi løfter for fremtiden og dermed påvirke folks forventninger. Kanskje er det dermed et kvalitetstegn ved offentlige tjenester at forventningene er høyere enn det som innfris (Hind 2008)? For de organisasjoner som ikke er i aksjemarkedet er det også vanskeligere å måle betydningen av ” omdømme-effekten” i forhold til resultat. Det kan ikke uten videre forutsettes at virkningen av oppskriften for ”resultatet” er det samme i offentlig sektor som i privat sektor.

Sett i dette lys kan omdømmeoppskriften framstå som problematisk siden den foreskriver at de politiske konfliktlinjene som fører til overdrevne forventninger helst ikke burde finnes. Det faktum at man ønsker å få lukket gapet mellom forventninger og det som blir tilbudt, dette kan indikere at man ønsker en overføring av makt fra det politiske til det administrative system i samfunnet, eventuelt en utskilling av offentlige virksomheter som autonome enheter.

Med utgangspunkt i en påstand om at likhetsidealet og ambisjonen om å sørge for hverandres velferd utgjør velferdsstatens normative grunnlag kan det også stilles spørsmål ved omdømmeoppskriftens vekt på å utvikle eksellente organisasjoner. Slike organisasjoner drives fram av konkurranse og av enkeltindivider som bruker dem for å øke sin status på bekostning av andre. Alle kan nemlig ikke være like eksellente og øke sin status samtidig, som bl.a. Mats Alvesson har påpekt og som leder han hen til hans konklusjon om at dette dreier seg om et nullsum-spill. En annen betegnelse Alvesson gjør bruk av for å beskrive tendensen til å legge større vekt på innpakning enn innhold er ”grandiositet”, som nettopp henviser til tendensen med at mange søker å framstå som noe annet enn det de er. Moderne medier gir spesielt god grobunn for en slik innstilling ved at mye av den informasjonen man får er ”pseudo-nyheter”, dvs. skapt av nyhetsinstitusjonene selv i samarbeid med oppmerksomhetssøkende personer og institusjoner. Informasjon blir i et slikt samfunn kunnskap om ”pseudo-hendelser” det vil si medieskapt virkeligheter eller illusjonsnummer. Spørsmålet er ikke først og fremst om slike virkeligheter er sanne eller ikke, ifølge Alvesson, men på hvilken måte de endrer og former verden.

Omdømmehåndtering kan regnes som en strategi for å påvirke verdsettingen av egen virksomhet, blant annet ved å påvirke oppfatninger slik de kommer til uttrykk gjennom media og omdømmeundersøkelser. Dermed må man regne med at omdømmehåndtering bidrar både til nullsum-spill, grandiositet og illusjonsnummer (Alvesson 2006).

Ideen om at også offentlige virksomheter skal konkurrere om å være eksellente og unike utfordrer ikke bare solidaritetsrelasjoner men også etablerte prinsipper for offentlig styring, prinsipper som forbindes med skillet mellom politikk

og byråkrati. Postulatet om at det er like viktig hvordan man framstår som hva man ”er” gir en viss frihet som utvilsomt virker tiltalende, samtidig som det provoserer. Ifølge Brunsson (2003) er hykleriet en forutsetning for å legitimere komplekse politiske systemer. Politiske organisasjoner må framstå som tvetydige for å imøtekomme motstridende interesser. Dette er også et poeng hos Arild Wæraas (2008), som sier at det er så mange hensyn å ta for offentlige organisasjoner at det ikke er heldig å prøve å skape en enhetlig kommunikasjon, et synspunkt som Brønn og Ihlen (2008) kritiserer. De sistnevnte forfatterne mener at dette argumentet også kan gjøres gjeldende for private organisasjoner. Dette er riktig, men det kan likevel være at kompleksiteten er av en annen art, eller i det minste at de to typer institusjoner har ulike handlingsrom i forhold til den kompleksiteten de står ovenfor. For å si det enkelt; det er ikke like lett for offentlige virksomheter og politikere som har ansvaret for dem å avgrense sitt ansvar i forhold til kravstore omgivelser som det i mange tilfeller er for private organisasjoner. Offentlige organisasjoner har en spesiell stilling ved at de enten er politisk styrt og/eller står til ansvar for politisk valgte representanter.

For offentlige institusjoner som ofte må legitimere sin eksistens ved at de er nøytrale og upartiske kan det være problematisk å framheve seg selv i offentligheten bl.a. fordi oppdraget deres fordrer at de bevarer sin uavhengighet (Luoma-Ahu 2007). Hvis upartiskhet og nøytralitet er avgjørende for å opprettholde tillit på det mer generelle plan, vil det også for slike institusjoner være kontraproduktivt å tilpasse atferd i forhold til det omdømmet man har blant dominerende interessenter i omgivelsene. Offentlige institusjoner har ofte et oppdrag som fordrer at de skal stille seg nøytral i forhold til ulike typer interessenter. I tillegg tar de seg ofte av problemer som er vanskelige å løse, eventuelt problemer som er av ”politisk art”, det vil si at det lett oppstår konflikter av en type som media oppfatter det som sin oppgave å belyse eller endatil iscenesette. Dermed ligger det i sakens natur at det vil være vanskelig for slike institusjoner å oppnå toppplasseringer på omdømmemålinger, om det skulle være ønskelig. Det kan vise seg å være vanskelig å ivareta rettsstatsprinsipper og hensyn knyttet til det representative demokratiet, dersom man skal tilfredsstillende omdømmeoppskriftens krav om å være synlig, transparent og unik.

Omdømmehåndtering og demokrati

I omdømmeoppskriften er det organisasjonens forhold til kunder og interesser i omgivelsene til organisasjonen som framheves. En slik modell kalles gjerne en output-modell for demokrati og framstilles som et alternativ til det representative såkalte input-demokratiet (Veggeland 2009: 94).

I NPM-bevegelsen, liksom i omdømmebevegelsen, foretrekkes autonome organisasjoner med egne identiteter, hierarki, klare grenser og med egne ressurser framfor organisasjoner som er i samsvar med tradisjonelle prinsipper for statlig virksomhet (Brunsson og Sahlin-Andersson 2000). I et slikt lys er det kanskje ikke så underlig at det jeg ovenfor har karakterisert som en bevegelse for å skape omdømme har problemer med å forholde seg til organisasjoner, for eksempel kommunestyre og politiske partier, som ikke passer inn i forhold til oppskriften. Om man tar for seg en del av de omdømmehåndterings-prosjektene

som nå er igangsatt i norske kommunene viser det seg at det i mange tilfeller oppstår den situasjon som Brunsson og Sahlín-Anderson viser til, at det settes i verk tiltak for å gjøre ufullstendige organisasjoner mer komplette (lage kommunale selskap). En annen mulighet er imidlertid å overse dem eller framstille den tradisjonelle organisasjonsmodellen som et problem, slik som man ser at det gjøres i et kompendium utgitt av den kommunal omdømmeskolen i Norge som ble opprettet av det norske Kommunal og Regionaldepartementet i 2008. I det aktuelle kompendiet (Berglund 2008) understrekes det at:

I omdømmebygging stiller kommunene med et handikap sammenlignet med private virksomheter. Kommunene har et (kommune-) styre som ligger i evig og profesjonell strid med seg selv. En vesentlig del av politikken er å framheve det negative, og det gir kommunale omdømmebyggere en noe spesiell utfordring

Det er altså ikke god omdømmebygging å satse på å videreutvikle lokaldemokratiet. Snarere tvert i mot. I en oversikt over de slagord kommunene har skaffet seg er det knapt en eneste som sier noe om at kommunene fatter beslutninger på vegne av innbyggerne. I kompendiet til omdømmeskolen og i lokale presentasjoner i forbindelse med kommunale omdømmeprosjekter i Norge (f.eks. "Vi vil Øksnes 2009") framstilles det som at det er et problem for kommunene at de har slike beslutningsorganer og at de uansett ikke kan vedta sin identitet. Det gjøres et poeng av at ordet "kommune" har en dårlig klang og at man derfor helst bør unngå å bruke det. Et eksempel er omdømmebyggingen i Lom kommune, der man fant det best å fjerne navnet «kommune» og bare kalle seg Lom. Årsaken er at en undersøkelse viser at 85 prosent av landets befolkning kjenner til Lom som reisemål – samtidig som politikerne i Lom fant at ordet «kommune» kan være noe «belastet» (Ukeavisen ledelse 2009).

I henhold til omdømmeoppskriften skal også offentlige organisasjoner skape sin egen identitet ut fra omverdensanalyse av omgivelsenes behov og ønsker. For å sette det på spissen kan man si at ideen er at også i offentlige organisasjoner skal lederne selv nå bestemme "hva slags business" man er i. En slik innstilling til saken er potensielt i strid med det etablerte skillet mellom politikk og byråkrati, der de sistnevnte instanser skal lojalt iverksette vedtak fattet i det politiske systemet. I henhold til et representativt demokratisyn, der borgeren og ikke bare kunden står i sentrum, er det slik at offentlige institusjoner ikke kan fristilles i den grad at de selv kan velge sine identiteter. Det er altså ikke tilstrekkelig å utvikle tilpasningsdyktighet i forhold til brukerne ved å lære dem bedre å kjenne gjennom brukerundersøkelser og omdømmemålinger. Siden offentlige institusjoner er politisk styrt og stilles overfor viktige prioriteringsmessige og rettslige problemstillinger må de også forholde seg til retten og politikken og dermed innbyggerne i egenskap av borgere. En annen måte å si dette på er at det er en forutsetning for å bevare tilliten til moderne velferdsstater at offentlige institusjoner opptrer moralsk troverdig. I motstrid til velferdsstatsforskeren Claus Offe, som legger vekt på at tillit er knyttet til enkeltpersoner, mener den norske filosofen Harald Grimen at det er mulig å ha tillit til offentlige institusjoner, men at det forutsetter at de er moralsk troverdige. En moralsk troverdig institusjon bygger ifølge Grimen (2009) på fire kjerneverdier: sannferdighet, å holde løfter, rettfer-

dighet og solidaritet. Det gjentas ofte i litteraturen omkring omdømmebygging at hensikten er å bygge tillit, eller for den del at ”omdømme er tillit” (Brønn og Ihlen 2008:87). Dette utsagnet danner utgangspunktet for å påpeke et paradoks i den begrunnelse som til normalt blir gitt for omdømmehåndtering; det kan like gjerne hevdes at omdømmehåndtering skaper mistillit.

3. PARADOKSER

Omdømmehåndtering og tillit

Undersøkelser viser at de som har minst tillit er politikerne, journalistene og konsulentene, mens de klassiske profesjonene, eksempelvis leger, har høy grad av tillit. Spesielt i offentlig sektor tar moderne reformer sikte på å få profesjonene til å stå fram med en mer samlet stemme i forhold til omgivelsene, og da må deres lojalitet til organisasjonen styrkes. I stedet for at organisasjonen taler med flere stemmer, er det kommunikasjonssjefen eller lederen som i større grad skal stå fram som organisasjonens stemme utad. Spørsmålet er imidlertid om ikke dette heller svekker tilliten til organisasjonen, siden disse personene har lavere tillit enn de profesjonene de ønsker å være talerør for. Generelt sett er tilliten til forretningsetikken, som ledere i private organisasjoner gjør bruk av for å oppnå lojalitet til organisasjonen, lavere enn tilliten til profesjonsetikken. Noe av bakgrunnen for den høye tillit til legene og andre profesjoner er at det er satt grenser for profesjonenes muligheter til å framstå som noe annet enn det de er, for eksempel ved forbud mot markedsføring av advokattjenester, legetjenester mm. At omdømmehåndtering handler om å bygge tillit framstår i dette lys i beste fall som en sannhet med modifikasjoner. Tvert i mot kan det hevdes at omdømmehåndtering fremmer flyktige bytterelasjoner (goodwill) framfor varige fellesskapsrelasjoner, at det ved hjelp av brukerundersøkelser og rettighetsgarantier utvikles mer kontraktlignende relasjoner mellom innbyggerne og institusjonene, til fortrensel for tillitsrelasjoner.

Her kan det imidlertid innvendes at det er en misforståelse at det å innføre mekanismer for kontroll og mistillit bidrar til å undergrave tillit. Tvert i mot kan det være slik at disse mekanismene er det som gjør det mulig for folk å stole på at de aktuelle institusjonene opptrer forutsigbart og redelig. Det er trolig gode grunner for en slik antakelse, og det er også en antakelse som ligger til grunn for Grimens argument ovenfor, men det er ikke sikkert at omdømmehåndtering og kommunikasjonssjefene kan regnes for å være blant de viktigste mekanismene i denne sammenheng. Årsaken til dette er at kommunikasjonssjefene, liksom lederne for en gitt virksomhet kan ha interesse av å framheve visse aspekter på bekostning av andre aspekter ved virksomheten, og i enkelte tilfeller endatil vil søke å holde skjult visse opplysninger omkring virksomheten. Dette fører oss videre til spørsmålet om sammenhengene mellom omdømmehåndtering og transparens.

Omdømme og transparens

Transparens er blitt et mål i seg selv på samme måte som omdømme. Ved å vise at man er åpen og velvillig innstilt ovenfor omgivelser som ønsker å vite mer om organisasjonen og ved å gi fra seg mye informasjon, gjerne mer enn det som kreves i henhold til lover og regler, skaffer man seg et godt omdømme. Slik forklares for eksempel meteorologisk institutts topp-plassering på omdømmemålinger i Norge med at de har vært spesielt flinke til å utvikle åpne portaler der folk selv kan lese værmeldinger når de måtte ønske det (Øvrebø 2009). I andre tilfeller er det heller det faktum at organisasjoner er proaktive med å informere omgivelsene om sine planer og strategier og avvik fra disse som framheves som årsaker til at de har et godt omdømme.

Om man ser litt nærmere på disse suksesshistoriene kan det imidlertid stilles spørsmål ved hvor transparente de aktuelle organisasjonene er og om det virkelig generelt sett er større grunn til å stole på organisasjoner som framstår som åpne og transparente enn de som er mer lukkede og dominert av kollegiale relasjoner, for eksempel. Ideen om transparens forutsetter ikke-transparens på samme måte som ideen om det offentlige i politisk teori forutsetter ideen om det private (Arendt 1958). Det betyr imidlertid ikke at offentligheten er en tilstand av full åpenhet, snarere er det slik at den er preget av strategisk kommunikasjon. I henhold til omdømmeoppskriften er det viktig at man møter omgivelsene med en enhetlig og konsistent kommunikasjonsstrategi. Dette betyr sterkere kontroll med informasjonsstrømmene i organisasjonen. Det er ikke bare profiler og logoer som skal være enhetlige, det kan og være snakk om å disiplinere ansattes verdier og stemmer i forhold til det budskapet som organisasjonen ønsker å spre utad (Christensen and Cheney 2009). Dermed kan det godt være at kampanjer for åpenhet og transparens i praksis på enkelte områder gir mer lukkede organisasjoner. Tilsvarende kan slike kampanjer skape nye utfordringer med hensyn til risiko.

Omdømme og risiko

Det hevdes at omdømmeoppskriften er en måte å redusere risiko på, men her ser man at den på sett og vis er et bidrag til å skape risiko. Et eksempel på dette var en tidligere generalsekretær i Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge som mente at kommunene stod oppe i en "omdømmekrise" (Mandag Morgen 2006). Bakgrunnen var at det var gjennomført en spørreundersøkelse blant næringslivslederne som nokså unisont svarte at de ikke ønsket å søke lederjobber i kommunen. Som kjent har næringslivsledere heller ikke tidligere ønsket seg jobb i kommuner, så dette resultatet kan knapt kalles en nyhet, og da var det kanskje ikke helt velvalgte ord å si at det dreiet om omdømmekrise. Er det mulig at lederen i KS dermed bare brukte et formular han hadde lært seg i forbindelse med omdømmehåndtering? Dreier det seg om en krise som var skapt av omdømme-konseptet selv, som respons til en "pseudonyhet"?

I så tilfelle er dette et eksempel på at gode råd fra kommunikasjonsbransjen om hvordan man skal håndtere situasjoner der man risikerer omdømmetap (legge seg flat og si at det er krise), ga det aktuelle mediet selve grunnlaget for å define-

re situasjonen som krise. Et annet problem kan være at man ved å gå høyt på banen for å fremme sin sak ”framstår som noe man ikke er”, noe som igjen kan framprovosere en kritisk innstilling i omgivelsene og således føre til unødige ”omdømmetap”. Omdømmehåndtering kan altså i seg selv være et risikabelt prosjekt. Dette gjelder nok i særskilt grad for offentlige virksomheter, da det her ofte dreier seg om aktører som er satt til å forvalte ”wicked problems”, dvs. problemer som ofte ikke lar seg løse, iallfall ikke uten at man vikler seg inn i nye problemer. Går man høyt på banen og lover svært mye på vegne av organisasjonen (vår institusjon skal være på toppen av omdømmerangeringen for offentlige institusjoner innen 2012) øker man også risikoen.

Integrert kommunikasjon

Som Røvik har påpekt er moderne organisasjoner ”multistandardorganisasjoner”, det vil si at de er sedimenterte av ulike former for ekspertise og erfaringer. Videre er offentlige organisasjoner ofte flernivåorganisasjoner. Det er altså ikke bare omgivelsene som er komplekse, men også organisasjonene selv, og dette gjør det svært vanskelig å oppnå det utopia av integrert kommunikasjon som forespeiles i omdømmeoppskriften. De forutsetninger som gjøres gjeldende om samordning på tvers av ekspertiseområder, mellom ledelse og kommunikasjonsstab osv. virker nokså urealistiske gitt de erfaringer man har med tilsvarende samordningsforsøk mellom funksjonelle områder i virksomheter på andre områder og i andre tidsepoker (Operational research var et slikt forsøk på 1960-tallet, som i ettertid oppfattes som lite vellykket). Rapporter fra bransjen selv tyder heller ikke på at det skal bli enkelt å integrere markedsfunksjonen, informasjonsavdelingen og andre informasjonsarbeidere. ”Særlig stor er uenigheten om hvem som skal ha det daglige ansvaret for integrert kommunikasjon”, heter det i en oppsummering av en undersøkelse gjort blant kommunikasjonssjefer (Bjorna udatert).

Omdømme og mangfold

Det hevdes videre at omdømmehåndtering bidrar til å skape mangfold, men man kan like gjerne hevde det motsatte at omdømmehåndtering er et bidrag til homogenisering. Dette er det paradokset som Hylland Eriksen (2007; 146) viser til;

the more similar we become, the more different we try to be. Paradoxically, however, the more different we try to be, the more similar we become - since most of us try to be different in roughly the same way worldwide

Det er imidlertid like interessant å studere dette paradokset innenfor nasjonalstatens grenser. Både konkurranse på like vilkår og rangeringer av institusjoner innenlands basert på felles skala fører gjerne til at tilbudet deres blir mer likt, ikke omvendt. "There was fifty-seven channels and nothing on", synger Bruce Springsteen. Dette kan illustreres ved en studie av mediesituasjonen i Norge (Foros m.fl. 2006) etter at det ble innført reklamefinansiert radio. I den forbindelse var det den nasjonale monopolinstitusjonen NRK som bidro til økt

mangfold, mens resten av selskapene har blitt mer eller mindre tvunget til å konkurrere på en måte som har gjort dem stadig likere. Den dag i dag er det de kommersielle kanalene som framstår som homogene, mens NRK har utviklet et mer differensiert tilbud.

4. DISKUSJON OG FORELØPIGE KONKLUSJONER

En forventning som rettes mot hvilken som helst organisasjon, men kanskje i særlig grad statlige etater og institusjoner, er at de er moralsk troverdige dvs. at de er sannferdige, holder løfter og sikrer rettferdighet og solidaritet (Grimen 2009). Disse forventningene er gjerne utviklet over tid som en del av demokratiske prosesser og sosial mobilisering. I henhold til omdømmeoppskriften derimot, er det formålsrasjonalitet som kommer i første rekke og tiltak for å framstå som ”synlig, relevant, transparent og unik ” (Fombrun and Van Riel 2004). I henhold til denne oppskriften skal virksomheten oppfatte sine omgivelser som et sett interessenter (stakeholders) og ikke ”faith-holders”, dvs. støttespillere og nære involverte, som Luoma – Aho (2005) framhever som en mer realistisk modell for offentlige virksomheter. Omdømmeblikket, der man oppfatter omgivelsene som et sett interessenter, skaper en form for blindhet, der betydningen av mellomliggende institusjoner, som bidrar til å opprettholde generelle tillitsrelasjoner mellom den aktuelle organisasjon og omgivelsene, faller ut av synsfeltet. Det kan og hevdes at de måleinstrumentene og styringsteknikkene som forbindes med omdømmehandling til en viss grad forutsetter mistillitsrelasjoner. I den umiddelbare iveren etter å prioritere de viktigste interessentene og gjøre de nødvendige avgrensinger på vegne av organisasjonen risikerer man å undergrave tillitsrelasjoner og verdier som har vært utviklet over lang tid.

Denne refleksjonen omkring omdømmeblikkets begrensninger og muligheter kommer i forlengelsen av Brunsson og Sahlin-Andersson’ s observasjoner omkring hva reformer gjør med offentlig sektor, dvs. at de fordrer utvikling av komplette organisasjoner med egne identiteter, hierarkier og ledelse og dermed bidrar til homogenisering på tvers av sektorer. Disse observasjonene ble imidlertid gjort i en periode preget av New Public Management. Nå er det slik at de fleste som forsker på offentlige reformer oppfatter saken dit hen at man er inne i en post New Public Management fase. I denne fasen er det en trend i retning av å utvikle konsepter for mer helhetlig styring (Christensen og Lægreid 2007). Om dette stemmer er det trolig også slik at omdømmemålinger med utgangspunkt i enkeltstående institusjoner vil bli en enda mindre adekvat metode for å bedømme kvaliteten på de offentlige institusjonene.

Omdømmeoppskriften har oppnådd en spredning som trenger forklaring og i artikkelen har jeg pekt på noen mulige forklaringer, slik som utviklingen fra substans til image i samfunnet generelt og den økte betydningen av immaterielle verdier som legitimerer indekser som erstatter eller fungerer som substitutt for realøkonomiske verdier. Forskningen i forhold til trender viser imidlertid at de som kommer først kan ha gode grunner til å innføre en trendy oppskrift og at det for disse kan være klare effekter av oppskriftene, men at de som kommer senere gjør det mest fordi de må tilpasse seg de andre og for å bli oppfattet som legitime. Oppskriftene blir på dette stadium mer konserverende, snarere enn virkningsfulle.

Man kan også spørre om hva det er som vil være avgjørende for hvor vidt oppskriften oppnår å bli av mer varig betydning. Omdømmeoppskriften er svært ambisiøs og stiller sterke krav til konsistens mellom handling og snakk, væren og framtrede. Til tross for dette, eller kanskje snarere på grunn av dette, har den så langt ikke vist seg egnet til å øke tilliten til kommunikasjonsprofesjonen eller de lederne som forvalter de omdømmebyggende organisasjoner. Dette kan være en svakhet, da kommunikasjonsfunksjonen trolig trenger sterkere profesjonalisering om den skal befeste seg på en annen måte enn andre (enda) mer flyktige ledelsesoppskrifter. En oppskrift kan imidlertid også få fotfeste på grunn av de verktøy den bidrar til å utvikle og institusjonalisere. På dette området virker det som omdømmemålinger har vist seg å oppnå stor spredning og at disse i seg selv kan vise seg å ha betydning for å etablere omdømmestyring som et mer varig innslag i organisasjoner. I slike teknikker kan det imidlertid også ligge en mulig kilde til avprofesjonalisering i følge Andrew Abbott (1988), da verktøyene er så enkle og rutinerte at det ikke er opplagt at det trengs en kommunikasjonsprofesjon til å forvalte dem.

Totalt sett er det derfor rimelig å anta at siden omdømmehåndtering er en såpass motsetningsfylt og ”teknisk” aktivitet er det lite sannsynlig at den kan profesjonaliseres og omdannes til en høystatusfunksjon på tvers av offentlig og privat sektor, iallfall om man tar utgangspunkt i den oppskriften som i dag tilbys.

Avslutningsvis vil jeg oppsummere noen av de paradokser eller dilemmaer som hefter ved den oppskriften som har vært diskutert i denne artikkelen.

1. For det første blir det framholdt som et ideal i omdømmehåndtering at man skal begynne med å søke etter sin identitet ved å finne fram til de varige, særegne og unike egenskapene ved organisasjonen. Dermed avvises det synet på identitet som har vært vanlig i den populærvitenskapelige historiefortellingen eller i ”business history” f.eks. der man kan oppdage et gitt folk eller foretaks identitet gjennom granskning av fortidens dokumenter og ved å dokumentere folkets og de ansattes vaner og holdninger. I omdømmeoppskriften skal man finne fram til varige og unike egenskaper som gir mening i den dagsaktuelle situasjon, man skal på sett og vis forholde seg til fortiden som et sett råvarer som kan mikses på ulike måter. Det er imidlertid grunn til å tvile på hvor mye rom det er for valg med hensyn til å forstå og fortolke fortiden, gitt det presset som legges på deltakerne i slike omdømmehåndterings- prosjekter. Slike prosjekter handler gjerne først og fremst om å bli mer attraktive og relevante for omgivelsene, ikke om å finne ut hvem man er og hva slags liv man vil leve. Dermed er det heller en konsekvensorientert logikk som blir framherskende. Gitt det kravet som stilles om å oppnå resultater for organisasjonen her og nå, kan ønsket om å bygge fellesskap som lever i pakt med egne idealer og tar vare på tradisjoner virke irrelevant.
2. Det blir hevdet at det er viktig å framstå som den man er, men siden selve omdømmeoppskriften bygger på et slikt skille mellom å være og å framstå blir det vanskelig å oppheve forskjellen. Det er muligheten til å

framstå som noe annet enn man ”er” eller har vært som gjør oppskriften attraktiv og produktiv, samtidig som man altså insisterer på at formålet med omdømmehåndtering er å ”lukke” det gapet som den aktuelle grensedragningen viser til.

3. Det blir hevdet at det ikke er noen prinsipielle forskjeller mellom private og offentlige virksomheter med hensyn til omdømmehåndtering. Her kan det innvendes at dette forutsetter en gitt samfunnsforståelse, en forståelse som legger stor vekt på out-put-demokrati. Om man tar en annen innfallsvinkel der skillet mellom offentlig og privat anses som mer grunnleggende og representativt demokrati ansees å være en betingelse for annet demokrati blir konklusjonen at offentlige institusjoner generelt sett ikke bør følge samme oppskrift som private bedrifter i sin interaksjon med omgivelsene (Byrkjeflot 2010).
4. Det hevdes at omdømmehåndtering handler om å skape tillit, men man kan like gjerne si at det handler om å skape mistillit. Spesifisert mistillit kan i noen tilfelle være en forutsetning for generell tillit, men det er uansett grunn til å stille spørsmål ved en påstand om at omdømmehåndtering generelt sett bidrar til å utvikle tillitsrelasjoner i samfunnet.
5. Det blir hevdet at omdømmeoppskriften må følges for å bygge beredskap mot krise og omdømmetap. I noen tilfeller kan det imidlertid være omdømmehåndteringen selv som skaper den risiko som angivelig skal reduseres ved hjelp av omdømmehåndtering.
6. Integrrert kommunikasjon blir framhevet som et ideal, der flere disipliner og funksjoner spiller på lag og der styring av kommunikasjon blir en sentral ledelsesoppgave. Det kan imidlertid vise seg å være vanskelig å få til slik integrasjon i praksis. Oppskriften kan og være kontraproduktiv ved at den bidrar til å sentralisere og avgrense kommunikasjonsarbeidet fra andre funksjoner i organisasjonen, noe som kan bidra til den oppfatning at slikt arbeid har lavere status enn det ekspertiseområdet man selv er innenfor (kommunikasjon er administrativt arbeid, ikke ”faglig” nok).
7. Åpenhet og transparens framstilles som en forutsetning for at omgivelsene skal kunne ha tiltro til en virksomhet. Det er imidlertid fullt mulig å utvikle nye lukkede systemer parallelt med eller som en konsekvens av en strategi for transparens. Transparens forutsetter ikke-transparens på samme måte som offentlighet er en forutsetning for at noe kan være privat.
8. Ambisjonen om integrert og enhetlig kommunikasjon begrunnes ofte med at flere fag og interesser skal bidra til å skape et uttrykk som er til det beste for alle. En slik ambisjon kan lede hen til det motsatte, disiplinering ved at det kun blir mulig eller tillatt å framføre synspunkter som er i pakt med vedtatte strategier og mål. Det handler også om å redigere budskapet slik at inkonsistens og ulike fortolkninger lukes bort og dermed undertrykkes også mulige interessekonflikter.
9. Det hevdes at omdømmehåndtering bidrar til å skape mangfold, men man kan like gjerne hevde det motsatte at omdømmehåndtering er et

bidrag til homogenisering. Som Bruce Springsteen synger; "There was fifty-seven channels and nothing on".

10. Det hevdes at for at oppskriften skal få varig betydning så må den yrkesgruppen som forvalter den, informatørene, oppnå økt status gjennom profesjonalisering. Det er imidlertid ikke sikkert at oppskriftens spredning styrker den aktuelle yrkesgruppen, siden omdømmehåndtering i stadig økende grad dreier seg om å utvikle instrumenter for å måle omdømme og å evaluere og fortolke måleresultater. Rutinisingen av omdømmehåndteringen kan vise seg å bli et tveegget sverd for den profesjonen som i dag forvalter den, ved at dette gjør det mulig for andre profesjoner, ikke minst lederne, å forvalte omdømmehåndteringsoppskriften.

Referanser

- Abbott, A. (1988) *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago: The University of Chicago Press
- Albert, S., Whetten, D. A. (1985) Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alvesson, M. (1990) 'Organization: From Substance to Image', *Organization Studies*, Vol. 11, Summer, pp. 173-194.
- Alvesson, M. (2006) *Tomhetens triumf. Grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Stockholm: Atlas
- Apeland, N. (2007). *Det gode selskap – Omdømmebygging i praksis*. Høvik: Hippocampus.
- Arendt, H. (1958) *The Human Condition* Chicago, IL: U of C Press
- Argenti, P. (1996) *'Corporate Communication' Edition*, Irwin McGraw-Hill, New York
- Berglund, B- (2008) Omdømmeskolen Kompendium 1, 1.utkast 30.Mai 2008
- Bjorna, H.. udatert. Integrert Kommunikasjon: Strid om organiseringen Kommunikasjon.info
(http://www.kommunikasjon.info/view_artikkel.php?article_id=455&id2=RcSpCynqggXWJmyHVAQIVPdNa)
- Brunsson, N, Sahlin Andersson, K. (2000) "Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform" *Organization Studies*, July, 2000
- Brunsson, N. (2003). *The Organization of Hypocrisy*, Copenhagen Business School Press
- Brønn, P. S., Øihlen (2008). Åpen eller innadvendt- Omdømmebygging for organisasjoner Oslo: Gyldendal.
- Burson-Marsteller (Hrsg.) (2001) Der CEO: Wichtigster Faktor für das Unternehmensimage. Zusammenfassung einer Studie zur Reputation deutscher Vorstandsvorsitzender, PRspektiven 02/2001, .1-8.
- Byrkjeflot, H. (2010) "Omforming av ledelse og styring i offentlig og privat virksomhet", i Ladegård, Gro og Vabo, Signy Irene (red.) *Ledelse og Styring*, Bergen: Fagbokforlaget

- Byrkjeflot, H., S. I. Angell (2008) "Forvaltning i foretaksklær. Omdømmehåndtering i norske sykehus etter sykehusreformen", *Nordiske organisasjonsstudier* 3: 71-92.
- Christensen, L. T., M. Morsing (2005) *Bagom Corporate Communication*. Copenhagen: Samfundslitteratur
- Christensen, L.T., G. Cheeney (2009) "Transparency as Societal Accountability - A Critical Analysis of Transparency as a Corporate Account Technology". Submitted to the 25th EGOS Colloquium, Barcelona
- Christensen, T., P. Læg Reid, editors. (2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Aldershot, UK : Ashgate
- Davis, G. F. 2009. *Managed by the Markets: How Finance Reshaped America*. New York : Oxford University Press
- Ettenson R, Knowles J. (2008). "Don't Confuse Reputation with Brand". *MIT Sloan Manage Rev* 49(2):19-21.
- Fombrun, C. J. (2007). List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings. *Corporate Reputation Review*, 10(2): 144 – 153.
- Fombrun, C. J., C. B .M. van Riel (2004): *Fame and Fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Fombrun, C.J. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, MA,
- Foros, Ø. , H.J. Kind, H. Østbye. 2006. "Norwegian Radio Broadcasting: From Public Monopoly to Competitive Homogeneity?" *SNF Working Paper* No 19/06
- Gaines-Ross, L. (2006). *Der Chef als Kapital. CEO Reputation Management. So erhöhen Führungskräfte den Unternehmenswert*. Wien: Linde Verlag,
- Greenspan, A. (1999) "Maintaining Economic Vitality" Millennium Lecture Series, sponsored by the Gerald R. Ford Foundation and Grand Valley State University, Grand Rapids, Michigan September 8, 1999
- Greenspan, A. (2008) "Markets and the Judiciary" speech at Sandra Day O'Connor Project Conference, October 2, 2008
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit?* Oslo: Universitetsforlaget
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2001) 'Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?' , *Harvard Business Review* (February): 128-134 .
- Hind, R. 2008. Hvorfor har kommunene så dårlig omdømme – eller har de det? <http://www.distriktssenteret.no/Godeeksempel/Artikkel/tabid/7364/smId/15674/ArticleID/104/Default.aspx>.
- Hochegger Research (Ed.), (2006), *Der Chef als Kapital. CEO Reputation Management. So erhöhen Führungskräfte den Unternehmenswert*, Linde Verlag, Wien.
- Hult, Svein Roar. Omdømme og merkevare, to sider av samme sak <http://www.tns-gallup.no/?aid=9082289> markedsdirektør, TNS Gallupp
- Hutton, J.G. , M.B. Goodman, J. B. Alexander, C.M. Genest (2001). "Reputation management: the new face of corporate public relations?" *Public Relations Review* 27 (3) 247 – 261

- Hylland Eriksen, T. (2007). *Globalization – the key concepts* Cambridge University Press
- Kommunikasjon.no (2009). ”stort fokus på PR-målinger” Norsk Kommunikasjonsforening 02.03.09
- Kornberger, M. (2010) *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle* Cambridge University Press
- Kvåle, G. og A. Wæraas (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo, Samlaget.
- Luoma-aho, V. (2007) “Neutral Reputation and Public Sector Organizations” *Corporate Reputation Review* Volume 10, Number 2: 124-143
- Luoma-aho, V. (2005) ”Faith-holders as Social Capital of Finnish Public organizations”. *Jyväskylä Studies in humanities* 42
- Mandag Morgen. (2006) ”Toppledere skyr kommunejobber” *Mandag Morgen* 12 juni.
- March, J.G. and J.P. Olsen (2006). “The logic of appropriateness” in M. Moran, M. Rein and R.E. Goodin (eds.) *Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford: Oxford University Press
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty. Designing a World of Risk Management* London: Oxford University Press
- Reich, R. B. (2007). *Supercapitalism The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. New York: Alfred A. Knopf
- Ries, A. , Ries, L. (2002). *The Fall of Advertising and the Rise of PR* New York: Harper business
- Ryder, Ian (2004) “Anthropology and the brand. *The Journal of Brand Management*, Volume 11, Number 5, 1 May 2004 , pp. 346-356(11)
- Røvik, K.A. (2007): *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik., K.A. (1998) *Moderne Organisasjoner - trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet* Bergen: Fagbokforlaget
- Schultz, M. (2005) “A Cross-Disciplinary Perspective on Corporate branding” I M. Schultz m.fl. (red.) *Corporate Branding: Purpose/People/Process. Towards the second Wave of Corporate Branding*. Copenhagen Business School Press, København.
- Solbakk, M.N. (2009) Fra handling til omdømme. Omdømmehåndtering i den norske sykehussektoren Paper til NEON i Kristiansand 19.-20.11.2009
- Strannegård, L. (2009), ”Anseende - den nya hårdvalutan”. *Svenska Dagbladet*, 10 mars 2009.
- Ukeavisen Ledelse. (2009). ” Kutter kommune” 13. 2. 2009, s.37
- Veggeland, N. (2009). *Taming the regulatory state; politics and ethics*. Edward Elgar Publishing
- Vi vil Øksnes. (2009). Sammendrag av Vi vil Øksnes – konferansen 23. og 24. april 2009
- Vike, H., R. Bakken, A. Brinchmann, H. Haukelien, R. Kroken (2003). *Maktens samvittighet Om politikk, styring og dilemmaer i velferdsstaten*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Wæraas, A. (2008) "Can public sector organizations be coherent corporate brands?". *Marketing Theory*, 8(2): 205-221.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H og Angell, S.I. (2011). *Substans og framturen – omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Oslo: Universitetsforlaget
- Øberg, H. A. (2008) "Moral og omdømme i Norge"
www.eub.no/debatt/article3663980.ece?service=print
- Øvrebø, O. A. (2009) "Omdømme med åpne data?# *Vox Publica Magasin om demokrati og ytringsfrihet* 13. Oktober

¹ En mulig oversettelse av det norske ordet omdømme er reputation, mens det nærmeste ordet man finner på svensk ser ut til å være "anseende" (se for eksempel Strannegård 2009). På svensk virker det som omdømme brukes mer synonymt med dømmekraft, som er en mening som det norske ordet omdømme ser ut til å ha mistet.

² Solbakk (2009) opplyser at "Når man søker på begrepet omdømme i mediedatabasen Retriever får man over 23456 treff fra 2006 til oktober 2009. I 2006 var det 1041 treff, mens det i 2008 var hele 8113 treff på ordet"

³ Dette er et tilbud til kommunene i regi av Kommunal og regionaldepartementet i Norge. Mer om dette nedenfor.

⁴ Aftenposten 30/1-2009

⁵ NRK nyhetssendinger 29. november 2007