

Omdømmebygging for kommuner/lokalsamfunn:

Harald Espeland

Daglig leder og senior rådgiver i TIBE PR

Bildet på netthinnen – har det noen betydning?

Omdømmebygging er et verktøy for å nå kommunens mål. Gjennom å bygge omdømme posisjoneres kommunen i forhold til viktige beslutninger.

Hver dag tas det store og små beslutninger som påvirker fremtiden til kommunen vår, enten det er et ungt par som beslutter å flytte på seg, noen som bestemmer seg for å etablere en bedrift, noen som vil arrangere en årlig kulturaktivitet eller regionale og nasjonale myndigheter som bestemmer prioriteringsrekkefølgen på nye veiprojekter. Omdømmet til kommunen vår kan påvirke hvordan den kommer ut i beslutningene.

Kommune-omdømme

Innledningsvis kan det være nyttig å skille mellom to ulike varianter av kommune-omdømme:

- Kommunens omdømme som offentlig virksomhet. Dette er omdømmet til kommuneorganisasjonens virksomhet og leveranse av tjenester til innbyggerne.
- Kommunens omdømme som lokalsamfunn. Dette er det samlede omdømmet til alt som befinner seg innenfor kommunens geografiske område: næringsliv, kulturliv, kjendiser, ildsjeler, lag og organisasjoner og så videre.

I dette notatet vil sistnevnte variant stå i fokus: Kommunen som lokalsamfunn. Når vi bruker begrepet "kommune" mener vi derfor kommunen som lokalsamfunn.

Definisjon omdømme

Vi kan enkelt definere kommunens omdømme som det bildet du får på netthinnen når du ser eller hører kommunens navn. Eller som det bildet du får på netthinnen når du ser eller hører informasjon om kommunen.

Omdømme handler med andre ord om hva folk assosierer kommunen med.

Spør for eksempel "Hva er det første du tenker på når du tenker på Stavanger?" og de fleste vil svare "olje". Da kan vi konkludere med at olje er en sentral del av Stavangers omdømme.

Omdømmebygging handler om å ha en bevisst strategi i forhold til å påvirke disse assosiasjonene.

Har assosiasjoner noen betydning?

Når vi skal vurdere om omdømmebygging har noe for seg eller ikke, er det derfor ett helt sentralt spørsmål vi må svare på: Har det noe å si hva folk assosierer med kommunen vår?

Svaret er ja, fordi assosiasjoner påvirker store og små beslutninger.

Derfor er det viktig for en kommune at 1) de rette folkene har kjennskap og assosiasjoner til kommunen og 2) at assosiasjonene er riktige i forhold til de beslutningene vi ønsker at de skal ta.

Assosiasjoner og forutinntatte holdninger

Når vi skal ta beslutninger i hverdagen er vi helt avhengige av å forenkle verden rundt oss. Vi har ikke kapasitet til og føler ikke behov for å analysere alle alternativene vi står overfor ned til minste detalj før vi tar avgjørelser. Dette gjelder enten vi skal forholde oss til personer, produkter, bedrifter, aktiviteter eller kommuner. Våre assosiasjoner og forutinntatte holdninger hjelper oss å forenkle beslutningsprosessen og påvirker beslutningene våre enten velger venner til besøk på lørdagskvelden, tannkrem i butikken, feriemål, arbeidsgiver eller bosted.

Skjema

Innenfor psykologien utviklet Jean Piaget i sin tid skjemateorien. Han mente at vi mennesker utvikler kognitive "skjemaer" som vi tolker verden rundt oss gjennom. Vi kan sammenligne et skjema med en forutinntatt holdning. Alle benytter slike skjema for å forenkle omverdenen, og i all hovedsak søker vi automatisk bevis i virkeligheten for at skjemaene våre stemmer, mens vi gjerne ignorerer det som motbeviser dem. Hvis vi har et skjema som tilsier at bergensere er livlige og skravler mye, legger vi gjerne merke til alle bergensere som er livlige og skravler mye, mens vi gjerne ignorerer at det finnes stillferdige og sjenerte bergensere – de passer ikke inn i skjemaet.

Ny informasjon og nye inntrykk som vi legger merke til kan imidlertid medføre at vi justerer skjemaene våre (assimilerer) eller erstatter gamle skjema med nye (akkomoderer).

Gi assosiasjoner

Gjennom omdømmebygging kan vi "hjelp" folk med å forenkle verden. Vi kan gi folk informasjon og formidle inntrykk som bidrar til at de etablerer skjemaer som kommunen vår tolkes gjennom (i sosialpsykologien kalt "priming").

Når en person har dannet et skjema om kommunen vår, vil dette påvirke hvordan hun tolker all videre informasjon om kommunen. Når skjemaet først er etablert hos en person, vil vedkommende automatisk søke bevis for at skjemaet stemmer. Hvis vi kjenner til statistikk som tilsier at nord-trønderske menn er mer overvektige enn amerikanske menn, kan det medføre at vi legger merke til unormalt mange overvektige menn fra nord-trønderske kommuner som bevis for at skjemaet vårt stemmer. Hvis vi vet at sunnmøringene er gode til å tjene penger og investere, kan dette føre til at vi legger merke til ekstraordinært mange bedrifter når vi besøker kommuner på Sunnmøre. Og hvis vi forbinder Stavanger med olje, kan vi tenke at alle vi ser som spiser på uterestaurant i Vågen er ansatte i oljeindustrien på viktig forretningslunsj. Hvis kommunen vår ikke greier å levere bevis for at skjemaet stemmer, vil det imidlertid justeres eller erstattes.

Omdømmebygging handler om å 1) etablere nye skjemaer, 2) styrke ønskede skjemaer og 3) endre/erstatte uønskede skjemaer.

Vi tolker kommunen din

Selv det minste snev av informasjon om kommunen din vil aktivere et skjema – en forutinntatt holdning – hos hver og en av oss som vi tolker kommunen din gjennom. Og dette vil igjen påvirke holdningene våre overfor kommunen, og til syvende og sist påvirke eventuelle beslutninger vi tar med relevans for kommunen. Du kan teste deg selv:

- Du hører at en kommune har 826 innbyggere. Hva tenker du om kommunen?
- Du hører at en kommune sliter med stor gjeld. Hva tenker du om kommunen?
- Du hører at en kommune har et svært lønnsomt næringsliv. Hva tenker du om kommunen?

Det du tenkte er et resultat av at du aktiverer et skjema som du tolker informasjonen gjennom. Dette er per definisjon kommunens omdømme: Det bildet du får på netthinnen når du ser eller hører informasjon om kommunen.

Overlatt til tilfeldighetene?

Så langt kan vi konkludere med at assosiasjoner, forutinntatte holdninger (skjema) og omdømme er viktig, fordi det påvirker holdningene våre til kommunen, og holdningene våre påvirker mulige beslutninger og handlinger.

Det neste spørsmålet er om assosiasjonene og omdømmet til kommunen vår helt og holdent må overlates til tilfeldighetene, eller om dette er noe kommunen selv kan påvirke? Kan vi skape assosiasjoner og bygge et omdømme?

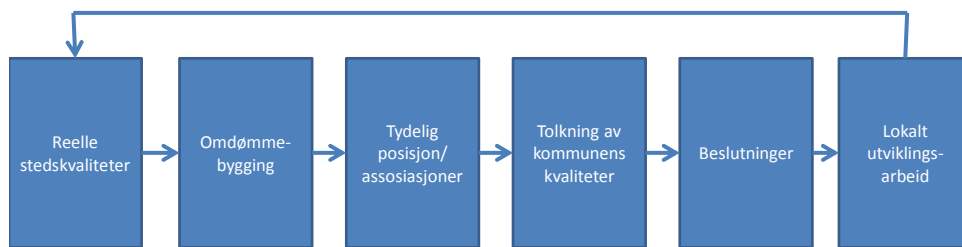
La oss si at du bor i en kommune med 826 innbyggere som sliter med gjeld, men med et veldig lønnsomt næringsliv, og så møter du en person som spør: "Hva kan du fortelle om kommunen din?"

Da kan du for eksempel svare: "Den har 826 innbyggere", "den sliter med gjeld" eller at "den har et svært lønnsomt næringsliv". Alt vil være like riktig, men hva du svarer vil være svært avgjørende for hvilket skjema personen danner seg/aktiverer av kommunen din og dermed hvordan all videre informasjon om kommunen tolkes. Med andre ord: Det du svarer vil være avgjørende for hvilket omdømme du bygger for kommunen din.

Hvis han danner seg et "826 innbyggere"-skjema kan det tenkes at alle andre kvaliteter vil bli sett i lys av at dette oppfattes som en grisgrendt kommune. Hvis han danner seg et "sliter med stor gjeld"-skjema kan all annen informasjon bli sett i lys av de økonomiske problemene. Og hvis han danner seg et "svært lønnsomt næringsliv"-skjema, kan alt annet tolkes i lys av den imponerende kraften som ligger i næringslivet der.

Omdømmebygging handler med andre ord om å dele ut "briller" til folk, briller som de ser kommunen din gjennom. Hvilke briller du deler ut, vil avgjøre hva mottakeren får øye på av kvaliteter i kommunen.

Reelle, eksisterende stedsqualiteter danner fundamentet for hvilke "briller" vi har mulighet for å dele ut. Omdømmebyggingen må ta utgangspunkt i reelle kvaliteter hvis vi skal ha troverdighet. Gjennom omdømmebyggingen kan vi lykkes i å skape assosiasjoner som gir kommunen en tydelig posisjon i folks bevissthet. Posisjonen fungerer som et skjema som andre stedsqualiteter tolkes gjennom og som påvirker folks beslutninger. Beslutningene vil til sist ha stor innvirkning på hva vi kan få til av videre lokalt utviklingsarbeid, og gjennom det lokale utviklingsarbeidet skaper vi nye reelle stedsqualiteter som igjen gir grunnlag for videre omdømmebygging.



Vite hva vi gjør

Derfor er omdømmebygging et kraftig strategisk verktøy, og vi bør vite hva vi gjør når vi tar det i bruk. Vi må vite hva vi vil oppnå og vi må vite hvordan vi skal bruke verktøyet. Og ikke minst må vi vite hvilket omdømme vi har ryggdekning i reelle stedskvaliteter for å bygge.

Omdømmearbeidet starter med å svare på: Hva ønsker vi å oppnå?

Tiltrekke oss flere etableringer til kommunen? Tiltrekke oss høyt utdannet kompetanse til eksisterende næringsliv? Virke attraktiv for flere tyske turister? Osv.

Jo mer spisset vi greier å være i målsettingen, desto lettere vil det være å lykkes i omdømmearbeidet.

Hvordan bygge omdømme?

Når målet er definert, starter den aller vanskeligste jobben: Hvordan drive omdømmebygging som treffer blink i forhold til at vi skal nå målet?

Problemene i kommunenes omdømmearbeid oppstår gjerne som et resultat av at posisjonen man har bestemt seg for å ta ikke står i samsvar med målet for omdømmearbeidet. Et annet problem er at kommunene altfor ofte skiller ut omdømmearbeidet som et isolert tiltak, løsrevet fra det lokale utviklingsarbeidet.

Ofte er økt tilflytting det overordnede målet for omdømmearbeidet i en kommune. Dette er et viktig, men svært krevende mål å nå. Når kommunen skal velge en posisjon som virker tiltrekkende på potensielt nye innbyggere, må det gjennomføres grundige analyser først. Faren er nemlig at man bygger omdømme og tar en posisjon som potensielle tilflyttere ikke oppfatter som spesielt attraktiv eller som de er likegyldige til. Filosofien bak "Jakten på det unike" (ref omdømmenotat TIBE PR) er et godt verktøy når kommunene skal gjennomføre sin analyse.



(Modell for sortering av stedskvaliteter under jakten på det unike. Ref omdømmenotat TIBE PR)

Jakten på det unike

Det første kommunen bør gjøre er å liste opp absolutt alle sine tenkelige og utenkelige stedskvaliteter. Dette er en prosess der en rekke aktører bør involveres. Stedskvalitetene som listes opp bør omfatte alt fra konkrete jobbmuligheter, kulturtilbud, ildsjeler, kjendiser, bygningsmasse, infrastruktur, velferdstilbud, elementer fra lokalhistorien osv. Når listen er så komplett som mulig, bør stedskvalitetene kategoriseres som hygienefaktorer eller motivasjonsfaktorer.

Hygienefaktorene har sjelden noe å gjøre i den videre prosessen, da disse ikke egner seg som grunnlag for en attraktiv og unik posisjon. Blant motivasjonsfaktorene kan imidlertid kommunen gjennomføre "jakten på det unike". Kan det avdekkes kjennetegn eller "et mønster" på tvers av motivasjonsfaktorene som kan trekkes ut som unikt for akkurat vår kommune?

Før man konkluderer om hva som skal trekkes ut som unikt, er det imidlertid tre andre analyser som bør gjennomføres.

For det første må man analysere målgruppene sine. Først må man avdekke hvem man trenger å appellere til for å nå målet som er satt. For eksempel kan det tenkes at lokal industri har et skrikende behov etter ingeniører de neste ti årene. Eller kanskje er det kulturarbeidere man er i beit for? Videre må man finne ut hvem det er som i utgangspunktet kan tenke seg å flytte til en slik kommune som vår, dersom økt tilflytting er målet for omdømmearbeidet. Hva kjennetegner disse menneskene? Hva er de opptatt av? Hvilke liv ønsker de å leve? Osv. Dette er en viktig analyse fordi det er ganske stor forskjell på måten å henvende seg til ulike målgrupper. For eksempel en ruralt orientert ingeniør kontra en urbant orientert kulturarbeider.

For det andre må man analysere hvilken type unik posisjon kommunen har ambisjoner om å ta. Det å være unik kan være at man differensierer seg totalt fra alle andre, at man er best innenfor en kategori eller at man er først ute med noe. Det kan også være unikt på mikronivå eller makronivå. Hvis en person har familien sin i kommunen, er dette unikt på mikronivå. Familien bor akkurat her, og ingen andre steder. Dette er unikt for denne personen. Dette kan danne grunnlag for å ta en tydelig og unik posisjon dersom denne typen personer er kommunens målgruppe. Da må i tilfelle de unike kvalitetene på mikronivå rendyrkes i omdømmearbeidet opp mot målgruppen, og det lokale

utviklingsarbeidet bør bygge opp under disse kvalitetene. Det unike på makronivå må være unike kvaliteter som på mye bredere grunnlag kan sies å være unike, også for målgrupper som kanskje aldri har hatt noe med kommunen å gjøre.

For det tredje bør man analysere hva som er viktige makrotrender i storsamfunnet. Vi kan kalle det en samfunnsanalyse. Hvilke beslutninger med relevans for kommunen kommer regionale og nasjonale myndigheter til å ta de kommende årene? Hva blir folk mer opptatt av fremover? Hva blir mindre viktig? Gjennom en slik analyse kan kommunen avdekke hvilke trender, utviklingstrekk og mulige beslutninger det kan være lurt å posisjonere seg inn mot. For eksempel vet man at andelen eldre vil øke de neste 20 årene. Kanskje er ungdom mer opptatt av jobber av idealistisk karakter enn materialistiske karakter? Osv. Dette vil påvirke hva som oppfattes som er attraktive og lite attraktive posisjoner å ta.

Når man har analysert og konkludert angående hvem som er målgruppene, hva som kjennetegner dem, om man vil satse på mikronivå eller makronivå og hva som er viktige utviklingstrekk i storsamfunnet, er man klar for å fortsette analysen av motivasjonsfaktorene for å konkludere hvilken unik posisjon man skal ta.

Når man har konkludert hvilken unik posisjon man ønsker å ta, gir dette et godt grunnlag for å kartlegge nåsituasjonen i form av en identitetskartlegging og en omdømmekartlegging. Identitetskartleggingen avdekker hvor godt fundert valgt posisjon er blant det brede lag av egne innbyggere, mens omdømmekartleggingen rettes mot de eksterne målgruppene for å avdekke i hvilken grad de fra før assosierer det som er ønskelig med kommunen. Dette blir nullpunktsmålinger som avdekker hvilke tiltak og budskap som bør vektlegges, og de danner et grunnlag for å måle effekten av omdømmearbeidet på et senere tidspunkt.

Basert på valget av unik posisjon og bildet av nåsituasjonen kan kommunen sette i gang et målrettet og effektivt omdømmearbeid. Det kan være nyttig å lage en periodisk handlingsplan for dette arbeidet. En slik plan bør ikke isoleres til kun å omfatte rene kommunikasjonstiltak, men også inkludere hvordan man vil satse systematisk på videre utvikling av reelle stedskvaliteter som del av arbeidet for å ta en tydelig posisjon.

Det har en rekke fordeler at dette innledende strategiarbeidet gjøres skikkelig, blant annet:

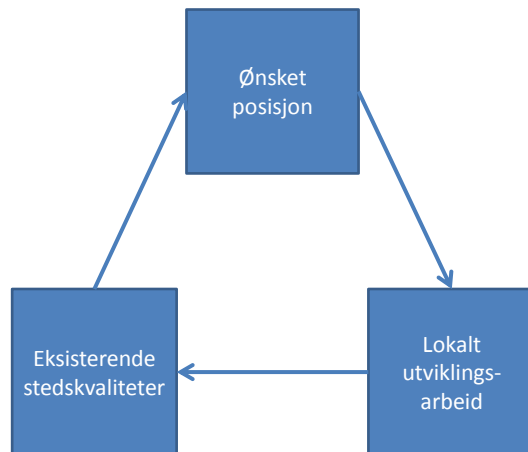
- Er man mye mer motstandsdyktig mot kritiske innvendinger, fordi man er svært bevisst på alt man gjør og hvorfor man gjør det.
- Har man et godt grunnlag for å holde motivasjonen oppe over tid – og omdømmebygging tar tid.
- Vil en slik strategiprosess som nevnt over, sikre at ønsket posisjon er godt forankret i kvaliteter som egne innbyggere kan kjenne seg igjen i og som lokale aktører ser nytte i, fordi den gjør det lettere for dem å nå målene for egen virksomhet.

Omdømmearbeid og lokalt utviklingsarbeid

En god posisjon tar utgangspunkt i eksisterende, reelle kvaliteter ved kommunen, samtidig som den gir rom for videreutvikling av stedskvaliteter. Arbeidet med å ta ønsket posisjon har derfor to fasetter:

- Kommunisere allerede eksisterende stedskvaliteter som bygger opp under ønsket posisjon.

- Utvikle nye stedskvaliteter (lokalt utviklingsarbeid) som forsterker ønsket posisjon.



Det ligger en betydelig fare i å skille omdømmearbeidet ut fra annet lokalt utviklingsarbeid. Omdømmearbeidet må skje gjennom å kommunisere reelle stedskvaliteter, og det må være så strategisk godt forankret at nye stedskvaliteter kan utvikles i lys av den posisjonen lokalsamfunnet ønsker å ta.

I enkelte tilfeller vil man kunne oppleve motbør lokalt mot å la det lokale utviklingsarbeidet styres av ønsket om å ta en tydelig posisjon. Dette er et symptom på at ønsket posisjon ikke er godt nok forankret i behovene til lokale aktører. Dersom omdømmearbeidet er godt forankret i lokale behov, vil det lokale utviklingsarbeidet som gjøres for å ta posisjonen bli sett på som kjærkomne tiltak for å styrke kommunen på en slik måte at lokale aktører nyter godt av det.

Bygder innenfor kommunen

Det samme gjelder for grender og bygder innenfor kommunen som i seg selv har en sterk identitet. Ønsket posisjon for kommunen som helhet må gagne ulike lokalsamfunn innenfor kommunen. Hver av bygdene må se muligheten i at de kan få sin rolle i det totale bildet og dermed nyte godt av kommunens ønskede posisjon.

Regionalt omdømmearbeid

Samme mekanisme gjelder i regionalt omdømmearbeid. Hver enkelt kommune må ha en definert rolle i en ønsket felles posisjon som de ser direkte nytte av. I regionalt omdømmearbeid er det imidlertid to tilleggsutfordringer som må løses:

- Kommunene som inngår i det regionale omdømmesamarbeidet må i seg selv ha en sterk nok identitet og posisjon til at de føler seg rede til å inngå i et slikt samarbeid. De må ha et sterkt selvbilde som grunnlag for å samarbeide med andre kommuner.
- Regionen må være en naturlig enhet for identitetsfølelse. Sunnmøre og Hardanger er eksempler på regioner der innbyggerne gjerne sier at "Jeg er fra Sunnmøre" eller "Jeg er fra Hardanger". I de tilfeller hvor dette ikke faller innbyggerne naturlig, er dette et symptom på at man har en lenger vei å gå for å samarbeide regionalt i omdømmearbeidet. Da har man en utfordring i å skape en felles regional identitet å bygge omdømme ut i fra.

Involvering og lederskap

Medvirkning og involvering er viktig i det lokale utviklingsarbeidet, inkludert omdømmearbeidet. Samtidig vil man sannsynligvis ikke få til særlig mye uten at noen viser vilje og evne til å ta lederskap.

Den viktigste formen for involvering er å avdekke behovene hos lokale aktører. Hvilke kritiske suksessfaktorer er næringslivet lokalt avhengig av de neste 5-10 årene? Hvilken utvikling er kulturaktørene avhengige av? Og så videre.

Hvis man har et godt bilde av de utfordringene lokale aktører står overfor, vil mange av dem sette pris på at noen tar lederskapet i arbeidet for å posisjonere kommunen på en slik måte at det kommer aktørene til gode. For eksempel ved at kommunen tar en tydelig posisjon som virker tiltrekkende på den kompetansen næringslivet trenger tilført. Eller en posisjon som gjør at politiske beslutningstakere regionalt eller nasjonalt velger å støtte opp om kulturlivet i kommunen.

Involvering av innbyggerne bør skje i en tidlig fase. For eksempel i arbeidet med å få frem en liste over flest mulig steds kvaliteter som danner grunnlaget for valg av ønsket posisjon. Det er naturlig at dette er en del av arbeidet med samfunnsdelen i kommuneplanen. Gjennom den nevnte identitetskartleggingen avdekkes det også i hvilken grad ønsket posisjon har ryggdekning i innbyggernes identitetsfølelse.

Politikerne involveres gjennom deres behandling av samfunnsdelen. Hvis kommunen skal i gang med revidering av samfunnsdelen, bør ønsket posisjon beskrives i et av kapitlene, og da gjerne et kapittel som er overordnet de andre. Hvis kommunen allerede har en samfunnsdel som ikke skal revideres på en stund, bør det lages en omdømmestrategi som underdokument til samfunnsdelen. Omdømmestrategien bør da synliggjøre hvordan ønsket posisjon vil bidra til at målene i samfunnsdelen nås.

Kommuneadministrasjonen bør involveres som én av aktørene lokalt som aktivt skal bidra til at kommunen tar ønsket posisjon. Deres fremtidsbehov bør kartlegges, slik at ønsket posisjon også får en positiv effekt for å imøtekomme disse behovene. Videre bør kommuneledelsen, enhetslederne og de ansatte i kommunen utfordres på hvordan de gjennom sitt daglige virke aktivt kan bidra til at kommunen som lokalsamfunn tar ønsket posisjon.

Avslutning

Det vil alltid være assosiasjoner knyttet til kommunen vi bor i, enten vi liker dem eller ikke. Omdømmebygging handler om å ha et bevisst forhold til at disse assosiasjonene kan formes hos målgrupper som tar store eller små beslutninger med relevans for utviklingen i kommunen vår.

Det er ingen enkel oppgave å påvirke det bildet folk får på netthinnen, men en gjennomtenkt omdømmestrategi er et godt fundament for å lykkes i arbeidet. Gjennom strategiprosessen må vi avdekke behovene til de lokale aktørene. Ved å sikre oss at valget av ønsket posisjon bidrar til å lette arbeidet med å imøtekomme disse behovene, kan vi skape et engasjement lokalt som gjør at mange aktører arbeider mot samme mål.

Hvis de lokale aktørene ser at ønsket posisjon for kommunen vil komme dem til nytte, vil dette kunne gi muskler til omdømmearbeidet og det lokale utviklingsarbeidet som må til for å ta posisjonen. Dermed får kommunen utviklet nye, viktige steds kvaliteter samtidig som kommunen bygger et omdømme som slår positivt tilbake på utviklingen lokalt. Da begynner den berømmelige snøballen å rulle...

Den mest inspirerende delen av omdømmearbeidet er når aktører lokalt og store og små beslutningstakere utenfor kommunen aktivt trekker frem kommunens posisjon som argument for at man ønsker å bidra til positiv utvikling i kommunen. Innen dette skjer er man imidlertid avhengig av at noen tar et visst lederskap i omdømmearbeidet og viser at det nytter å jobbe systematisk for å ta en posisjon. Det kan være en tøff oppgave, men det er verd det når man får oppleve at resultatene begynner å tikke inn.