

## Hvordan lykkes med omdømmebygging i norske kommuner?

Alle har et omdømme, både stater, bedrifter, organisasjoner, kommuner/regioner og enkeltpersoner, Et omdømme representerer ikke nødvendigvis hva vi mener eller hevder å være, men er summen av hvordan omverdenen oppfatter oss. Med andre ord er et omdømme mer avhengig av hva vi faktisk er enn hva vi gjennom slagord og symboler ønsker å være.

Med bakgrunn i en studie gjort for Innovasjon Norge vedrørende omdømmebygging i norske kommune (2006/07) kan en hevde at følgende forutsetninger må være på plass for at en skal kunne lykkes i arbeidet med å bygge et positivt omdømme for en kommune/region:

- For det første må kommunene erkjenne at et godt omdømme er et fantastisk aktivum som gir motiverte medarbeidere, lavere sykefravær, kvalifiserte jobbsøkere, betalingsvillige innbyggere og gode rammebetingelser fra storsamfunnet.
- For det andre: Omdømmearbeidet må forankres i kommunens toppledelse. I de fleste kommuner vil det si at rådmannen/ordføreren er synlig og tydelig og at vedkommende må ta det overordnede ansvaret.
- For det tredje: Omdømmearbeid er et identitetsprosjekt. Kommunen må «finne seg sjøl» før den går ut og forteller hvem den er. Det er når kjerneverdiene gjenspeiles i handlingene til alle ansatte, at omdømmet virkelig forbedres.
- For det fjerde må kommunene ha realistiske forventninger til hvor godt omdømme de kan få. Selve ordet «kommune» er en tung ryggsekk å bære for kommunale omdømmebyggere fordi «kommune» har svak følelsesmessig appell.
- For det femte må kommunene smi en sterkere lenke i innbyggernes bevissthet mellom de gode tjenestene kommunen produserer og kommunenavnet.

Utgangspunktet for en bevisst satsing for å styrke en kommunes/regions omdømme er forankret i innsikt om sammenhengene mellom kommunens konkurranseevne og kommunens omdømme. Alle som bor i en kommune tar del i utformingen av kommunens omdømme og alle har interesse av at omverdens bilde av kommunen eller regionen er tydelig, relevant, attraktiv, differensiert og oppdatert. En kommunes omdømme kan svekke eller styrke kommunens samhandel og samarbeid med viktige partnere samt kommunens innflytelse på regional og fylkes politikk.

En kommunes omdømme handler om hvilket bilde resten av omverden får på netthinnen når de hører navnet på kommunen forutsatt at de faktisk forbinder noe med aktuelle kommune. Kommunens omdømme påvirkes av mange ulike aktører, som for eksempel politikere, bedrifter, kulturutøvere, idrettsutøvere og kommunens som vertskap for gjester.

En bevisst strategi for omdømmebygging handler ikke bare om hvordan vi ønsker å bli oppfattet av andre. Den handler dyppest sett også om identifisering av hvilke kjerneverdier vi står for og hvordan den indre selvforståelse i den respektive kommunen er. Når man er trygg på seg selv, er man også trygg i sitt møte med andre.

En kommunesektor med et godt omdømme styrker sektorens posisjon i forhold til innbyggere, brukere, samarbeidspartnere, næringslivet, samt andre offentlige tjenesteytere og myndigheter. Godt omdømme bidrar internt til å gjøre medarbeiderne trygge og bedrer trivselen. Positiv organisasjonsidentitet styrker organisasjonens lærings- og innovasjonsevne. Evnen til å levere kvalitet i møtet med brukerne øker når møtet starter med gjensidig tillit og trygghet.

Det faktiske omdømmet påvirker også politikernes handlingsrom. For politikere i en kommune vil omdømmet være en del av vurderingsgrunnlaget når det skal vurderes om kommunene selv skal ha utføreransvaret for en tjeneste. Et godt omdømme vil dermed bedre kommunens muligheter til å fylle rollen som arbeidsgiver, tjenesteyter, samfunnsutvikler og forvaltningsmyndighet.

I nevnte studie av kommuner som har jobbet med styring av eget omdømme fremgår det flere motivasjonsfaktorer for å starte et omdømmearbeid. Øke attraktiviteten som bo- og arbeidskommuner, posisjonering i forhold til større sentra og byer, behov for å understreke fordeler og positive sider ved kommunen ovenfor kommunens innbyggere, styrking av serviceleveranser i kommunen som tjenesteyter og etablering av regioner og innarbeiding av navn på nye regioner, demme opp for negativitet i tilknytning til omstilling/nedbemannings tiltak – er alle forhold som ligger til grunn for at kommunene/regionene i utvalget har iverksatt et strategisk arbeid for å bygge eller styrke kommunens/regionens omdømme.

Alle disse motivasjonsfaktorene er reelle og sannsynlige for at kommuner eller regioner vil ta tak i arbeidet med å styrke eget omdømme. Det er som regel ikke en av nevnte motivasjoner som er bakgrunnen for at en kommune eller region starter et omdømmearbeid, men gjerne summen av flere faktorer.

I alle kommuner som er med i nevnte studie er initiativ og forankring av omdømme/identitetsprosjekter gjort i kommunens eller regionens politiske og/eller administrative ledelse. I enkelte tilfeller har ledelsen etter første del av prosjektet – som regel er denne delen viet utvikling av verdier og slagord, koblet seg fra prosjektinnsatsen etter at disse er presentert, diskutert og eventuelt vedtatt i kommunestyre/formannskap. I andre tilfeller følger ordfører eller rådmann prosjektet i alle faser, også i implementering i forhold til ulike målgrupper.

Det er en markant forskjell i måloppnåelse og fremdrift i de prosjekter som både i initierende og gjennomførende fase er forankret i kommunens ledelse, sammenlignet med de eksemplene der ledende personer etter en initierende fase slipper prosjektene. Sistnevnte prosjekter mister fremdrift eller stopper i verste fall helt opp.

Studiet viser at følgende suksessfaktorer må oppfylles for å lykkes med omdømmestyringen i kommunen/regionen:

- Bruk tida i et forprosjekt til å definere innhold i et omdømmeprojekt og hva en vil oppnå innen konsulenter leies inn.
- Implementering tar tid og koster mye, forbered alle involverte allerede i starten av prosjektet at det vil måtte vare lenge – ofte lengre enn en tror, og at det vil koste mer enn planlagt.
- Deltakelse fra de ansatte er viktig allerede fra starten av.
- Det er en utfordring å både være ambisiøs i forhold til å favne hele kommunen i utviklingen av en posisjon og det å samtidig være spisset. En god prosess og dyktig prosessledelse er vesentlig for å lykkes.

- Det å gi visjon og verdier et politisk og praktisk innhold er en stor utfordring. Tenk på det når visjon og verdier beskrives.
- Vær bevisst med å bruke positive nyheter – små og store for å skape entusiasme.
- En kan ikke beslutte hva en skal være. En er det en er, skal en framstå som noe annet – kan det ikke vedtas, men kan kun endres gjennom endre atferd over tid. Det må brukes mye ressurser på intern identitetsbygging i kommunen som arbeidsplass og i kommunen som bosted.

Oppsummert kan en si et de omdømmeprosjekter i norske kommuner og regioner som i forprosjektet har brukt tid og egne krefter til å beslutte hva en vil oppnå med prosjektet og hvordan en ut fra lokale forhold vil jobbe med prosjektet, har gode forutsetninger for å lykkes. Et annet viktig element er at prosjektet ledes av politisk/administrativ leder i kommunen eller regionen og at alle som prosjektet berører er involvert helt fra begynnelsen.

Andre elementer som skiller gode omdømmeprosjekter fra de som ikke lykkes er at en evner å arbeide langsiktig med å styrke omdømmet. Langsiktighet kreves ut fra at et oppnådd omdømme alltid vil speile en identitet. Ønsker en å gjøre noe med omdømme må en kjenne identiteten og gjerne forsterke de positive sidene ved identiteten. Dette arbeidet tar tid.

Koordinering og implementering av omdømmearbeidet i kommunens planer (næringsplan etc.) gir innholdet i omdømmearbeidet en reell verdi for berørte, og ser ut til å være et vesentlig element for å lykkes.

Til slutt, det er tre grunnregler for bygging av et solid omdømme. Reglene gjelder så vel for bedrifter som kommuner/regioner, organisasjoner og andre:

1. En må holde det en lover. Det er avgjørende å aldri skape forventninger en ikke kan innfri.
2. Det nytter ikke å kjøpe seg et omdømme. Den lates strategi er annonsekampanjer. Den smarte vet at det gjelder å bygge en organisasjon innenfra.
3. En må være den en er. Hvis en ikke vet hvem en er, må en finne det ut. Dette betyr mindre fokus på image og mer fokus på innhold.

Børre Berglund