

4) Omdømme

MEVIT4327
Strategisk kommunikasjon i praksis
Øyvind Ihlen
25. februar, 2011

Opplagg for økta

- omdømme som størrelse
- identitetsteori
- imageteori
- omdømmeteori
- kommunikasjon og omdømmebygging
- kriser: ledelse og kommunikasjon
- forutsigbarhet og kompleksitet

Omdømme som størrelse, forts.

- Potensielt stor risiko ved omdømmetap
- Fordeler ved et godt omdømme
 - Kunder
 - Leverandører
 - Investorer
 - Myndigheter
 - Ansatte
 - Medier

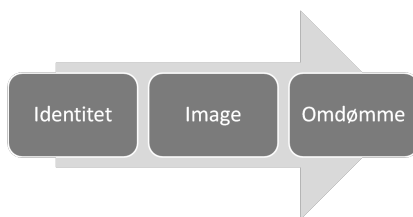
Omdømme som størrelse, forts.

- Dersom du *har* et godt omdømme → du kan komme tilbake

Omdømme som størrelse, forts.

- Omdømme ikke alt
 - Ulike bedrifter, ulike interesser
 - Mediedekning kan "bedra"

Teoretiske begreper



Identitet

- Definisjon: Et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de *ansattes* syn på dette.
- Drivende: Hvem er vi? Hvem vil vi være?
- Samsvar mellom identitet og image, mellom verdier og atferd -- det som virksomheten tildels *kan* kontrollere
- Trenger intern forankring

Identitet, forts.

- Tre perspektiver
 - Visuell identitet, symboler
 - Organisasjonsidentitet; hvem er vi som org.? Hva er sentralt, unikt og varig?
 - Virksomhetsidentitet; monolittisk (BMW, SASBraathens), støttende (GM og Chevrolet, Cadillac), 'branded' (Orkla)

Identitet, forts.

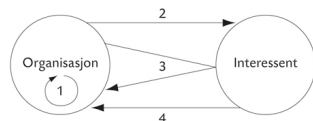
- Viktige spørsmål:
 - Hva er virksomhetens særtrekk?
 - Hva er organisasjonsmedlemmenes felles tilknytning?
 - Hvem kommuniserer vi til, og hva er det vi kommuniserer?
 - Hvilke sosiale forpliktelser har virksomheten påtatt seg?
 - Hvordan oppfattes vi over tid?
 - Hvordan oppfattes vi nå?

Identitet, forts.

- Virksomheten kan ha mange identiteter (egentlig, oppfattet, ønsket, ideell, kommunisert) blant ulike grupper
- Identitetsutvikling må sees på som prosess
- *Må* forankres internt

Image

- Definisjon: Det *umiddelbare* inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlag for omdømmet.
- Resultat av kommunisert identitet og atferd
- Ofte basert på overflatiske inntrykk
- Komplekst: *Flere* image (internt/eksternt) og imagenivåer (bransje/land/bruker)
- *Må* jobbe både internt og eksternt



- 1 Hvem er vi som organisasjon?
- 2 Hva vil organisasjonen at andre skal mene om organisasjonen?
- 3 Hva tror organisasjonen at andre mener om organisasjonen?
- 4 Hva mener interessentene egentlig om organisasjonen?

Figur 3.1 Viktige perspektiver i en organisasjon

Omdømme

- Definisjon: Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon *over tid*.
- En form for ekstern vurdering som varer
- Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid (Barnett 2006).

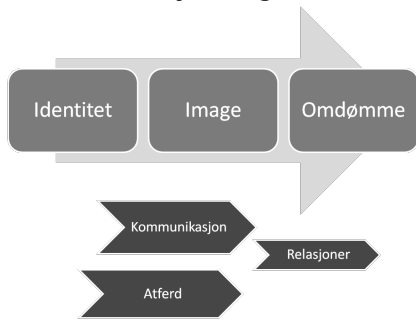
Omdømme, forts.

- Omdømmet kan ikke styres, virksomheter kan jobbe med sine verdier og sin atferd → omdømme et biprodukt
- Innfris forventninger?
- Komplekst: Ulikt omdømme hos ulike interessenter
- Styrkes ikke ved kosmetiske endringer eller løsrevne reklamekampanjer

Omdømme, forts.

- Sju dimensjoner (RepTrak):
 1. økonomi
 2. produkter og tjenester
 3. innovasjon
 4. ledelse
 5. arbeidsmiljø
 6. etikk
 7. samfunnsansvar

Kommunikasjon og omdømme

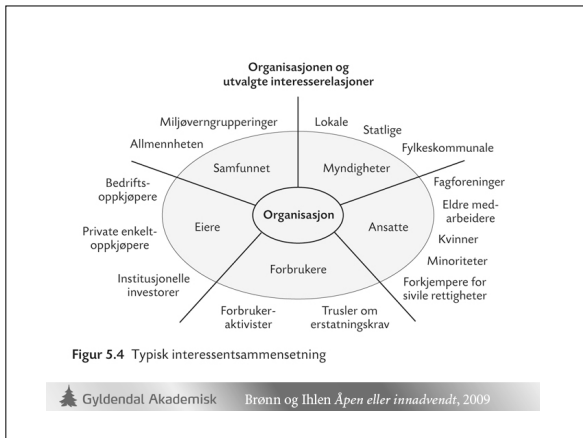


Komm. og omdømme, forts.

- Tre grunnleggende spørsmål:
 - Omdømme for hva?
 - Omdømme hos hvem?
 - Omdømme for hvilket formål?

Komm. og omdømme, forts.

- Mediene påvirker, men virksomheter må bygge relasjoner til omgivelsene gjennom dialog
- Start: Interessentkartlegging og omverdenanalyse



Komm. og omdømme, forts.

Identifisering av interessenter

- medier, journalister, spaltister og frilansskribenter som skriver om organisasjonen og relaterte saker
- enkeltpersoner og grupper som deler organisasjonens bekymringer, interesser og perspektiver
- enkeltpersoner og grupper som er uenige i organisasjonens syn på sakene

Komm. og omdømme, forts.

Identifisering av interessenter, forts.

- kartlegge personer som innehar formelle, offentlige posisjoner: lovgivere og myndigheter med lovgivende eller dømmende makt
- be folk du allerede kjenner, om å identifisere personer som kan være interessert i din organisasjons aktiviteter
- delta i møter, bli medlem av forskjellige organisasjoner for å møte likesinnede og personer som er interessert i ditt arbeid

Komm. og omdømme, forts.

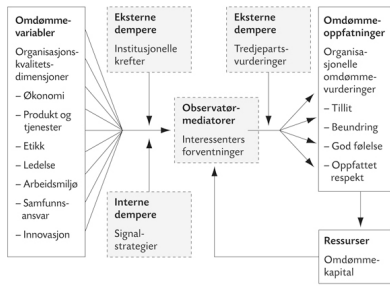
- Seks kommunikasjonsprinsipper (van Riel & Fombrun, 2007):
 - Synlighet
 - Egenart; skiller seg fra konkurrenter
 - Ekthet; ærlig og genuint
 - Åpenhet; gir informasjonstilgang
 - Konsistens; samsvar mellom løfter og atferd
 - Mottakelighet; dialogens kjerne...

Komm. og omdømme, forts.

- Kommunikasjonsledere må stimulere nettverk og brobygging ved hjelp av de ansatte
- Fire viktige forhold:
 - Nok interne ressurser (teknologi, tid, etc.)
 - Velge egnede personer for nettverksbygging
 - Integre kommunikasjonsstrukturen (samarbeid på tvers av avd.)
 - Ha en åpen virksomhetskultur (ikke autoritært, etc.)

Komm. og omdømme, forts.

- Problemområder:
 - *Forming, påvirkning, styring*
 - Revirkamp mellom funksjonene i organisasjonen
 - Paradoks: kan være behov for inkonsistens → *talk the walk*
 - Illusjonen om "en stemme"; bedre med noen felles utgangspunkt/prosesserregler, og så la ulike perspektiv kommer til orde



Figur 4.3 Utvidet modell for organisasjonsomdømme
Kilde: Vidaver-Cohen 2008

Krise

- Definisjon: "A crisis can be seen as an event that brings, or has the potential for bringing, an organization into disrepute, which could imperil an organization's future profitability, growth, and, possibly, its survival" (Lerbinger, 1997).
- BP-tap: omdømme og 17,1 milliarder dollar

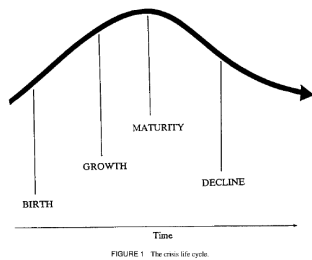
Fire kriseårsaker

- Naturkatastrofer
- Mekaniske feil
- Menneskelige feil hos ansatte
- Ledelsesfeil

Økt fokus

- Næringslivet stadig større betydning
- Flere og mer kritiske medier
- Mer kritiske aktivister
- Teknologisk utvikling minsker betydningen av geografi
- Nye plattformer for misnøye

Faser



Kriseledelse

før

- signaloppfangning
- forebygging
- forberedelse

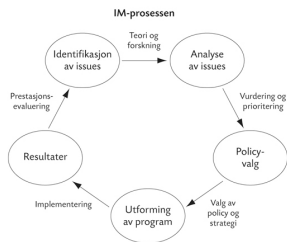
under

- erkjennelse
- innlemmelse/begrensning
- restitusjon

etter

- evaluering
- læring
- tiltak

Modell for signalfanging



Figur 5.2 Chase og Jones' Issues Management-modell

Gyldendal Akademisk Brønn og Ihlen *Åpen eller innadvendt*, 2009

Typologi (Coombs)

- angripe
- nekte
- bortforklare ansvar (syndebukk)
- rettferdiggjøre/minimere skade (bagatellisere)
- innnynde seg
- godtgjøre
- unnskylde

Forsvarstalen som ritual

- Må tilstå!
- Mediene sentral rolle
 - Presenterer sosial emyter/moralske drama
 - Gjør prosessen offentlig
 - Administrerer ydmykelsen, opprettholder sosial orden
 - Orkestrerer dramaets akter
- Krav til innhold og form

Krav til innhold

- eksplisitt anerkjenne feil
- akseptere ansvar
- uttrykke anger og identifisere seg med ofrene
- be om tilgivelse og søke forsoning
- åpenhet og tilfredsstille legitime forventninger til forklaring
- korrigere feil og tilby passende kompensasjon

Krav til form

- sannferdig
- oppriktig
- i rett tid
- frivillig
- adresserer alle interessenter
- riktig kontekst

Forutsigbarhet

- ekstrapolering: antar noe om framtidig atferd basert på tidligere observasjon
- skaper insentiv til å etterleve
- ny omdømmedefinisjon basert på dette?

Kompleksitet

- omdømme reforhandles
- er ukontrollerbart
- uryddig
- framfor alt: er et *sosialt* fenomen
- igjen: tilpasning

Oppsummert

- omdømme er en viktig ressurs
- den som vil bygge et godt omdømme må starte med sin identitet
- ... fra identitet springer image og det mer langsiktige omdømme
- omdømme er et resultat av atferd og kommunikasjon, som i sin tur bygger relasjoner
- kriser setter omdømme på prøve; er forutsigbarhet det viktigste?
