



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2018 30 stp
Handelshøyskolen

Mot et godt omdømme

Omdømmeledelse i bedrifter – en litteraturstudie

Anne Mari Aaland

Master i økonomi og administrasjon
Handelshøyskolen

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er omdømmebygging i bedrifter og hvordan eksisterende forskning og litteratur på området kan bidra til dette. Problemstillingen som denne oppgaven tar for seg er: «Hvordan er omdømmeledelse beskrevet i ledelseslitteraturen?» Det er foretatt en litteraturstudie basert på en systematisk oversikt over det som finnes av faglitteratur på området. Litteraturstudien deler bøkene i to grupper innenfor omdømmeledelse avhengig av om omdømmebyggingen er generell eller om den gjennomføres under eller etter en krise. Tross forskjellen på disse gruppene omhandler bøkene essensielt temaer som etablering av verdier og identitet i bedriftskulturen, konsistent formidling av disse innenfra virksomheten og mot det eksterne, relasjonsbygging og kommunikasjon, sosialt samfunnsansvar og mediehandtering. Sett i lys av tre perspektiver på ledelse viser studien at omdømmeledelse i en stor grad er bedriftsøkonomisk orientert, men også sosialkonstruktivisme og institusjonell teori er relevante perspektiver på ledelse mot et godt omdømme.

Abstract

The theme of this assignment is reputation building in companies and how existing research and literature in the field can contribute to this. The problem posed by this assignment is: "How is reputation management described in the management literature?" A literature study has been conducted based on a systematic overview of literature found in the field. The literature study divides the books into two groups within reputation, depending on whether the reputation management is general or whether it is conducted during or after a crisis. Despite the difference between these groups, the books deal with key topics such as establishing values and identity in corporate culture, consistent dissemination of these features from the internal to the external, relationship building and communication, social responsibility and media management. In view of three perspectives on leadership, the study shows that reputation management is to a certain degree business-oriented, but also social constructivism and institutional theory are relevant perspectives on leadership towards a good reputation.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på mitt masterstudie ved NMBU. Det har vært både gøy, slitsomt og frustrerende og ikke minst enormt lærerikt både faglig og på det personlige plan. Takk til dere som har bidratt til mine gode opplevelser og minner fra denne studietiden:

Takk til Arild Wæraas som veileder i en verden av teorier som i starten på masterutdannelsen var på kanten til uforståelige for en født realist.

Takk til studieveileder Judith for uvurderlig mental støtte under prosessen.

Takk til medstudentene på «master-rommet» Eva, Oscar og Hans Kristian for hyggelige og artige avbrekk når frustrasjonen tok overhånd.

Ikke minst takk til min kjære John M. for overtakelsen av min tidligere andel av huslige sysler (fint om du beholder disse) og for å ha gitt meg ubetalelig støtte underveis.

Ås 15.mai 2018

Anne Mari Aaland

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn, problemstilling og formål	1
1.1.1	Definisjon på omdømme	1
1.1.2	Fordelen med et godt omdømme og risikoen ved et dårlig omdømme.....	2
1.2	Formål med oppgaven	3
1.3	Avgrensning og begrepsavklaring	4
1.4	Oppgavens videre disposisjon	4
2	Teoretiske perspektiver på omdømme	5
2.1	Valg av teori	5
2.2	Omdømme i forhold til organisasjons- og individnivå (Fombrun 2012)	6
2.2.1	Sett fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv	6
2.2.2	Sett fra et institusjonelt perspektiv	6
2.2.3	Sett fra et bedriftsøkonomisk/resursbasert perspektiv	7
2.3	Omdømme som en immateriell eiendel (Rindova & Martins 2012)	7
2.3.1	Sett fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv	7
2.3.2	Sett fra et institusjonelt perspektiv	8
3	Metode.....	10
3.1	Litteraturstudie.....	10
3.2	Systematisk oversikt.....	10
3.3	Etiske avveininger	11
3.4	Kritikk av metode og vurdering og tolkning av valgt litteratur.....	11
3.5	Valgt litteratur fra datasøk og en kort presentasjon av denne litteraturen.....	11
4	Funn fra litteraturstudien	16
4.1	Gruppe 1: Generell omdømmebygging.....	16

4.1.1	Omdømmeanalyse	16
4.1.2	Omdømmeplattform	17
4.1.3	En konsistent formidling av identitet, følelser og verdier	17
4.1.4	Ansatte og bedriftskultur	18
4.1.5	Åpenhet og relasjoner.....	20
4.1.6	Sosialt samfunnsansvar og virksomheten som samfunnsborger	21
4.1.7	Kriser, synlighet og media	22
4.2	Gruppe 2: Hendelsesbetinget omdømmebygging.....	23
4.2.1	Omdømmeanalyse	23
4.2.2	En konsistent formidling av identitet, følelser og verdier	24
4.2.3	Ansatte og bedriftskultur	25
4.2.4	Åpenhet og relasjoner.....	25
4.2.5	Sosialt samfunnsansvar og virksomheten som samfunnsborger	26
4.2.6	Kriser, synlighet og media	27
4.3	Oppsummering av funn fra litteraturstudien	29
5	Diskusjon og konklusjon	31
5.1	Elementer fra gruppe 1 - generell omdømmebygging.....	31
5.2	Elementer fra gruppe 2 - omdømmebygging etter en krise	32
5.3	Konklusjon.....	34
6	Referanseliste	35

Tabelliste

Tabell 1: Mulige fordeler med et godt omdømme. (Brønn et al. 2009).....	3
Tabell 2: Systematisk oversikt i en matrise utledet fra Webster & Watson (2002).....	10
Tabell 3: Presentasjon av bøkene og definisjoner/kortbeskrivelser av omdømmebygging	12
Tabell 4: Oversikt over grupperte bøker og underkategorier	15

Figurliste

Figur 1 Tre hovedelementer i omdømmebygging.....	2
--	---

1 Innledning

1.1 Bakgrunn, problemstilling og formål

Bakgrunnen for å lage en studie om omdømmeledelse er direkte relatert til begrepet omdømme. Omdømmebegrepet er definert på utallige måter i lærebøker og forskningsartikler, mens omdømmeledelse derimot er lite definert. Likevel er det skrevet mye forskjellig litteratur som omhandler hvordan omdømmeledelse skal utføres. Litteraturstudien er ment å kartlegge hva som er likt og ulikt i de forskjellige beskrivelsene og avdekke om det er et eventuelt mønster i det som er skrevet.

Dette leder til denne problemstillingen:

Hvordan er omdømmeledelse beskrevet i ledelseslitteratur?

I fortsettelsen av dette underkapittelet vil jeg først se på hvordan omdømme er definert, hva det består av og dernest hvorfor det er viktig å ha et godt omdømme.

1.1.1 Definisjon på omdømme

"For å oppnå et godt omdømme må du forsøke å være det du gjerne vil oppfattes som." Sokrates (500-400 f.Kr.)

Omdømmebegrepet har eksistert nær sagt siden tidenes morgen. I Norge var det først på 1950-tallet at det å utvikle gode relasjoner mellom bedrift og omgivelser ble studert som eget fag. På slutten av 80-tallet fikk man verktøy til å foreta analyser og målinger av omdømmet til bedrifter. Dette ga grunnlag for å finne ut hvilke tiltak som kunne gjøres for å bedre et omdømme ifølge Apeland (2010). Interessen for fagområdet er økende og det er utført et omfangsrikt forskningsarbeid med dokumentasjon på hva omdømme består av og hva som bygger et omdømme. I det følgende vil omdømmeledelse og omdømmebygging benyttes om hverandre.

Det finnes som tidligere nevnt ikke en ensartet definisjon av omdømmebegrepet, men i boken *Åpen eller innadvendt* (Brønn et al. 2009) benytter forfatterne noe de kaller en «arbeidsdefinisjon» på omdømme som lyder slik:

- *Omdømme er «omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid»*

Denne definisjonen er en av 3 elementer som er sentrale i omdømmebygging hevder forfatterne:



Figur 1 Tre hovedelementer i omdømmebygging

- *Identitet er «et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette»*
- *Image er «det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet»*
- *Omdømme er definert som «omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid»*

«Arbeidsdefinisjonen» av omdømme inneholder to sentrale aspekter ved omdømmebygging. Hvilke tanker og oppfatninger omgivelsene har kan hverken bestemmes eller styres. Tidsperspektivet må være både kortsiktig og langsiktig fordi omgivelsene er dynamiske og i konstant endring. For å bygge, vedlikeholde og forsvare et godt omdømme må man dermed forstå hva som påvirker det. Omdømmet påvirkes også av hva organisasjonen har gjort og hvordan den har opptrådt over tid (Balmer & Greyser 2003; Brønn et al. 2009).

1.1.2 Fordelen med et godt omdømme og risikoen ved et dårlig omdømme

I følge Brønn et al. (2009), er det mange fordeler ved å ha et godt omdømme for en virksomhet. Et godt omdømme kan påvirke forholdet til virksomhetens interessenter. Kundene kan være villige til å betale en høyere pris for produktene. Leverandører er mer villig til å gi deg gode avtaler. Det er lettere å rekruttere og få lojale ansatte. Eventuell

mediedekning vil være positiv og investorer er interessert i virksomheten som et investeringsobjekt. Alt i alt vil dette kunne bidra til en levedyktig virksomhet.

Tabell 1 Mulige fordeler med et godt omdømme. (Brønn et al. 2009)

Interessenter	Fordeler med et godt omdømme
Kunder	Salg, pris som kan forlanges, lojalitet
Leverandører	Økt forretning, lojalitet, innkjøpspris som kan forlanges
Investorer	Høyere og mer stabil aksjeverdi
Myndigheter	Mindre press på regulering
Ansatte	Styrket tillit, lojalitet, bedre rekrutteringsmuligheter
Medier	Mindre kritikk, mer velvilje

Omdømmet sier også noe om hvordan en virksomhet oppfyller omgivelsenes forventninger til tjeneste-/produktkvalitet og atferd (Brønn et al. 2009). Hvis ikke forventningene innfris er det risiko for at virksomheten opplever et omdømmetap, som er den største bekymringen til bedriftsledere uavhengig av bransje og region (ibid.). Omdømmerisiko (risiko for omdømmetap) kan også knyttes til bedriftens andre typer for risiko som for eksempel risiko for produktfeil, risiko for dårlig ledesetikk og risiko for miljø-ødeleggelser. At virksomheten er opptatt av omdømmerisiko viser at den må være kontinuerlig oppdatert på omgivelsenes forventninger til virksomheten.

1.2 Formål med oppgaven

Jeg har til nå sett litt på hvordan omdømmet er definert, hva det består av og hva som er fordelene ved å ha et godt omdømme. Den naturlige oppfølgingen blir hvordan en virksomhet skal kunne oppnå dette, nærmere bestemt hvordan en virksomhet skal bygge omdømme ved bruk av god omdømmeledelse. Formålet med oppgaven er å avdekke hva som skrives om dette i ledelseslitteratur og om hvorvidt forfatterne har lik oppfatning rundt dette.

1.3 Avgrensning og begrepsavklaring

Valgt litteratur er avgrenset til å være engelskspråklig samt norsk.

Forklaringer til bruken av enkelte ord i oppgaven:

Organisasjon, bedrift, virksomhet og selskap benyttes om hverandre og tillegges lik mening. Det settes også et likhetstegn mellom omdømmebygging, omdømmehåndtering, omdømmepåvirkning, omdømmeutvikling og omdømmeledelse (ofte omtalt som «reputation management» i den engelskspråklige litteraturen).

1.4 Oppgavens videre disposisjon

I det neste kapittelet ses det på forskjellige teorier som belyser begrepet omdømme i ulike perspektiver. I den deretter påfølgende metodedelen gjennomgås et utvalg bøker om omdømmeledelse og innholdet tematiseres/kategoriseres i en systematisk oversikt over hva som er essensielt hos de ulike forfatterne. Tilslutt kommer et diskusjonskapittel hvor funnene fra studien vurderes ut i fra ulike perspektiver på ledelse med påfølgende konklusjon.

2 Teoretiske perspektiver på omdømme

Som tidligere nevnt finnes det mange definisjoner på omdømme og at det er viktig å ha et godt omdømme. Omdømme dannes av omgivelsenes oppfatning av en bedrift over tid. For å forstå hvordan man kan bygge seg opp mot et godt omdømme kan det være relevant å ha en oppfatning om hvordan omdømmet oppstår og skapes. I det følgende ses det på hvordan omdømmebegrepet oppfattes i ulike perspektiver av to forfattere i hver sin artikkel.

The building blocks of corporate reputation (Fombrun 2012)

Artikkelen søker å få svar på tre spørsmål:

- hva omdømme er,
- hvor omdømme kommer fra/hvordan omdømme oppstår og
- hva slags effekt omdømme har på individer, selskaper og bransjer.

Det undersøkes syv perspektiver i forhold til de nevnte spørsmålene og det presenteres en modell som identifiserer årsakene til omdømme og hvordan disse årsakene relaterer seg til henholdsvis individnivå, organisasjonsnivå og bransjenivå. De syv perspektivene Fombrun tar for seg er interessent-teori, bedriftsøkonomisk teori (ressursbasert teori), massemedia-teori (agenda-setting teori), signalteori, identitetsteori, institusjonell teori og teori om sosialkonstruktivisme.

Show me the money: A multidimensional perspective on reputation as an intangible asset (Rindova & Martins 2012).

Omdømmet vurderes som en immateriell (og uidentifiserbar) eiendel fra tre perspektiver. Perspektivene baseres på game-teori, teori om sosialkonstruktivisme samt institusjonell teori.

2.1 Valg av teori

For å avgrense oppgaven velger jeg i det følgende å se nærmere på til sammen tre perspektiver fra artiklene. I tillegg til to perspektiver som begge artiklene vurderer nemlig sosial konstruktivisme-perspektivet og institusjonelt perspektiv, velges et ressursbasert /bedriftsøkonomisk perspektiv som bare analyseres av Fombrun (2012).

2.2 Omdømme i forhold til organisasjons- og individnivå (Fombrun 2012)

2.2.1 Sett fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv

Fombrun (2012) viser til *The Social Construction of Reality* (Berger & Luckmann 1967) og sier at lederne i en virksomhet og virksomhetens andre interessenter er involvert i gjensidige prosesser av sosialkonstruktivisme. De opparbeider seg en delt forståelse for hverandres roller og engasjement når de utveksler erfaringer og informasjon. I kontakt med andre virksomheter og andre interessenter vil det dannes en mengde av oppfatninger om hverandre. Disse oppfatningene karakteriseres på fem ulike måter og bidrar til virksomhetens omdømme (Rao 1994):

- 1) Utbredt bytte av informasjon og tolkninger om hverandre og andre.
- 2) Grad av kunnskap og forståelse om bransjen og virksomhetene i bransjen
- 3) Et mangfold av «synsinger» om andre hvor mange av disse «synsingene» er overbevisende og egoistiske
- 4) Grad av enighet om standarder i bransjen
- 5) Evaluering av virksomheter mot bransje-standarder og mot konkurrenter.

2.2.2 Sett fra et institusjonelt perspektiv

I Fombruns artikkel viser han til institusjonell teori for å forklare hvordan selskaper oppnår legitimitet og sosial støtte ved å skaffe seg privilegerte posisjoner i en sosial kontekst. (Suchman 2005), *ibid.* Selskapers handlinger er delvis resultat av sosialt press for å samsvare med eksisterende normer og reguleringer og motivert av et ønske om å bli legitimert for å drive (DiMaggio & Powell 1996), *ref. ibid.* Institusjonell tankegang sees i forbindelse med hvor viktig makro-kulturen er i bransjen og hvordan denne har oppstått. En makro-kultur dannes ved interaksjoner mellom virksomheter og deres interessenter, ofte formidlet i media eller hos spesialiserte organisasjoner (Hill & Jones, 1992, *ref. ibid.*) Samsvar med makro-kulturen i bransjen vil over tid gjøre at handlingene til virksomhetene i bransjen blir mer og mer like (isomorfisme). Den eksponerte veksten i rapporter om samfunnsansvar som bedrifter har utarbeidet de siste årene er en indikator på institusjonalisering og en bekreftelse på at virksomheter som opprettholder gode relasjoner til interessentene er av strategisk verdi.

2.2.3 Sett fra et bedriftsøkonomisk/resursbasert perspektiv

I dette perspektivet identifiserer man hvilke ressurser som leder virksomheter til å utvikle et vedvarende konkurransefortrinn innad i deres bransjer (Barney 1991) ref. Fombrun (2012). Et selskap får fortinn innad i en bransje ved å ha kontroll på materielle, menneskelige, organisasjonelle ressurser, lokaliteter og egenskaper som gjør det mulig å utvikle en unik verdiskapende strategi. Ulike ressurser skaper ulike strategiske muligheter for et firma. Over tid vil dette gjøre lederne i stand til å utvikle forskjellige muligheter/nivåer av økonomisk avkastning (Peteraf 1993). Et firmas ressurser sies å være en kilde til konkurransefortrinn i den grad ressursene er knappe, spesialiserte, verdifulle, sjeldne, og vanskelige å imitere eller erstatte (Amit & Schoemaker 1993). Så langt som interessenter utvikler favoriserende tolkninger og preferanser for en virksomhet over en annen, for eksempel i forbindelse med produkter, jobber eller aksjer, blir interessentenes favoriserende oppfatninger en kilde til konkurransefordel for virksomheten (Rindova & Fombrun 1999).

2.3 Omdømme som en immateriell eiendel (Rindova & Martins 2012)

2.3.1 Sett fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv

I det sosialkonstruktivistiske perspektivet er begrepet omdømme en sammenslåing av kollektive oppfatninger om en virksomhet (Rindova & Martins 2012). Forskjellige interessenter har ulike oppfatninger. Disse verdsetter for eksempel ulike egenskaper hos virksomheten avhengig av deres rolle i forhold til denne, og de sammenligner virksomheter med bakgrunn i informasjonen som formidles. Rindova et al (2005), vurderer hvilken effekt den enkelte kollektive oppfatningen har på et omdømme. De fremhever to dimensjoner som utslagsgivende. Det er oppfattelsen av kvaliteten som forbindes med virksomheten og hvor fremtredende/synlig virksomheten er for eksempel i media (Rindova et al. 2005). Et annet aspekt ved kollektiv oppfatning er hvordan omgivelsene har en velvilje til virksomheter som evner å skape økonomiske verdier. Slike positive oppfatninger påvirker omdømmet og har igjen en økonomisk effekt (Fombrun 1996).

Positive oppfatninger om en virksomhet er nødvendigvis ikke knyttet til de nevnte egenskaper slik som kvalitet, synlighet og økonomi, eller spesielle hendelser, men det gode omdømmet kan også knyttes til virksomhetens adferd over tid (Suchman 1995).

2.3.2 Sett fra et institusjonelt perspektiv

Omdømme til en virksomhet kan også betraktes i forhold til hvilken posisjon den har på en rangeringsliste (Rindova & Martins 2012). Rangeringslister utarbeides av institusjonaliserte aktører med stor makt slik som media, finansanalytikere og virksomhetsovervåkende selskaper (Fombrun & Shanley 1990; Rindova & Martins 2012). Disse er også aktører i prosessene hvor omdømme blir sosialt konstruert i form av at de spesialiserer seg i å generere og presentere informasjon om selskaper for et stort publikum av interessenter. Listene rangerer virksomheter i forhold til hverandre basert på ulike kriterier som disse aktørene har bestemt. Listene vurderes igjen som «sanne» av andre aktører og interessenter, og virksomhetenes plassering på listen sier noe om omdømmet til virksomheten i forhold til hvilken egenskap/hvilke egenskaper som er i fokus i rangeringen. Virksomhetene kan for eksempel vurderes etter størrelsen på omsetningen som er et objektivt mål, men også etter subjektive oppfatninger gjerne basert på spørreundersøkelser hos interessenter. Noen lister kan være bransjerelatert, mens andre går på tvers av bransje.

Når omdømmet listes i et hierarki vil omdømmet bli sett på som et objektivt faktum selv om det er sosialt konstruert i utgangspunktet (Martins 2005; Rindova & Martins 2012). Grunnen er at rangeringene inneholder informasjon om selskaper som ellers ville være private eller tilgjengelige for noen privilegerte aktører. Listene inneholder informasjon som kan gjøre det lettere å sammenligne virksomheter. Informasjonen vurderes som pålitelig i form av at listene utarbeides av en uavhengig tredjepart. Basert på at slik rangering objektiverer en virksomhets omdømme er også rangeringen blitt benyttet som et mål på en virksomhets omdømme (Fombrun & Shanley 1990; Rindova & Martins 2012).

Rangering på denne måten har vært gjenstand for debatt og forskere har vist at en virksomhets plassering i et omdømmehierarki kan være relativt vilkårlig i tillegg til at den er annerledes enn det omdømmet som baserer seg på omgivelsenes kollektive oppfatninger om virksomheten. Begrunnelsen er at rangeringen er prisgitt hvilke kriterier som settes, hvilken metode som benyttes, hvilke andre virksomheter det sammenlignes med og ståstedet til den som foretar listingen (Dichev 1999; Rindova & Martins 2012).

Tross diskusjonene rundt rangeringslistene har de likevel påvirket virksomhetenes adferd (Martins 2005) og interessentenes og de ansattes opplevelser/erfaringer (Elsbach & Kramer 1996). Denne innflytelsen bygger på det faktum at listene kategoriserer på en konkret og eksternt validert måte de komplekse og ulike oppfatningene som gir et omdømme. Listene

kan ses på som koding av ellers usagte og diffuse oppfatninger og antagelser om en virksomhet.

Omdømme som en posisjon på en rankingliste er vurdert av mange som den viktigste vurderingen av omdømme og som må våktes nøye og forsvares som en eiendel (Fombrun & Shanley 1990). Dette gjør at omdømmet kan vurderes til å ha en økonomisk verdi.

Oppsummert vil rangeringer forenkle og objektivere informasjon om konkurrerende virksomheter og redusere interessentenes usikkerhet rundt interaksjon med disse virksomhetene. I dette institusjonelle perspektivet har aktørene som lager rangeringene kontroll over omdømmet ved å foreta vurderinger av virksomheter basert på forhåndsdefinerte kriterier (Rindova & Martins 2012) .

3 Metode



3.1 Litteraturstudie

I en litteraturstudie hvor man ønsker å foreta en kartlegging av fellestrekk i tilgjengelige beskrivelser av omdømmebygging, kan en hensiktsmessig og effektiv metode være å foreta en systematisk oversikt av den relevante litteraturen.

3.2 Systematisk oversikt

I en systematisk oversikt skal det gis en strukturert liste over all litteratur om det aktuelle emnet (Cook et al. 1997; Tranfield 2003). Listen må være uttømmende for blant annet å minimere skjevheter i det totale forskningsmaterialet som ligger til grunn. Oversikten skal også være mulig å etterprøve senere basert på de stegene som er gjort i studien. I denne oppgaven skal det av oversikten fremgå hva som er likt og ulikt mellom de forskjellige forfatternes tilnærming til omdømmebygging og strukturen kan settes opp som en matrise:

Tabell 2: Systematisk oversikt i en matrise utledet fra Webster & Watson (2002)

Matrise over bøker med de ulike konseptene rundt omdømmebygging			
Kategorier	Bøker		
	Omdømmebygging		
Kategorier/Bøker	 Bok 1	Bok 2	Bok 3
Kategori 1		X	
Kategori 2	X	X	
Kategori 3	X		X
Kategori 4	X		
....			

Kategoriene er ikke forhåndsdefinerte, men defineres gjennom en induktiv tilnærming i løpet av den kvalitative og suksessive gjennomgang og lesing av bøkene. I denne tilnærmingen starter man med en bok for å kode og kategorisere og fortsetter til alle bøkene er gjennomgått. Kodene og kategoriene settes i et system eksempelvis som i en matrise som vist i *Tabell 2*.

Resultatene fra oversikten analyseres og det undersøkes om det er noen fellestrekk som litteraturen bygger på. Fellestrekk som viser at det foreligger en delt forståelse for hva omdømmeledelse eller et mønster for hvordan omdømmeledelse er beskrevet.

3.3 Ethiske avveininger

Studien er en kvalitativ dokumentanalyse/systematisk oversikt over litteratur innenfor et fagområde. Bøkene som gjennomgås er tilgjengelig for alle interesserte og det vurderes ikke å være noe etiske utfordringer rundt studier av disse.

3.4 Kritikk av metode og vurdering og tolkning av valgt litteratur

En systematisk oversikt skal gi en uttømmende oversikt over det som finnes av litteratur og forskning innenfor et gitt tema (Tranfield 2003). At oversikten skal være uttømmende er blant annet for hindre skjevheter som følge av forskeres subjektivitet i sitt arbeid. Mangel på objektivitet skyldes at forskeren kan være forutinntatt og farget av sin faglige bakgrunn og ståsted. Ved et stort og uttømmende utvalg av materiale minimeres slike skjevheter.

Det finnes flere bøker og en stor mengde forskningsartikler rundt temaet som undersøkes i oppgaven. Denne oppgaven er tilpasset tiden som er til rådighet og denne tiden er ikke tilstrekkelig til å ta et fullstendig litteratursøk som er ment i en systematisk oversikt. Tiden som er til rådighet avgrenser omfanget av arbeidet til å omfatte seks bøker. Denne begrensningen gir en økt risiko for skjevhet i forskningsmaterialet og dette kan gi et feil resultat. Bøkene er funnet med bakgrunn i søk med faguttrykk og bøkene anses således relevante og gyldige for studien. Det er likevel en risiko her for at søket ikke er presist nok som følge av manglende kombinasjoner av søkeord eller mangler på dekkende synonymer. Videre kan en feiltolkning av engelske ord og uttrykk gi en feil forståelse av teksten og føre til et galt resultat.

3.5 Valgt litteratur fra datasøk og en kort presentasjon av denne litteraturen

Bøkene i studien er valgt ut fra databasen til Oria og Norsk Fagbibliotek med en avgrensning for feltet Bedrift og Økonomi og trykte bøker. Bøkene er deretter funnet via tittelsøk med søkeord som *omdømmebygging*, *build reputation*, *corporate reputation*, *reputation management*.

- Alsop, R. J. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation : creating, protecting, and repairing your most valuable asset*. A Wall Street journal book. London: Free Press.
- Apeland, N. M. (2010). *Det gode selskap : omdømmebygging i praksis*. 2. utg. utg. Høvik: Hippocampus.
- Aula, P. & Mantere, S. (2008). *Strategic reputation management : towards a company of good*. 3rd ed. utg. LEA´s communication series. New York: Routledge.
- Fombrun, C. J. & Riel, C. B. M. v. (2004). *Fame & fortune : how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, N.J: FT Prentice Hall.
- Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate Reputation : 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*. Twelve steps to safeguarding and recovering reputation. Chichester: Wiley.
- Griffin, A. (2009). *New strategies for reputation management : gaining control of issues, crises & corporate social responsibility*. London: Kogan Page.

Bøkene i denne studien tar for seg hvordan en virksomhet skal utføre strategisk omdømmebygging/-ledelse. Ingen av forfatterne gir en eksplisitt og entydig definisjon av omdømmeledelse, men flere av bøkene gir en kortbeskrivelse av hva omdømmeledelse/ omdømmebygging er. Sammen med en kort informasjon om hver av bøkene er «definisjonene» satt opp i påfølgende *Tabell 3*:

Tabell 3: Presentasjon av bøkene og definisjoner/kortbeskrivelser av omdømmebygging

Bok/ forfatter	Beskrivelse av boken
	Definisjoner eller beskrivelser av omdømmeledelse/-bygging/- utvikling
Fame & Fortune <i>How successful Companies Build Winning Reputations</i> <i>Fombrun & van Riel</i>	Ser på store amerikanske og globale selskaper som ligger på toppen av rangeringslister i deres respektive land. Analyserer hvorfor disse ligger på toppen. Hva gjør de annerledes enn andre virksomheter som ikke ligger på topp. Forfatteren ser på fire dimensjoner 1) Virksomhetenes interne og eksterne kommunikasjon ihht. virksomhetens web-sider, 2) samfunns aktiviteter de utfører internasjonalt, 3) synlighet i forhold til utmerkelse de har mottatt, lister i aviser hvor de er med, media artikler hvor virksomheten er beskrevet og 4) intervjuer med utvalgte ledere fra noen av selskapene.

	Ingen entydig definisjon, men konkluderer i boken med 3 «leksjoner» på hvordan man skal oppnå et godt omdømme: 1) Reputation Management Must be Audited and Tracked 2) Reputation comes from Within 3) Reputations Must Be Earned Over and Over.
Det Gode Selskap <i>Omdømme-bygging i praksis</i> <i>Apeland</i>	<p>En praktisk bok (første gang utgitt i 2007) om hvordan omdømme kan bygges. Støtter seg på norsk og internasjonal forskning og belyser temaet også med egne eksempler fra sin erfaring som kommunikasjonsrådgiver. Han henviser blant annet til boken «Fame & Fortune» som også er med i denne litteraturstudien. (Reputation Institute, Charles Fombrun. RI er en brobygger mellom forskningsmiljøer og næringsliv, RI har utviklet målemetoder. (Apeland Informasjon ble norsk partner for Reputation Institute i 2003.)</p> <p>«Omdømmeutvikling handler om å tette gap mellom virkelighet og oppfatning, og kontinuerlig søke å både forbedre <u>virkeligheten</u> og <u>oppfatningene</u> av virksomheten...samt å bygge og vedlikeholde relasjoner til ulike interessentgrupper»</p>
Corporate Reputation <i>12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation</i> <i>Gaines-Ross</i>	<p>Tar utgangspunkt i virksomheter etter at en krise har inntruffet og hvordan man skal bygge opp omdømmet sitt etterpå. Forfatteren definerer 12 steg for bygge opp igjen et tapt omdømme: De fire første stegene gjelder når man skal «rescue», to neste steg er å analysere hva som gikk galt og riktig og måle... «rewind», så kommer tre steg som tar for seg «restore», og de tre siste handler om «recover». Boken er skrevet fortrinnsvis for ledende organer i virksomheter og referer til mange skandaler, de fleste i USA</p> <p>“Traditional RM required rapt attention to how a company was perceived, narrowing the gap between <u>perception and reality</u>, identifying competitive advantage, and communicating to select audiences”</p> <p>“New RM requires relentless attention to budding micro trends and developing rapid response strategies” in addition to traditional RM.</p>
The 18 immutable laws of corporate reputation <i>Creating, Protecting and Repairing Your Most valuable Assets</i> <i>Alsop</i> <i>(2004)</i>	<p>Forfatteren har en bachelorgrad i journalistikk fra Indiana University Bloomington. Han er nå freelance skribent og redaktør. Han har utgitt i alt 8 bøker (ifølge LinkedIn) og har tidligere skrevet for The Wall Street Journal som også har utgitt denne boken. Han har spesialisert seg på blant annet virksomheters omdømme og deres samfunnsansvar.</p> <p>Skrevet for ledere av virksomheter. Har mange historier fra mange kjente amerikanske og multinasjonale virksomheter. Har reist rundt i USA og foretatt intervjuer av bedriftsledere i store firmaer som har hatt utfordringer i forhold til sitt omdømme. Referer til Fombrun og Gaines-Ross.</p>

	Ingen entydig definisjon, men beskrives med 18 hovedpunkter
<p>New Strategies for Reputation Management <i>Gaining control of issues, crisis and corporate social responsibility</i></p> <p>Griffin</p>	<p>Forfatteren har en bachelorgrad i Politics fra The University of Hull og en Mastergrad i Political science fra University of Delaware. Han er spesialist i omdømmefaget og er partner i Register Larking by Deloitte i London, og han er rådgiver i strategisk risikostyring, krisehåndtering og problemløsning i forhold til omdømme. Med bakgrunn i sin erfaring som rådgiver innen omdømmehåndtering har forfatteren skrevet denne boken for bedrifter for å få de til å tenke gjennom mulige endringer som bør gjøres i forhold til krisehåndtering, problemløsning og sosialt ansvar.</p> <p>Omdømmeledelse som en kombinasjon av kriseledelse og CSR hvor kriseledelse igjen kan deles i ledelse under akutte kriser (crisis management – hendelser om oppstår eksternt) og ledelse under iboende og latente kriser (issue management - har sitt utspring i ledelse og bedriftskultur).</p>
<p>Strategic Reputation Management <i>Towards a Company of Good</i></p> <p>Aula & Mantere</p>	<p>Boken undersøker hvilke måter organisasjoner oppnår “goodness” gjennom omdømme, omdømmeledelse og omdømmestrategier. Forfatterne viser til 8 vanlige strategier for hvordan virksomheter på ulike måter kan organisere relasjonene til sine interessenter. De benytter eksempler fra virkeligheten. Pekka Aula er Professor i kommunikasjon ved universitetet i Helsinki og Saku Mantere er professor i organisasjon og ledelse ved Swedish School of Economics and Business Administration in Helsinki.</p> <p>“<i>Reputation management is a strategic issue for companies that can be used to direct operations in order to influence the kinds of experiences felt by important stakeholders and the <u>views and opinions</u> formed about companies”</i>”</p>

Bøkene i studien kan grovdeles i to grupper. Forskjellen på disse to gruppene er relatert til forskjellige utgangpunkt for omdømmebyggingen hvor utgangspunktet er situasjonsbetinget. Den ene gruppen bøker (Gruppe 1) gir en fremgangsmåte som er generell og uavhengig av spesielle hendelser, men hvor det likevel gis retningslinjer for hvordan mulige situasjoner kan håndteres eller unngås. Den andre gruppen bøker (Gruppe 2) starter med utgangspunkt i en hendelse (en mulig krise) hvor det er risiko for omdømmetap. På tross av at gruppene har forskjellige startpunkter er det flere likheter mellom dem i forhold til hvilke temaer de tar opp. Temaene er systematisert i påfølgende *Tabell 4* på neste side.

Tabell 4: Oversikt over grupperte bøker og underkategorier

RM = Reputation management, CC=Corporate citizen, CSR=Corporate Social Responsibility

	Gruppe 1 Generell omdømmebygging				Gruppe 2 Hendelsesbetinget omdømmebygging	
Kategorier	Det Gode selskap <i>(Apeland)</i>	Fame & Fortune <i>(Fomburn & van Riel)</i>	Strategic RM <i>(Aula & Mantere)</i>	The 18 Immutable Laws of CR <i>(Alsop)</i>	Corporate reputation <i>(Gaines-Ross)</i>	New Strategies for RM <i>(Griffin)</i>
Omdømme-analyse	Kartlegge gap mellom virkelighet og oppfatning			Sammenlign med andre virksomheter	Etter kriser og senere.	«Alternativ» omdømme-analyse
Omdømme-plattform	Identitet Forankring Konsistens	Aktivitet Forventede fordeler/unik Følelser				
Identitet, verdier, følelser og konsistens	Kommunisere en konsistent identitet Fra det interne mot det eksterne	Bygge og vise en konsistent identitet	Komm. identitet. Pass på kjernevirksomhet Forstå interne situasjon og eksterne omgivelser samtidig	Kultur-forskjeller.	Gi info som er konsistent med verdier	Implementere gode verdier i virksomheten
Ansatte Bedriftskultur	God arbeidsgiver og gode arbeidsvilkår	Rekruttere Beholde		Motiverte ansatt.	Tas vare på under kriser. Motivasjon Selvtillit Opplæring	Endring av verdier eller holdninger. Ta vare på de ansatte.
Åpenhet, relasjoner og nettverk.	Tilgjengelig, imøtekom-mende komm.	Gi informasjon, få tillit	Strategiske aktiviteter og kommunikasjon. Areana-modellen: Ulike arenaer, ulik kommunikasjon.	Kartlegg viktige interessenter. Prioriter disse. Ansatte og kunder er de viktigste. Også tidligere ansatte er viktige.	Kontinuerlig kommunikasjon under kriser. Internt og eksternt	
CSR CC	Vær bevisst på formål		Åpenhet Tillit Strategisk aktiviteter Åpen kommunikasjon	Ta hensyn til omgivelser, lokalsamf., aktivister. Lev som du lærer. Vær en god CC. Tillit.	CSR= Corporate Social Responsibility	CC=Corporate Citizenship
Kriser, synlighet, media	Media-håndtering	Media-håndtering		Identifisere trusler. Media-overvåking	Endr. i omgiv. teknologi, politisk, verdi-endringer i omgivelser. Ta kritikk seriøst. Identifiser trusler Kommunikasjon via media?	Være proaktiv og prøv å påvirke endringer (istedenfor å la seg styre) Tenk langsiktig Ta eierskap til omdømmet ditt

4 Funn fra litteraturstudien

I den foregående metodedelen viser

Tabell 4: Oversikt over grupperte bøker og underkategorier at den valgte litteraturen kan deles i to hovedgrupper etter hvilket ståsted virksomheten har før omdømmebyggingen. Det er likevel temaer som går på tvers av disse gruppene og som går igjen oftere enn andre når det gjelder beskrivelsen av omdømmehåndtering. De tema som gjennomsyrrer litteraturen er identitet, konsistent kommunikasjon, relasjonsbygging og sosialt samfunnsansvar. I det påfølgende starter jeg med å se på hva de ulike bøkene sier om de ulike temaene innenfor hver av de to gruppene litteratur.

4.1 Gruppe 1: Generell omdømmebygging

Denne kategorien handler om omdømmebygging på et generelt grunnlag som for eksempel ved en oppstart og med et utgangspunkt i fordelene det er å ha et godt omdømme.

4.1.1 Omdømmeanalyse

Et omdømme handler om omgivelsenes oppfatninger. Kartlegging av oppfatningene hos viktige interessentgrupper inngår i en omdømmeanalyse som er en anbefalt start på en omdømmebyggingsprosess ifølge boken *Det Gode Selskap* (Apeland 2010). Før kartleggingen av oppfatningene kan gjøres må de viktigste interessentene identifiseres.

De viktigste interessentgruppene kan deles i fire grupper:

1. *Uberørte* - personer som er uberørt og som mest sannsynlig ikke kommer til å bli berørt av en virksomhet
2. *Latent berørte* – personer eller grupper som kan bli berørt som f.eks. ulike aktivistgrupper som kan aksjonere hvis noe spesielt skjer
3. *Passivt berørte* - personer og grupper som er berørt, men som ikke foretar seg noe i forhold til virksomheten f. eks. *politiske myndigheter*
4. *Aktivt berørte* - personer eller grupper som er berørt av en virksomhet og som er aktive i forhold til det, f. eks. *ansatte, eiere, kunder og leverandører*.

Gruppe 3 og 4 vurderes å være de viktigste interessentene da disse er berørt av virksomheten og har mest innflytelse over den (Grunig & Hunt 1984).

I boken *The 18 immutable laws of corporate reputation* er måling av omdømmet også det første som bør gjøres når virksomheten skal bygge/håndtere omdømmet (Alsop 2004). Ulike grupper publikum relaterer seg ulikt til en virksomhet. Virksomheten må finne hvilken oppfatning de ulike gruppene har til det disse er opptatt av og hvilke faktorer som er driverne for hvordan oppfatningene påvirkes. Styrker og svakheter ved disse faktorene bør kartlegges og virksomheten kan sammenligne hvordan deres image er i forhold til hovedkonkurrentene i sin bransje. Deretter må virksomheten om nødvendig arbeide for å forbedre disse. Dette vil kunne bidra til å styrke omdømmet for å bli attraktive for kunder, ansatte, investorer og andre.

4.1.2 Omdømmeplattform

Etter en omdømmeanalyse hvor også gap mellom oppfatninger og virkelighet avdekkes kan virksomheten lage en omdømmeplattform (Apeland 2010). Plattformen skal bygges på historien til virksomheten, identiteten, strategien og den skal ta utgangspunkt i nåværende omdømme. Omdømmeplattformen skal gi et fundament for videre oppbygging mot et ønsket omdømme og være grunnlaget for virksomhetens kommunikasjon eksternt og internt.

I boka *Fame & Fortune* (Fombrun & Riel 2004) vises det også til omdømme-plattform. Det er tre separate temaer som går igjen i omdømmeplattformen hos mange selskaper og det er hvilken/hvilke kjerneaktiviteter virksomheten har, hva slags fordeler interessenter kan forvente seg fra virksomheten og hva som virksomheten har som kan appellere til publikums følelser (Fombrun & Riel 2004).

4.1.3 En konsistent formidling av identitet, følelser og verdier

Med referanse til nevnte omdømmeplattform må man appellere til følelser for å drive omdømmebygging (Fombrun & Riel 2004). Følelser er det som driver omdømmet mest og jo mer følelsesmessig folk blir engasjert i virksomheten, jo mer påvirker det omdømmet. Samtidig som markedsføringen av virksomheten skal appellere til publikums følelser så må også markedsføringen vise den sanne identiteten til virksomheten. Bedriftens identitet må være forankret i kjerneverdiene og alle i organisasjonen må både kunne identifisere seg med og kunne ha en konsistent formidling av disse verdiene.

Konsistens mellom det en virksomhet sier den gjør og det den faktisk gjør er viktig både utad og innad i virksomheten (Fombrun & Riel 2004). En virksomhet gjennomsyret av en felles

identitet gjør det enklere å få til endringer på tvers innad i virksomheten som for eksempel på tvers av avdelinger og på tvers av funksjoner. En slik felles identitet skiller gjerne ut virksomhetene med et godt omdømme fra de med et mindre godt omdømme hvorav den siste gruppen er mer sårbar i forhold til å møte motstand mot endringer på tvers i organisasjonen.

«En tydelig identitet beskytter mot konkurranse, skaper motivasjon blant ansatte og øker organisasjonens selvtillit» (Apeland 2010). Identiteten oppstår i interaksjonen mellom visjon, kultur og inntrykk. Visjonen skal beskrive grunnideen til virksomheten og den retningen virksomheten ønsker å gå. Den uttrykker hvilke mål ledelsen har. Kulturen gjenspeiler felles verdier og holdninger i en organisasjon. Dette skaper samhold. Inntrykk er omgivelsenes oppfatninger av virksomheten og dette er dannet av virksomhetens kommunikasjon og adferd (Apeland 2010). Disse tre elementene må være i balanse hos virksomheten for å ha en sterk identitet.

En visjon er også en av de mest essensielle ingrediensene i omdømmeledelse. Vanligvis er det grunnleggeren som har en plan når han lanserer bedriften, og visjonen skal gi bedriften en klar retning og et klart formål. En visjon hjelper til å formidle selskapets misjon til både ansatte og eksterne interessenter. Jo mer overbevisende visjon, jo mer vil visjonen løfte omdømmet. Visjonen skal være samlende og de ansatte må tro på den (Alsop 2004).

4.1.4 Ansatte og bedriftskultur

Omdømmeledelse som sådan må være en fundamental del av selskapets kultur og verdisystem og omdømmet må være sentralt i selskapets identitet. Omdømmet bygges innenfra og ut i en virksomhet og de ansatte er til syvende og sist bedriftens viktigste interessentgruppe. De ansatte må dermed gjøres bevisste på hvordan hver enkelt av dem kan påvirke omdømmet (Alsop 2004).

Ansatte blir stolte og motivert av å arbeide i en virksomhet som har et godt omdømme, og fornøyde ansatte vil igjen forsterke dette. Alsop (2004) viser til undersøkelser fra 2002 (PR Week og Burson-Marsteller) hvor mer kommunikasjon med de ansatte hadde gitt en økning i ansattes lojalitet og tillit til bedriften. Slike virksomheter tiltrekker seg også lettere nye ansatte.

Ansatte som har førstehåndskontakt med kunder har mye å si i forhold til omdømme. De må behandle kunder slik de selv ønsker å bli behandlet. I tillegg til kunder vil de påvirke venner

og familie med flere, og det er i så måte viktig at de ansatte er gode ambassadører som har troverdighet overfor omverdenen. For å gjøre ansatte til effektive omdømmebyggere på denne måten, må bedriften skape en god bedriftskultur som støtter og motiverer dem (Alsop 2004).

Tidligere ansatte kan være enten virksomhetens beste venn eller verste fiende avhengig av hvordan vedkommende er blitt behandlet. Disse personene kan ha stor innflytelse på omdømmet. Det kan være en idé å holde samlinger med disse for å skape bånd og opprettholde gode relasjoner (Alsop 2004).

Et godt arbeidsmiljø på tvers av kjønn, rase, bakgrunn og seksuell orientering kan også skape grunnlag for et godt omdømme da det kan gjøre det mer attraktivt for investorer å investere når bedriften tar samfunnsansvar på denne måten (Alsop 2004).

I følge boken *Fame & Fortune* hevdes det at et godt omdømme tiltrekker seg potensielle ansatte, gjør ansatte motiverte, engasjerte og lojale mot virksomheten og dennes verdier. I den forbindelse er det viktig å kunne gi en konsistent og effektiv formidling av virksomhetens verdier. Internt så kan senioransatte benyttes til å veilede junioransatte i kommunikasjon rundt disse verdiene slik at disse igjen kan formidle virksomhetens identitet mot eksterne interessenter. En systematisk trening og kompetanseheving av ledere og medarbeidere generelt er viktig for å kunne gjøre dem fortrolige med formidling av virksomhetens omdømmeplattform (Fombrun & Riel 2004).

Virksomheter med et godt omdømme og som er gode arbeidsplasser tiltrekker seg flinke ansatte. Det er en motivasjon å arbeide for bedrifter som har et godt omdømme, og de ansatte er lojale. Dette gjør det er lettere å opprettholde en stabil arbeidskraft som igjen vil være kostnadsbesparende ved at virksomheten til stadighet slipper å annonsere etter nye folk med påfølgende opplæringskostnader (Apeland 2010).

Gode arbeidsplasser har en god bedriftskultur basert på virksomhetens verdier, holdninger og historie. Felles verdier påvirker samhandlingen mellom ansatte i virksomheten og verdiene utarbeides som regel i en av to situasjoner som virksomheten er i. Enten er det ved oppstart av virksomheten eller etter en tid hvor man ønsker å være mer verdiorientert. Det anbefales å ta de ansatte med på prosessen rundt dette da dette gir eierskap til verdiene og verdiene blir lettere og implementere i virksomheten (Apeland 2010).

I omdømmeledelse er det også viktig å ha en god og åpen dialog mellom ledelse og ansatte. Hvis dette er fraværende kan det fort oppstå en ukultur med ryktespredning, spekulasjoner, tvil og skepsis. Det er derfor viktig å informere ofte og mye og være saklig (Apeland 2010).

4.1.5 Åpenhet og relasjoner.

Åpenhet rundt virksomheten med god, tilstrekkelig og tilgjengelig informasjon om hva virksomheten driver med, hvordan den driver og hvorfor, er med på å bygge, bevare og forsvare omdømmet (Fombrun & Riel 2004). Informasjon får publikum til å regne virksomheten som ansvarsfull og troverdig og det skaper tillit. Finansmarkedet er som et eksempel avhengig av informasjon om virksomhetenes rutiner rundt finansiell rapportering. Det er viktig at disse utføres på en ansvarsfull måte slik at investorer og finansanalytikere har tillit til den avlagte rapporteringen. Dette vil bidra til korrekte vurderinger av virksomhetens finansielle verdi. Generell tillit til virksomheten er en av de viktigste driverne til et godt omdømme.

Virksomheter med et godt omdømme har gjerne kjennetegn som imøtekommende og tilgjengelige (Apeland 2010). De har en åpen kommunikasjon og går gjerne i dialog med omgivelsene og er mottakelige for innspill. Dette betyr at virksomheten også bør være villig til endre retning for å tilfredsstille publikums forventninger. Dette krever igjen et system for å behandle alle typer henvendelser og følge det opp. For eksempel må man ha et system for rask behandling av spesielt negative henvendelser (Apeland 2010).

Det å ha en god dialog med interessenter og omgivelser og ta godt vare på relasjonen til disse er essensielt for omdømmeledelse (Aula et al. 2016). Dialogen eller meningsutvekslingen mellom virksomheten og dennes interessenter foregår på virksomhetens ulike omdømmearenaer. En omdømmearena er en del av kommunikasjonspraksisen til virksomheten. På denne arenaen formes det en tolkning av hva virksomheten driver med og tolkningen skjer i form av kommunikasjon. Virksomheten kan derimot aldri være fullstendig sikker på at det den formidler er tolket på den måten som er ment eller ønsket (Aula et al. 2016).

I arena-modellen er det to typer kommunikasjon henholdsvis samlende eller motstridende kommunikasjon, og to deltakere henholdsvis organisasjonen og dens publikum. Ulike arenaer, i alt fire, er formet basert på hvilken type kommunikasjon som de ulike deltakerne praktiserer.

Begge sider av deltakere kan benytte enten samlende eller motstridende kommunikasjon som kan styrke eller redusere virksomhetens omdømme. I forhold til arenamodellen er det åtte strategier for omdømmebygging. Å velge riktig strategi er avhengig av hvilken av de fire arenaene organisasjonen er i og samtidig hvilken type relasjon det er mellom virksomheten og dens publikum. Relasjonen kan være enten personlig eller institusjonell. Et institusjonelt forhold er åpent, tydelig og sammenhengende. All offentlig kommunikasjon er som oftest institusjonell f.eks. web-sider, radio, tv, etc. Alle har mulighet til å få denne informasjonen. I personlige forhold er kommunikasjonen mer uformell, interaktiv og med utvalgte og ønskede deler av publikumet (Aula et al. 2016).

Organisasjoner opererer i nettverk hvor forskjellige relasjoner eksisterer mellom de ulike interessentene. Noen relasjoner er viktigere enn andre og omdømmeledelse innebærer å være oppmerksom på de spesifikke behovene i de viktigste eksisterende relasjonene, men også i kommende relasjoner. Dette innebærer en konsistent kommunikasjon både i personlige forhold og i institusjonell kommunikasjon (Aula et al. 2016).

4.1.6 Sosialt samfunnsansvar og virksomheten som samfunnsborger

I dagens samfunn forbindes et godt omdømme mer og mer med det å ta samfunnsansvar både lokalt og mer globalt. Virksomheter oppfordres til å være gode og synlige samfunnsborgere (Alsop 2004) og det blir også mer vanlig at det å støtte sosiale formål er en naturlig del av å drive en virksomhet. Dette gjenspeiles for eksempel på universiteter og høyskoler hvor utdanning innen forretningsetikk også inkluderer studier i hvordan bedrifter kan vise samfunnsansvar og å være gode samfunnsborgere.

Virksomheten må «eie» det sosiale formålet den støtter. Når folk forbinder selskapet med et spesielt etisk formål vil dette gjøre at omdømmet styrkes. For multinasjonale virksomheter er et globalt formål av betydning (Alsop 2004). Valg av formål kan også gjøres ut ifra hva slags formål som betyr mye for bedriftens ansatte. Dette kan gjøre det enklere å få disse til å engasjere seg og yte en frivillig innsats. Personlig oppmerksomhet, engasjement og frivillig innsats først og fremst, men også å gi produkter eller service er bedre enn å gi penger når det gjelder å styrke omdømmet.

Apeland (2010) tar opp samfunnsansvar og viser til at dette kan ha en påvirkning på virksomhetens omdømme og finansielle resultat. Det er viktig at virksomheten er bevisst hva den gjør i forhold til dette og hvorfor, og at den er bevisst på hvilken effekt den forventer av

sine disponeringer. Virksomheten bør velge et formål som er relevant og har en nærhet til virksomhetens kjerneverdier. Bedriften kan for eksempel yte ressurser til en sak hvor bedriftens spesialkompetanse kan være tiltrengt (Apeland 2010).

4.1.7 Kriser, synlighet og media

For en virksomhet er forutsetningen for å ha et omdømme at noen har kjennskap til den. I boken *Fame & Fortune* sies det at synlighet i media er sterkt relatert til omdømme. Jo bedre omdømme en virksomhet har, jo mer synlig er den i media. Ved ofte å vise åpenhet og gi (positiv) informasjon om seg selv, vil dette igjen skape en positiv innvirkning på omdømmet. *Ressurser* benyttet på kommunikasjon hvor man forsøker å påvirke omgivelsenes oppfatninger kan være vel anvendte (Fombrun & Riel 2004).

Selskaper som driver med aktiviteter som ikke er velansett i samfunnet vil med mye oppmerksomhet rundt disse aktivitetene derimot ikke bedre omdømmet sitt. Et eksempel er industri som utøver helse- eller miljøskadelig virksomhet. Denne industrien blir ofte eksponert på en måte som ikke gagnar dens omdømme. Denne type eksponering ligger utenfor virksomhetens påvirkningsmulighet.

Synlighet kan altså være både positiv og negativ helt avhengig av hvordan eksponeringen fremstår, herunder i hvilke type medier, hvorfor virksomheten eksponeres (frivillig/ufrivillig), og hva som formidles.

I boken *Det Gode Selskap* nevnes det også at synlighet ikke er det samme som å være populær. Virksomheten må arbeide bevisst med medieomtale ut ifra visse kriterier. Virksomheten må vite hvorfor de vil være synlige i media, hva slags oppfatninger de ønsker omgivelsene skal ha, om disse oppfatningene er konsistente med hvordan virkeligheten er og på hvilke områder man trenger å forbedre oppfatningen av virksomheten. For å kartlegge gap mellom oppfatninger og virkelighet, foreslås det å foreta en omdømmeanalyse jfr. kapittel 4.1.1 ovenfor. Denne kan danne grunnlaget for en medieplan hvor man kartlegger hvem man skal kommunisere til, hvordan man skal kommunisere, hva som skal kommuniseres, hvem som har ansvaret for kommunikasjonen, hva man ønsker som effekt av denne kommunikasjonen og hvordan man måler resultatet (Apeland 2010).

Aktiviteter som settes i gang må også være en naturlig forlengelse av det virksomheten driver med til daglig. Positiv medieomtale bør ikke være hovedformålet med aktiviteten, men heller være en hyggelig tilleggseffekt (Apeland 2010).

Negativ omtale i media kan skade omdømmet. Dette krever rask reaksjon fra virksomhetens medietalsmann (ofte daglig leder) for å håndtere og imøtegå den type omtale. For å unngå negativ omtale senere er det lurt å opparbeide gode *relasjoner* til media (Apeland 2010). Relasjonsbygging kan imidlertid være et mer krevende arbeid i forhold til medier som internett og sosiale nettverk hvor formidlingen går raskere enn i tidligere tradisjonelle medier som aviser, radio og TV. Virksomheten må prøve å *ta kontroll over internett* ved for eksempel å etablere egne hjemmesider samt *overvåke* hva som sies om bedriften i sosiale medier.

En av punktene i boken *The 18 immutable laws of corporate reputation* (Alsop 2004) handler også om å ta kontroll over internett som medium. Det vises til «the World Wide Web» som et sted som representerer en unik fare fordi det er «et uregulert globalt forum hvor hvem som helst uansett grunn kan starte et anonymt angrep med potensial til ødelegge et omdømme». Det anbefales å benytte medieovervåkning for blant annet å følge med på rykter og sladder som spres over internett av for eksempel aktivister, misfornøyde ansatte eller kunder. Virksomheten må ta rykter og sladder alvorlig og identifisere eventuelle trusler, vurdere hvor farlige disse er og ta grep med hensikt å nøytralisere truslene (Alsop 2004).

Alsop (2004) nevner at bedriften bør ha en hjemmeside og aktivt benytte denne med å imøtegå og avkrefte usanne rykter og sladder. Hjemmesiden kan også benyttes til å knytte sterkere bånd til interessentene ved å få de til å registrere seg med e-mail slik at virksomheten kan gi direkte informasjon og dermed styre mer hva som går ut fra bedriften utenom offisielle medier.

4.2 Gruppe 2: Hendelsesbetinget omdømmebygging

I denne kategorien starter forfatterne opp med omdømmebygging i form av å være beredt til å takle en negativ hendelse som kan skade omdømmet eller gjenoppbygging etter hendelser som har medført et større eller mindre omdømmetap for bedriften.

4.2.1 Omdømmeanalyse

Etter en krise bør gjenoppbyggingen av omdømmet starte med en omdømmemåling. Dette vil gi et godt startpunkt for senere målinger for å kunne følge med på om strategiske tiltak som er satt i gang har gitt gode resultater (Gaines-Ross 2008). Selv om man ikke har vært i krise,

anbefales det å foreta en måling hvert år. Virksomheter som har vært i krise og som skal bygge seg opp igjen bør måle oftere enn årlig.

Det anbefales å benytte eksterne uavhengige og anerkjente firmaer i kartleggingen av hva oppfatninger om virksomheten er. Før undersøkelsen starter bør virksomheten blant annet finne ut hvem som er nøkkelinteressenter, hva som er forretningsmål og hvilke konkurrenter man vil sammenligne seg med (Gaines-Ross 2008). Videre må den spørre seg om hvilke oppfatninger man ønsker hos interessenter og omgivelser, hva oppfatningene er nå samt kartlegge gap mellom oppfatninger nå og før krisen.

Omdømmemålinger er viktig for å følge med på omdømmet, men viktigere er det hva lederne foretar seg i forhold til disse målingene. Målingene må benyttes strategisk og taktisk i den daglige styringen av virksomheten (Gaines-Ross 2008).

I boken *New Strategies for Reputation Management* kritiserer forfatteren tradisjonelle omdømmeanalyser som skal kartlegge interessentgruppers oppfatninger av virksomheten. Det hevdes at virksomheten må se mer helhetlig på omdømmet sitt og anse kundenes valg som like verdifullt for omdømmet som å vite hva de viktigste interessentene mener om virksomheten. Når en virksomheten skal vurdere omdømmet sitt må den huske på at kunden tar et bevisst valg ved å kjøpe noe fra virksomheten. Hva kundene faktisk gjør er mer verdifullt for virksomheten enn en meningsmåling, og basert på at det er en sammenheng mellom kundelojalitet og omdømme, vil man fort finne ut av om en oppstått krisesituasjon er dårlig taklet hvis den påfølgende omsetningen går ned (Griffin 2009).

4.2.2 En konsistent formidling av identitet, følelser og verdier

Under en alvorlig omdømmekrise er det virksomhetens adm. direktør (CEO¹) som bør være virksomhetens stemme utad. Informasjonen som denne meddeler må være fokusert på saken, være konsistent med virksomhetens verdier og samtidig appellere til følelser. Følelser skaper tillit, men tilliten må også fortjenes (Gaines-Ross 2008).

Endringer av bedriftens verdier eller endring av bedriftens adferd slik at den stemmer med verdiene kan være en naturlig følge av en omdømmekrise. En bedriftskultur som er bygget på

¹ CEO = Chief Executive Officer

et sett verdier virker samlende på en organisasjon og gir en felles identitet. Lag eventuelt nye verdier i tillegg til de som finnes som for eksempel idealer rundt lederskap, integritet, kvalitet, kundetilfredshet, samarbeid, tverrfaglige og involverende team, godt arbeidsmiljø og verdi for eiere (Gaines-Ross 2008).

4.2.3 Ansatte og bedriftskultur

I avsnittet rundt verdier vises det til at det ofte etter kriser må foretas en endring av kulturen i virksomheten som skal gjøre at alle de ansatte inklusiv ledelsen har en adferd som passer til selskapet verdier. Samtidig som at bedriftskulturen må korrigeres er det viktig at ledelsen tar et ansvar for å ta vare på de ansatte. Når en virksomhet er i en krise er det mye som blir gjengitt i media som også de ansatte får med seg i tillegg til at det blir mye rykter og frustrasjon. De ansatte kan føle kriser som truende for jobbsikkerheten. Derfor trenger disse forsikringer om at de blir tatt vare på og at jobben deres er trygg. Det er da påkrevd at lederne kommuniserer ofte og kontinuerlig med de ansatte for å roe dem ned (Gaines-Ross 2008).

En god kommunikasjon i form av personlig kontakt og informasjon vil gi en følelse av å stå sammen gjennom en krise. Dette vil styrke forholdet mellom ansatte og ledelse og et slikt styrket forhold kan avverge at ansatte blir misfornøyde. Misfornøyde ansatte kan bli sterke kritikere av bedriften og raske til å søke andre arbeidsgivere. Forsikre de ansatte om at de er viktige for bedriften og ta de ansatte gjerne med på råd og del ideer for å motivere dem til å oppnå ny mål. Motiverte og inspirerte ansatte vil gjøre at gjenoppbygging av omdømmet går raskere (Gaines-Ross 2008).

Griffin (2009) tar for seg ledelse av ansatte før og under en krise, men også andre interessenter må tas hensyn til. Fokuser på de viktigste og bygg opp konstruktive relasjoner. Vis både dem og media at virksomheten bryr seg og gjør alt den kan med situasjonen.

4.2.4 Åpenhet og relasjoner.

Tidligere er det nevnt at daglig leder må være den offisielle talspersonen til virksomheten under en krise. Lederen er ofte ansett som virksomhetens ansikt utad og virksomhetens omdømme er sterkt relatert til denne lederen. Når det oppstår en krise må lederen gå foran og komme raskt på banen. Lederens kommunikasjon må være åpen og det må tas en proaktiv tilnærming heller enn en defensiv holdning. Det må formidles hva som i virkeligheten har skjedd og informasjonen må ikke baseres på antakelser. Istedenfor å gi feilaktige opplysninger

er det bedre å si at man mangler informasjon for så å komme tilbake med det som er korrekt og informere om hvilke grep som da skal tas for å reparere skaden og omdømmet (Gaines-Ross 2008).

For å fortjene «the license to operate» må virksomheten bygge relasjoner til sitt publikum og det er viktig å ta vare på sine interessenter også under og etter en krise. Virksomhetens interessenter som for eksempel dine kunder eller leverandører kan også være dine kritikere og fiender. Hør på hva de sier, ta eventuelle advarsler på alvor og ikke undervurder disse. Følg generelt med på hva som skjer i omgivelsene og på hva ønsker publikum og vurder hva som må gjøres for å imøtegå dem. Bygg opp igjen forhold til interessenter som ikke vil forbindes med selskapet på grunn av dårlig omdømme. Bygg opp en til en forhold og spør hva de mener gikk galt eller hva som må gjøres for å få disse på banen igjen. De kan vil gode støttespillere fremover. Skaff også gode støttespillere innad organisasjonen og be om råd (Gaines-Ross 2008).

4.2.5 Sosialt samfunnsansvar og virksomheten som samfunnsborger

Samfunnet i dag er blitt mye mer sosialt bevisst og er opptatt av at virksomheter tar samfunnsansvar også i sitt nærmiljø. Både ledere og bedriftene selv har innsett at de ikke bare blir vurdert ut ifra finansiell status, men at det å ta samfunnsansvar også er noe de blir vurdert ut ifra og som er en viktig faktor i omdømmebygging. Undersøkelser viser at selskaper som tar bevisst samfunnsansvar (CSR²) er mer beskyttet mot finansielle tap under kriser enn selskaper som ikke tar sosialt ansvar (Gaines-Ross 2008).

Selv om virksomheten tar samfunnsansvar er det likevel ikke sikkert at publikum oppfatter det. Om dette er tilfellet må bedriften lage en strategi for å endre publikums oppfatning dvs. få oppfatningen til å stemme med virkeligheten. Det kan være lurt å få innputt fra eksterne konsulenter om trender og oppfatninger i markedet som for eksempel endringer i forretningsmiljøet, politisk miljø og sosialt miljø. Dette har mange ganger virksomhetene ikke mulighet til å gjøre selv enten fordi de mangler interne ressurser på dette eller fordi de har nok med å konsentrere seg om kjerne-virksomheten og å holde den daglig driften i gang. Eksterne

² CSR = Corporate Social Responsibility

konsulenter kan derfor være til hjelp og ved å komme med konstruktiv kritikk og raske tilbakemeldinger på endringer i virksomhetens omgivelser (Gaines-Ross 2008).

Griffin (2009) tar også opp sosialt samfunnsansvar (CSR) som et tema i sin bok, men uttrykker seg kritisk til hva som egentlig er intensjonen med begrepet og mener at hvis intensjonen er å få et godt omdømme eller beskytte seg mot å få et dårlig omdømme så hjelper ikke dette. Konseptet rundt det å være en god samfunnsborger (CC³) for en virksomhet er derimot mer til hjelp for omdømmet enn konseptet CSR. Forfatteren mener at for å være en god virksomhet må den oppføre seg som en god samfunnsborger i det samfunnet den opererer. Den må respektere loven på stedet, den må vise respekt og være sensitive for andre borgeres følelser og behov, den må vise respekt for andres meninger, men også kunne ytre sin mening. Forfatteren kommer med anbefalinger til hvordan virksomheten skal være en god samfunnsborger blant annet ved å sørge for at det blir en del av bedriftskulturen, fokusere på hvordan og hva virksomheten kan gjøre for å være en god bedrift, ta hensyn til de viktigste interessentene og ikke gjør handlinger bare for å tilfredsstille de som er i opposisjon. Gode selskaper er også suksessfulle selskaper og aksjonærene må overbevises om at penger brukt på å være en god samfunnsborger er vel anvendte penger og at virksomhetens omdømme styrkes (Griffin 2009).

4.2.6 Kriser, synlighet og media

I boken *Corporate Reputation* (Gaines-Ross 2008) refereres det til internett og sosiale medier som en del av «informasjonsrevolusjonen». Disse mediene er mer tilgjengelig for folk enn tradisjonelle medier fordi dette er medier hvor folk raskt og kontinuerlig kan uttrykke sine meninger «uten filter» og både gi ris og ros. Dette gjør bedrifter veldig sårbare, men samtidig kan dette også være til fordel for selskaper som er i omdømmetrøbbel. Selskapene har selv tilgang til de samme mediene og kan raskt imøtegå kritikerne.

Det hevdes at det har oppstått et skifte av hvem som sitter med makten i forhold til det å kunne påvirke omdømmet til en bedrift (Gaines-Ross 2008). Dette kommer som en konsekvens av informasjonsrevolusjonen og makten har gått fra virksomheten som gir informasjon og over til de tradisjonelle mottakerne av informasjon. Dette har vært for

³ CC = Corporate Citizen

eksempel interessenter som kunder og andre med kraft til å påvirke omdømmet ut ifra informasjonen som mottas og tolkes.

I boken *New Strategies for Reputation Management* (Griffin 2009) omtales det også en endring i maktbalansen mellom aktørene rundt virksomheten. Kundene forlanger mer og både enkeltindivider og grupper har større makt og innflytelse. Det anbefales i boken at bedriftene selv skal ta mer styring ved å vise mer lederskap med selvsikkerhet og styrke. En passiv, konfliktsky og «kunden har alltid rett» - holdning vil ikke fungere i de omgivelsene hvor vi har en varig og overhengende omdømmerisiko.

Gaines-Ross (2008) vinkler håndteringen av maktforskyvningen noe annerledes og tar en mindre offensiv holdning enn Griffin (2009). Interessentene kan nå med de nye typer medier i mye større grad formidle informasjon om virksomheten før virksomheten selv vet hva informasjonen går ut på og det kan lett spres rykter. Dette krever at virksomheten må være kontinuerlig oppmerksom på hva som blir gjengitt i online-medier (Gaines-Ross 2008). Det finnes mange kanaler for formidling av informasjon slik som tidligere nevnte hjemmesider, YouTube-videoer, blogger med flere. Utfordringen for selskaper som prøver å rette opp igjen omdømmet sitt eller å imøtegå kritikk, er å vite hvordan de strategisk kan overvåke og benytte seg av disse nye typene medier og hvordan de utvikler strategier så de raskt kan respondere om nødvendig. Gaines-Ross (2008) kaller denne nye måten å håndtere omdømmet for «New Reputation Management».

Plutselige hendelser eller endringer i virksomhetens omgivelser som resulterer i alvorlige konsekvenser og gransking er det som gir den største risikoen for omdømmetap. Hvordan slike kriser håndteres har mye å si for effekten på omdømmet. En god håndtering kan forsterke virksomhetens posisjon i forhold til tidligere, mens en dårlig håndtert krise nærmest kan ses direkte på bedriftens finansielle resultat. For å være forberedt på slike kriser og kunne håndtere disse på en god måte kommer Griffin (2009) med flere anbefalinger. Forberedelse til krisehåndteringen involverer ledelse av ansatte på ulike måter og innebærer ledertrening, gode manualer med retningslinjer for krisehåndtering, kompetanseheving som gir selvtillit innen feltet, gruppedynamikk, takling av negative medieoppslag, kommuniser tidlig og ofte med de ansatte under kriser slik at de vet hva som foregår og vis lederskap(Griffin 2009).

Griffin(2009) viser også til potensielle, ikke akutte, hendelser som kan oppstå i virksomheten og hvor det ligger en faktisk og iboende risiko for omdømmetap. Håndteringen av slike hendelser kaller forfatteren «issues management» og det er ikke påkrevet at blir tatt tak i disse

med en gang slik som det er påkrevet under en akutt hendelse. Disse er heller ikke av allmenn interesse i utgangspunktet, men kan komme i mediernes søkelys etter hvert hvis problemene eskalerer og de ikke håndteres på en ordentlig måte. Forfatteren anbefaler å dele slike mulige hendelser grovt opp i tre kategorier hvor en er relatert til selve virksomheten og går på produkter, service, drift og lignende. Neste kategori dreier seg om globale hensyn slik som global forurensning, og den siste kategorien omhandler lokale saker som for eksempel forurensing av nærmiljøet.

Ikke-akutte hendelser må behandles med samme alvor som akutte kriser. Virksomheten bør utarbeide et system basert på tilpassede kategorier, men lag det enkelt å administrere. Ansatte må få tilpasset kompetanse i å håndtere dette tilsvarende som under akutte kriser, og pass på at det generelt er de riktige personene som innehar viktige og relevante funksjoner i virksomheten. Ta ledelsen, sett agendaen, ikke gi løfter som ikke kan innfris og tenk langsiktig (Griffin 2009).

4.3 Oppsummering av funn fra litteraturstudien

Omdømme er definert som «omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid» og omdømmeledelse/-bygging kan sies å uttrykke hva en bedrift kan gjøre for å kunne påvirke disse oppfatningene. Dette bør gjøres på en slik måte at oppfatningene blir som bedriften ønsker de skal være både på kort og lang sikt.

I denne litteraturstudien har oppgaven vært å lage en systematisk oversikt over det som finnes av litteratur rundt omdømmeledelse i bedrifter og kategorisere hva som forfatterne legger vekt på i sine bøker.

Bøkene ble i første omgang delt i to hovedgrupper ut i fra hvilken situasjon de omhandler. Den ene gruppen (gruppe 1) tar for seg generell omdømmebygging og den andre gruppen (gruppe 2) omhandler omdømmebygging etter en krise eller hendelse om har medført omdømmetap.

Begge gruppene av bøker legger stor vekt på forankring av identitet innad i virksomheten og dermed få identiteten til å være en naturlig del av bedriftskulturen. Dette vurderes som viktig blant annet fordi at ansatte anses som virksomhetens ambassadører og formidlere av virksomhetens verdier. Verdier og identitet må også kommuniseres på en konsistent måte fra innsiden og ut mot det eksterne slik at det er samsvar mellom den interne og eksterne kommunikasjonen. En konsistent kommunikasjon fremheves som viktig av alle forfatterne da

det bare på denne måten kan oppnås en lik oppfatning om virksomheten både innenfor og utenfor denne.

Alle forfatterne er også opptatt av de ansatte i større og mindre grad. Alle formidler at ansatte blir motivert av å arbeide i bedrifter med et godt omdømme og det er lettere å holde på ansatte. For bedrifter i krise så skrives det i tillegg om hvor sårbare de ansatte blir i en slik situasjon, at det må informeres og kommuniseres ofte og mye med dem, formidle at hver og en av dem er av betydning for bedriften, at det er viktig å motivere dem og ta seg av dem. Dette styrker det interne arbeidsmiljøet som igjen vil formidles utad og skape et godt omdømme.

Det legges også vekt på åpenhet og relasjonsbygging i bøkene og virksomhetene anbefales å være imøtekommende og gi god informasjon for å skape tillit. Kartlegging av interessenter, ha en god kommunikasjon og bygge relasjoner med disse er av betydning. Når det gjelder kommunikasjon skiller likevel boken *Strategic reputation management* (Aula & Mantere 2008) seg vesentlig ut fra de andre. Der hvor de andre forfatterne generelt nevner kommunikasjon, går Aula & Mantere i dybden på hvordan kommunikasjonen kan utføres avhengig av ulike type relasjoner som skapes på forskjellige omdømmearenaer og forfatterne referere til flere konkrete strategier.

Bevissthet rundt sosialt samfunnsansvar er også noe som bøkene tar for seg som viktig i omdømmebygging, og nevner at personlig engasjement er viktigere enn pengestøtte. Virksomheter som tar slikt samfunnsansvar er også mer beskyttet mot omdømmetap under kriser ifølge Gaines-Ross (2008). Griffin (2009) mener at bedrifter bør prioritere det å være gode borgere i det samfunnet den er en del av fremfor å være opptatt av sosialt samfunnsansvar som et tema som ligger utenfor virksomheten.

Det siste fremtredende temaet er «kriser, synlighet og media». Bøkene er skrevet i løpet av de siste to-tre tiår og i en tid hvor sosiale medier og online medier generelt har tatt over det vesentligste av informasjonen som formidles i samfunnet på godt og vondt. Informasjonen går lynraskt og alle har tilgang til disse mediene. Det anbefales å benytte medieovervåking, følge nøye med på det som skjer i samfunnet og være forberedt på hendelser, både akutte og ikke-akutte, som kan medføre kriser og omdømmetap.

5 Diskusjon og konklusjon

I teorikapittelet ble selve omdømmebegrepet vurdert fra det sosialkonstruktivistiske perspektivet, fra det institusjonelle perspektivet og fra det ressursbaserte/ bedriftsøkonomiske perspektivet. Det er i denne oppgaven laget en systematisk oversikt over ledelseslitteratur som omhandler hvordan virksomheter kan bygge seg opp mot et godt omdømme. Oversikten har ikke resultert i en universell omdømmeoppskrift med en trinnvis fremgangsmåte, men den trekker frem elementene som bør være med i en omdømmeutviklingsprosess. I dette kapittelet drøftes noen av funnene fra denne oversikten i lys av de tre nevnte perspektivene. Drøftingen er delt i henhold til de to hovedgruppene av litteratur.

5.1 Elementer fra gruppe 1 - generell omdømmebygging

Et av funnene fra studien viser at forankring av identitet i en virksomhet er et viktig element i byggingen av et godt omdømme. I første omgang kan vi kalle denne identiteten for organisasjonsidentitet. Organisasjonsidentiteten skal gi svar på hvem virksomheten er som organisasjon og skal gjenspeile virksomhetens viktigste særtrekk (Albert & Whetten 1985; Brønn et al. 2009). Den utgjør selve kjernen i arbeidet med å bygge et godt omdømme ved å uttrykke organisasjonens verdier, sentrale ideer og meninger (Brønn et al. 2009). Den kan også styrke organisasjonens økonomiske verdi (Barney & Stewart 2000). Organisasjonsidentitet er også viktig med tanke på at virksomheten tiltrekker seg mennesker som har de samme verdiene, de ansattes virkelighetsoppfatning og engasjement blir formet av dette, og fordelingen av ressurser og makt blant ulike aktører kan bli påvirket (Bouchiki & Kimberly 2003). Forankring av identitet vil kunne forklare i et bedriftsøkonomisk perspektiv så lenge ledelsen har mulighet til å bestemme hva slags verdier, ideer og meninger som ligger til grunn for den ønskede identiteten.

Når identiteten skal kommuniseres eksternt defineres den som virksomhetsidentitet. Den skal fortelle hvem virksomheten er gjennom annonsering, logoer, sponing også videre (Hatch & Schultz 2001) referert i Brønn et al. (2009). Et element i omdømmebyggingen er at identiteten som formidles (virksomhetsidentiteten) må formidles eksternt på en måte som er konsistent med organisasjonsidentiteten. Formidlingen skal gjøre at omgivelsene kjenner igjen virksomheten og det den står for. I det bedriftsøkonomiske perspektivet forklares dette med at virksomheten benytter ressurser på strategi for å være synlig i omgivelsene.

I det bedriftsøkonomiske perspektivet viser forankring og formidling av identiteter aktiviteter som ledelsen i virksomheten har kunnet styre og bestemme over. Hvordan oppfatningen i omgivelsene blir har virksomheten derimot ikke kontroll på selv om de prøver å påvirke denne oppfatningen med de ressursene de anvender.

En måte å forsøke å påvirke omgivelsene på er å bygge relasjoner med interessenter som er av betydning for eksempel interessenter som kalles «aktiv berørte». Disse kan relateres til eksempelvis ansatte, eiere, kunder og leverandører (Grunig & Hunt 1984), jfr. kapittel 4.1.1. Ulike interessenter har ulike oppfatninger om en virksomhet avhengig av hvilken rolle de har i forhold til denne og hvilke egenskaper disse verdsetter ved virksomheten (Rindova & Martins 2012). I et sosialkonstruktivistisk perspektiv blir begrepet omdømme sett på som en sammenslåing av kollektive oppfatninger hvor for eksempel leverandører som gruppe har en oppfatning, mens kunder som en gruppe har en annen oppfatning. Alle de ulike gruppenes oppfatninger danner dermed tilsammen virksomhetens omdømme (ibid.). Fra en litt annen vinkel, men i det samme perspektivet hevdes det at omdømmet påvirkes av gjensidig prosesser av sosialkonstruktivisme mellom lederne i virksomheten og dennes interessenter (Fombrun 2012). Her er det i hovedsak den bransjen som virksomheten er i som setter føringer for de oppfatningene som dannes når deltakerne utveksler erfaringer og informasjon (ibid.). I et bedriftsøkonomisk perspektiv omfatter også omdømmeledelse relasjonsbygging med de viktigste interessentgruppene for å påvirke deres oppfatninger av virksomheten.

Innad i virksomhetens bransje utvikles det erfaringer og informasjon som danner oppfatninger om deltakende virksomheter. Samtidig utvikler de ulike bransjene sine bransjestandarder og bransjenormer og i et institusjonelt perspektiv på ledelse må virksomheten følge disse for å bli legitimert til å drive.

5.2 Elementer fra gruppe 2 - omdømmebygging etter en krise

I omdømmebygging hos denne gruppen virksomheter er kommunikasjonen igjen et viktig tema. Under en krise er kontinuerlig informasjon viktig og det bør være adm.dir. som er virksomhetenes ansikt utad (Gaines-Ross 2008). En krise kan oppstå som følge av en hendelse som gjør at verdiene til virksomheten blir satt i tvil og den er i ferd med å miste troverdigheten og tilliten i samfunnet hvis hendelsen bryter etablerte normer. Denne tilliten trenger virksomheten for å oppnå legitimitet for å drive. I det institusjonelle perspektivet er denne type verdier normative, og omdømmeledelse handler her om å oppnå denne tilliten

igjen via en målrettet kommunikasjon mellom daglig leder og omgivelsene med informasjon om at virksomheten tilpasser seg samfunnets normer.

En god og tett kommunikasjon med ansatte under og etter en krise er veldig viktig for blant annet å avverge misnøye og at de ansatte velger å gå til andre arbeidsgivere. I et bedriftsøkonomisk perspektiv vil det være viktig å ta godt vare på ansatte da det blant annet vil medføre høye kostnader ved både å måtte ansette og lære opp nye mennesker. Likeledes vil fornøye ansatte også videreformidle at de blir tatt vare på og dette er viktig med hensyn til omgivelsenes oppfatning av virksomheten. Sett i et sosialkonstruktivistisk perspektiv hvor hvert enkelt individ skaper sin virkelighet avhengig av den konteksten de selv er i, vil det for den enkelte skapes en positiv følelse å bli tatt vare på selv om virksomheten er i en krise. I interaksjonen med omgivelsene vil dette påvirke omgivelsenes oppfatning i positiv retning som igjen vil slå positivt tilbake på virksomheten.

I de siste to-tre ti-år har bedrifters samfunnsansvar vært et tema og nærmest blitt en norm i samfunnet og det forventes eller kreves at bedriftene opptrer både etisk, sosialt og miljøbevisst. For å imøtegå disse forventingene i samfunnet må virksomhetene ha et bevisst forhold til det å ta samfunnsansvar. Dette vil gi den tilliten bedriften trenger for i utgangspunktet å ha legitimitet i omgivelsene for å drive sin virksomhet. Omdømmeledelse ses her i et institusjonelt perspektiv og bedriften vil kunne oppnå mer enn legitimitet for sin eksistens ved å reflektere normer og verdier i samfunnet. Bedriftens valg og beslutninger vil også påvirke bedriftens omverden og samfunnet for øvrig (Blindheim & Røvik 2011). Hvis derimot ikke publikum oppfatter at virksomheten viser et samfunnsansvar må bedriften lage en strategi for å endre publikums oppfatning og få denne til å stemme med virkeligheten. Dette er viktig også blant annet fordi at virksomheter blir målt på både dette og finansiell status samt at selskaper som tar et bevisst samfunnsansvar er mer beskyttet mot finansielle tap under kriser.

5.3 Konklusjon

Problemstillingen som denne oppgaven har forsøkt å besvare er

Hvordan er omdømmeledelse beskrevet i ledelseslitteratur?

Besvarelsen er gjort som en systematisk oversikt over et utvalg av litteratur om omdømmeledelse. Litteraturstudien viser i første omgang at bøkene kan deles i to grupper avhengig av om omdømmebyggingen er generell eller om den gjennomføres under eller etter en krise. Tross forskjellen på disse gruppene omhandler alle bøkene essensielt områder som etablering av verdier og identitet i bedriftskulturen, konsistent formidling av disse innenfra virksomheten og mot det eksterne, relasjonsbygging og kommunikasjon, sosialt samfunnsansvar og mediehandling.

Diskusjonskapittelet i oppgaven viser at man i omdømmeledelse i en stor grad følger en bedriftsøkonomisk tankegang ved at man med ulike midler styrer mot et mål om å oppnå et godt omdømme. Samtidig må det likevel tas hensyn til de til enhver tid skiftende omgivelser og hvor individers, organisasjoners og omgivelsenes oppfatninger også endres i sosialkonstruktivistiske prosesser. Det er vanskelig om ikke umulig å styre folks oppfatninger, men med en planmessig omdømmebygging kan man likevel forsøke å påvirke disse oppfatningene. Virksomheter er også styrt av institusjonaliseringen i samfunnet og må forholde seg til og følge de til enhver tid eksisterende normer og krav. Eksempelvis er det å ta samfunnsansvar nærmest blitt en norm. Virksomheter opparbeider seg tillit i markedet og dermed en legitimitet i forhold til sin eksistens ved at de følger samfunnets normer og dette er også essensielt i omdømmebygging.

I denne oppgaven er omfanget av valgt litteratur veldig lite. Dette kan bidra til at funnene i studien ikke er helt representative for den totale mengden av litteratur som finnes på dette området. For et riktigere resultat bør studien utvides med mer litteratur og dette kan gi en annen konklusjon.

6 Referanseliste

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). *Organisational identity*. Research in organisational behavior. Greenwich, CT: JAI Press.
- Alsop, R. J. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation : creating, protecting, and repairing your most valuable asset*. A Wall Street journal book. London: Free Press.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets & organizational rent. *Strategic Management Journal* (14): 33-46.
- Apeland, N. M. (2010). *Det gode selskap : omdømmebygging i praksis*. 2. utg. utg. Høvik: Hippocampus.
- Aula, P. & Mantere, S. (2008). *Strategic reputation management : towards a company of good*. 3rd ed. utg. LEA's communication series. New York: Routledge.
- Aula, P., Heinonen, J. & SpringerLink. (2016). *The Reputable Firm : How Digitalization of Communication Is Revolutionizing Reputation Management*. Management for Professionals: Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge.
- Barney, J. (1991). Firm resources & sustained competitive advantage. *Journal of Management* (17): 99-120.
- Barney, J. B. & Stewart, A. C. (2000). *Organizational Identity as Moral Philosophy: Competitive Implications for Diversified Corporations*. Oxford: The Expressive Organization.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*. A Penguin book. London: Penguin.
- Blindheim, B.-T. & Røvik, K. A. (2011). Ledelse og bedrifters samfunnsansvar. I: Ottesen, O. (red.) *Ledelse, å bruke teori i praksis*, s. 104-134: Høyskoleforlaget.
- Bouchiki, H. & Kimberly, J. R. (2003). Escaping the identity trap. *Sloan Management Review*, 3 (44): 20-26.
- Brønn, P. S., Ihlen, Ø. & Sjøbu, A. (2009). *Åpen eller innadventd : omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D. & Haynes, R. B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine*, 5 (126): 376-380.
- Dichev, I. D. (1999). How good are business school rankings? *Journal of Business* (72): 201-213.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1996). The iron cage revisited: Institutional isomorphism & collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* (48): 147-160.
- Elsbach, K. D. & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly* (41): 442-476.
- Fombrun, C. J. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* (33): 233-258.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. & Riel, C. B. M. v. (2004). *Fame & fortune : how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, N.J: FT Prentice Hall.

- Fombrun, C. J. (2012). The building blocks of corporate reputation. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* 94-113.
- Gaines-Ross, L. (2008). *Corporate Reputation : 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*. Twelve steps to safeguarding and recovering reputation. Chichester: Wiley.
- Griffin, A. (2009). *New strategies for reputation management : gaining control of issues, crises & corporate social responsibility*. London: Kogan Page.
- Grunig & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*: Holt, Rinehart & Winston.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand ? *Harvard Business Review*, 2 (79): 128-134.
- Martins, L. L. (2005). A model of the effects of reputational rankings on organizational change. *Organization Science*, 6 (16): 701-720.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* (14): 179-191.
- Rao, H. (1994). The social structure of reputation: Certification contests, legitimation, & the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal* (15): 29-44.
- Rindova, V. P. & Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 8 (20): 691-710.
- Rindova, V. P., Williamson, I., Petkova, A. & Sever, J. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal* (48): 1033-1049.
- Rindova, V. P. & Martins, L. (2012). Show me the money: A multidimensional perspective on reputation as an intangible asset. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* 16-33.
- Suchman, M. (2005). Managing legitimacy: Strategic & institutional approaches *Academy of Management review*, 3 (25): 571-611.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management review* (20): 571-610.
- Tranfield, D. e. a. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14: 207-222.



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway