

Gi kommunen magnetisk kraft!

Av Nils M. Apeland, omdømmerådgiver og forfatter av boken "Det gode selskap – Omdømmebygging i praksis".

Systematisk omdømmebygging kan være en god investering for kommunen, fordi kampen om makt, mennesker og midler blir stadig hardere.

«Et godt omdømme fungerer som en magnet. Det trekker oss til den som har det.» Slik beskriver verdens ledende omdømmeeksperter Charles J. Fombrun og Dr. Cees van Riel verdien av et godt omdømme. Deres forskning og formidling blir lyttet til verden over. De to har nemlig dokumentert at en virksomhet med godt omdømme lykkes lettere, fordi omgivelsene kort fortalt gir den mer støtte og hjelper den til suksess.

Sitat: "Virksomheter med et godt omdømme får oftere grønt lys fra omgivelsene."

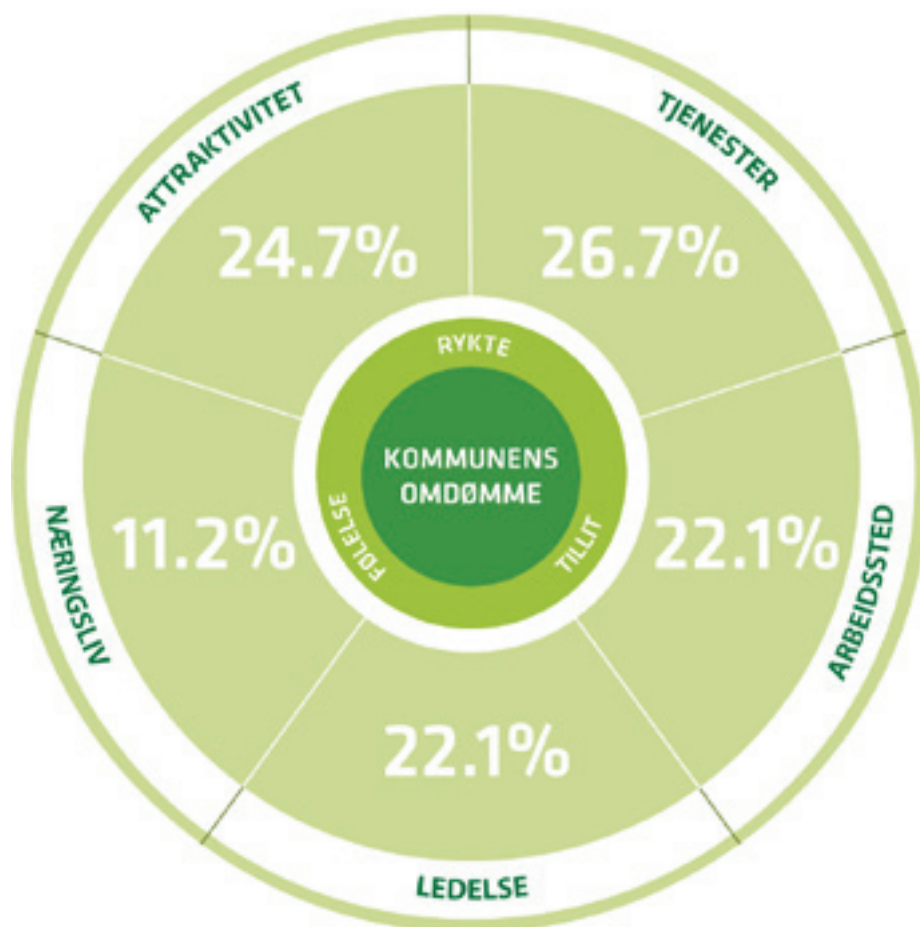
Omdømmet er summen av oppfatninger som ulike interessentgrupper har om en virksomhet. En virksomhet kan ha ulikt omdømme blant forskjellige grupper mennesker. Likevel er det mest vanlig å snakke om omdømme som den *generelle anseelse* en virksomhet har. Det snakkes sjelden om at et produkt har et omdømme, men både personer, bedrifter, bransjer, organisasjoner og offentlige etater har et omdømme å ta vare på.

At norske kommuner nå har begynt å jobbe systematisk med sitt omdømme er derfor både forventet og gledelig. For akkurat som bedrifter ønsker å trekke til seg og holde på kunder, ansatte, investorer og media, ønsker kommunene å bygge opp tillit, legitimitet og attraktivitet overfor innbyggere, næringsliv, ansatte og potensielle innflyttere og arbeidstakere. Konkurransen om ressursene er hard. De kommunene som har best anseelse vil stå bedre rustet til å lykkes i kampen om makt, midler og mennesker.

Hvordan skal man så gå fram for å bygge og bevare et godt omdømme? Dessverre finnes det ingen lynkur. Et godt omdømme kan ikke vedtas eller kjøpes. Det må fortjenest. Og å gjøre seg fortjent til et godt omdømme handler mye om å innfri forventninger. Møtet vi har med en butikk eller en eiendomsmegler er viktig for vår oppfatning. Pris, kundebehandling og helhetsinntrykk spiller inn. De virksomhetene som innfrir våre forventninger, vil vi fortsette å handle hos og anbefale til andre. Virksomheter som skuffer oss eller behandler oss dårlig, vil vi ofte forlate og snakke negativt om. På samme måte vil innbyggernes erfaringer med og andres omtale av servicetorget, biblioteket eller teknisk etat påvirke deres oppfatning av kommunen. Og selv om de fleste kanskje ikke har noe reelt

valg når det for eksempel gjelder valg av sykehjem eller skole, vil et dårlig møte med menneskene og systemene her, virke negativt inn på helhetsinntrykket av kommunen. Tilsvarende vil god service, korrekt informasjon og ryddig saksbehandling kunne påvirke oppfatningen av det øvrige kommunale tilbudet på en positiv måte. I en omdømmeundersøkelse som Apeland Informasjon og Reputation Institute har gjennomført for Karmøy kommune, kommer det fram at det er inntrykket av kommunens tjenester som i størst grad påvirker om publikum vil si noe positivt om kommunen, ta jobb i kommunen eller flytte dit, om de bor i nabokommunen. Geografisk attraktivitet viste seg å være nest viktigst. Her vil resultatene variere fra kommune til kommune, derfor må hver kommune finne egne tall på dette.

FIG 1: OMDØMMEDRIVERE. Figuren viser hvor stor rolle de fem omdømmedimensjonene spiller for å skape støttende atferd overfor Karmøy kommune. Kilde: Apeland Informasjon/Reputation Institute



Hvordan skal man så arbeide med omdømmebygging for en kommune? Skal kommunen lykkes, må man tenke både langsiktig og systematisk. Tre til fem år er en naturlig horisont for å skape merkbare endringer i omdømmet. Første skritt bør være å etablere en tverrfaglig gruppe som kan arbeide med omdømmebyggingen som et prosjekt. Denne gruppen bør være ledet eller støttet av rådmann eller ordfører og ha som oppgave å være en pådriver for omdømmearbeidet i kommunen. En ekstern rådgiver vil kunne veilede gruppen i arbeidet, bringe inn kunnskap og se ting utenfra. Så må det lages en kvantitativ nullpunktsanalyse. For om man ikke vet hvor man er, er det vanskelig å vite om man har kommet noen vei etter man har arbeidet en stund. Det er også vanskelig å si hvilke tiltak som virker. I en slik analyse er det viktig å være nøye med tanke på hvem som skal spørres. Naturlige grupper er kommunens innbyggere, kommunens ansatte, beboere i nabokommuner eller i samme fylke, samt næringslivet i kommunen og evt. i nabokommunene. Når en slik analyse foreligger, må resultatene analyseres nøye. Deretter må gruppen oppsummere hvilke resultater som er mest oppsiktsvekkende. En god tilnærming er å definere hva som skyldes for dårlig virkelighet og hva som skyldes feil oppfatning. Her kreves selvinnsikt og kanskje flere analyser av mer kvalitativ art.

FIG 2: OPPFATNING ELLER VIRKELIGHET? Det er viktig å reflektere om det er oppfatningen eller virkeligheten som skaper de største omdømmeutfordringene. Kilde: "Det gode selskap", Hippocampus forlag 2007.



Når omdømmegruppen har samlet seg om konklusjoner og anbefalinger som følge av analysen, er det viktig å invitere kommunens ledere og mellomledere til å ta del i resultatene. Uten et engasjement ute i etatene, vil forbedringsarbeid fort stoppe opp. Derneft er det viktig at funn fra omdømmeanalysen og tiltak som bestemmes som en konsekvens, blir lagt inn i handlingsplaner i den enkelte etat. Hvis undersøkelsen for eksempel viser at næringslivet i kommunen mangler kanaler og møteplasser for å ha kontakt med kommunens administrasjon, bør det legges inn konkrete tiltak for å forbedre dette. Hvis eldre savner informasjon om kommunens tjenester, kan dette forbedres ved å kommunisere mer og bedre.

Et dilemma de ansvarlige kan komme opp i, er hvordan tiltak som springer ut fra en omdømmeanalyse skal samordnes med alle de tiltak som likevel gjøres i hver enkelt etat. Her er min erfaring at tiltak som skjer i relasjon til omdømmearbeidet bør være mer overgripende og retningsgivende for kommunen som helhet, og ha som mål å styrke oppfatningen ikke bare hos brukere av en tjeneste, men blant en bredere gruppe. Felles for de fleste mennesker, er at de er ikke *bare* bruker av svømmehallen eller *bare* far til en elev på kulturskolen. De har mange roller overfor kommunen, og disse rollene skifter gjennom livet. Derfor må man se stort og helhetlig på arbeidet med å styrke en kommunes omdømme.

Omdømmebygging er et lederansvar, og systematisk omdømmebygging over tid krever oppmerksomhet fra ledelsen, velvillighet fra etatene og utholdenhet fra de som er satt til å lede arbeidet. Gevinsten for en kommune som lykkes, vil kunne være økt tilfredshet med kommunens tjenester, styrket attraktivitet som arbeidsgiver og sted å flytte til, samt mer og bedre næringsetablering. Kort sagt: En kommune med magnetisk kraft!