

At gøre en ledelsesmæssig forskel handler også om organisationens omdømme

*En organisations omdømme lever og blive genskabt blandt eksterne aktører; et omdømme er nemlig deres opfattelse af organisationen. Men hvordan kan man som offentlig leder arbejde med sin organisations omdømme, og hvordan kan omdømmeledelse være en vej til bedre resultater? Det er nogle af de spørgsmål, der behandles i den nye bog *Managing for public service performance: How HRM and leadership can make a difference* fra Oxford University Press, og denne artikel præsenterer hovedpointerne.¹*

AF ANDERS VALENTIN BAGER, HEIDI HOULBERG SALOMONSEN, LOTTE BØGH ANDERSEN, CHRISTIAN BØTCHER JACOBSEN & ULRICH THY JENSEN, ALLE TILKNYTTET KRONPRINS FREDERIKS CENTER FOR OFFENTLIG LEDELSE¹

Ledere skal skabe resultater sammen med og via andre. Det har du sikkert hørt før, men hvad vil det egentlig sige at skabe resultater i den offentlige sektor? Der er mange forskellige typer af resultater, ledere kan forfølge, og de kan være i konflikt med hinanden. Fx skal teknisk forvaltning dels have korte sagsbehandlingstider, men det er også vigtigt at overholde høringsreglerne. At give byggetiladelse skaber værdi for en borger, mens det for andre borgere kan betyde dårlig udsigt eller andre gener. Tilsvarende skal skolelederen sørge for, at skolen tilgodeser behovene hos såvel de dygtigste elever (hvor gruppearbejde giver meget læring) og de svagere elever (der måske får mere ud af tavleundervisning eller individuel undervisning).

Forskellige interessenter (fx det private erhvervsliv, borgere, brugere, civilsamfundsorganisationer, medier, politikere, fagforeninger osv.) har typisk hver deres opfattelse af, hvad det gode resultat er. Denne opfattelse kan være positiv eller negativ og afspejler enten et positivt eller negativt omdømme. Men hvorfor overhovedet interessere sig for disse opfattelser som leder? Det handler bl.a. om sammenhængen mellem organisationens omdømme og den ledelsesmæssige autonomi.

Hvordan hænger organisationens omdømme sammen med ledelsesmæssig autonomi?

Internationale og danske forskere har de seneste år udvist en stigende interesse for offentlige organisationers omdømme. Interessen udløber af en række værker skrevet af professor Daniel Carpenter fra Harvard University. Han udviklede på baggrund af en række historiske casestudier af amerikanske styrelser en 'bureaukratisk omdømme-teori'.

Et hovedargument i teorien er, at offentlige organisationers omdømme kan blive et politisk aktiv, som bidrager til, at offentlige ledere opnår autonomi til at realisere organisationens mission, vision og ultimativt forbedre dens performance. Argumentet er, at når en offentlig organisation har et godt omdømme, vil de politiske ledere være mindre tilbøjelige til at blande sig i organisationens daglige drift. En vis grad af autonomi er væsentlig for, at offentlige ledere kan udøve aktiv ledelse og dermed bidrage til at sikre, at organisationerne når de politisk fastsatte målsætninger. Ledelsesmæssig autonomi skal her forstås som autonomi til at lede på en måde, som bidrager til at realisere de politiske målsætninger. Det er med andre ord ikke vores argument, at offentlige ledere frit skal lede i den retning, de vil. Det er væsentligt, at lederne arbejder for at realisere de politiske målsætninger, og det kræver, at de offentlige ledere har en grad af ledelsesmæssig autonomi.



1. Hovedpointerne i denne artikel baserer sig i særlig grad på dette kapitel fra bogen: Andersen et al. (2020): "Public managers' contribution to public service performance" i Andersen et al. (red.), *Managing for public service performance: How HRM and leadership can make a difference*, Oxford University Press.

» Argumentet er, at et godt omdømme blandt eksterne aktører kan tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.

Hvorfor er organisationens omdømme vigtigt? 3 mekanismer til bedre resultater

Omdømmeledelse kan forventeligt bidrage til bedre resultater via tre mekanismer.

1) Rekruttering og fastholdelse af (de gode og de 'rette') medarbejdere

Et omdømme kan fungere som et 'pejlemærke' eller et signal til nuværende og kommende medarbejdere. For medarbejdere er det attraktivt at arbejde et sted, der har et godt omdømme. Det kan være sygeplejersken, der søger arbejde på et hospital, der har et godt omdømme, hvad angår arbejdsmiljø. Det kan være socialpædagogen, der ønsker at arbejde i et botilbud, der har ry for virkelig at gøre en positiv forskel for beboerne.

Argumentet er, at et godt omdømme blandt eksterne aktører kan tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. Medarbejderne – både de nuværende og de kommende – lægger vægt på dette, når deres fremtidige arbejdssituation skal afklares. Det kan give lederne en mulighed for at fastholde gode medarbejdere og samtidig tiltrække dygtige nye kollegaer ved at forsøge at påvirke organisationens omdømme i positiv retning.

En organisation kan have et *generelt* godt eller dårligt omdømme. Men de kan også have et godt eller dårligt omdømme i forhold til et særligt aspekt af organisationen (mere herom senere). Nyere forskning viser i denne sammenhæng, at sådanne mere specifikke omdømmeopfattelser har betydning for offentlige ledere og derfor også forventeligt offentlige medarbejders jobvalg. Organisationens omdømme kan med andre ord være et 'signal', som bidrager til et godt 'fit' mellem medarbejderne og organisatoriske værdier og målsætninger. Det handler ikke blot om at tiltrække gode medarbejdere. Opbakning til de specifikke værdier og målsætninger, som organisationen står for, er også vigtigt.

2) Medarbejdermotivation, identifikation til organisationen og tiltrækning til visionen

Et godt omdømme kan desuden fungere som et spejl. En folkeskole kan fx have et rigtig godt omdømme. Blandt forældrene er der en opfattelse af, at skolen virkelig gør en forskel for den enkelte elev. Samtidig er kommunalbestyrelsen tilfreds med de resultater, som skolen leverer, til trods for de seneste års nedskæringer på skoleområdet i kommunen. Derudover har lokalavisen skrevet en nyhed om, at en af skolens lærere har vundet prisen som årets dansklærer i kommunen. Hvilken betydning har det for de ansatte?

De spejler sig i de positive opfattelser, som de møder hos forældrene, kommunalbestyrelsen og i medierne. Med andre ord er et godt omdømme noget, som medarbejderne forventeligt kan og ønsker at identificere sig med. Det gør sig gældende i den private sektor, og i den offentlige sektor oplever de offentlige ledere selv sammenhængen. Det er en af de mekanismer, som pt. er ved at blive undersøgt systematisk.

I den sammenhæng forventer vi, at spejlmekanismen betyder, at et godt omdømme hænger positivt sammen med medarbejdernes motivation og tiltrækning til visionen. Identifikationen med det gode omdømme kan således øge lysten til at bidrage og engagere sig i organisationens arbejde. Det kan gøre, at man som medarbejder føler sig mere tiltrukket til at realisere den vision, som organisationen arbejder henimod. Nyere forskning specifikt i en offentlig sektorsammenhæng viser således, at måden, hvorpå medierne omtaler en organisation – dvs. organisationens medieomdømme – har betydning for medarbejdernes engagement.

3) Autonomi og ledelsesrum

Et godt omdømme kan for det tredje fungere som et 'politisk aktiv'. En af de vigtigste forudsætninger for at kunne lykkes med at

» I den sammenhæng forventer vi, at spejlmekanismen betyder, at et godt omdømme hænger positivt sammen med medarbejdernes motivation og tiltrækning til visionen.

skabe resultater som leder er, at man har frihed til at handle. En leder har brug for et ledelsesrum, hvori den enkelte leder kan træffe beslutninger, der ikke er påvirket af hverken politisk indgriben eller ledelse længere oppe i organisationen. Det er så at sige svært at sætte en tydelig retning, hvis ikke man har friheden til at sætte retningen.

Et godt omdømme kan beskytte den enkelte leder og ikke mindst vedkommendes autonomi og ledelsesrum. En organisation, der lider under et dårligt omdømme, er i en udsat position, fordi der ofte vil være et politisk fokus på at få organisationen ”tilbage på sporet”. Det medfører i visse tilfælde politisk indgriben og dermed et mindre ledelsesrum. Omvendt kan et godt omdømme være en ressource, som den enkelte leder kan bruge i forhandlinger opadtil ift. vedkommendes eget ledelsesmæssige handlerum.

Omdømme i offentlige organisationer – fire dimensioner

På den ene side kan et omdømme være et udtryk for en generel opfattelse hos de eksterne aktører. På den anden side kan et omdømme være mere specifikt, hvor opfattelsen er baseret på et særligt aspekt af organisationen eller en specifik dimension. Når vi fokuserer på offentlige organisationer, er der, ifølge Daniel Carpenter, fire relevante dimensioner:

1. Det *procedurale* omdømme – opfattelsen af, hvorvidt organisationen overholder gældende lovgivning og procedurer.
2. Det *tekniske* omdømme – opfattelsen af den organisatoriske kapacitet og kompetence, fx hvor stærke de professionelle og/eller ledelsesmæssige kvalifikationer i organisationen er.
3. Det *moralske* omdømme – opfattelsen af, hvorvidt organisationen evner at opfylde normative forventninger.
4. Det *performanceorienterede* omdømme – opfattelsen af, hvorvidt organisationen udfører dens opgaver på effektiv vis med høj kvalitet.

Ovenstående opfattelser kan blive formet på forskellig vis. Det kan ske gennem sammenligninger med andre – som fx ranglister af folkeskolernes faglige niveau eller deres evne til at bryde den negative sociale arv. Det kan også være sammenligninger af sygehusenes patienttilfredshed. Men særligt i offentlige organisationer kan opfattelserne også blive dannet gennem sammenligninger over tid. Det skyldes det unikke forhold ved nogle offentlige organisationer, at de er ene om at

løse deres opgave. Vi har fx kun én miljøstyrelse og én sundhedsstyrelse. Derfor vil man i disse tilfælde ofte sammenligne fx miljøstyrelsen over tid.

En væsentlig opmærksomhed i forlængelse af de fire dimensioner er, at de ikke nødvendigvis afspejler virkeligheden én til én, da omdømme fundamentalt set handler om *opfattelser*. Offentlige ledere kan altså ikke være sikre på, at dét, som interessenterne ser og opfatter, svarer til virkeligheden.

Hvad kræver det at lykkes med omdømmeledelse? Tre fokuspunkter

Som offentlig leder er der mindst tre fokuspunkter i arbejdet med ledelse af organisatorisk omdømme. Det handler om et vedvarende fokus på at:

1. **Identificere**, hvilke opfattelser forskellige interessenter har af organisationen. Det kan være såvel generelle som specifikke opfattelser (svarende til de fire dimensioner). I forlængelse heraf er det vigtigt at have de eksterne aktørers forventninger for øje – dvs. hvilke forventninger har de til organisationen?
2. **Prioritere**, hvem af de eksterne aktører der er vigtige at kommunikere til. Hvilke interessenter er det særlig vigtigt at have et godt omdømme hos? Og hvad vil vi gerne have et godt omdømme for – er der noget, som strategisk giver mere mening at sætte fokus på i arbejdet med at forbedre organisationens omdømme?
3. **Kommunikere** til de forskellige, prioriterede interessenter på en måde, der kan påvirke deres opfattelse af organisationen. Det kan være ved at italesætte den forskel, som organisationen på det seneste har gjort for bestemte borgere eller for samfundet generelt. Det kan være fremhævelsen af bestemte økonomiske resultater eller den gode patienthistorie – her er der således meget vide grænser for kommunikationsindholdet.

Ovenstående viser, hvad lederen konkret kan gøre – særligt rent kommunikativt for mere direkte at påvirke eksterne aktørers opfattelser. Men det handler om mere end kommunikation i traditionel forstand. Den omdømmerelevante kommunikation omfatter også vores adfærd og handlinger. Det handler om de holdninger, meninger og beslutninger, som vi træffer. Det er alt sammen med til at bestemme, hvordan organisationen bliver

» At kunne kommunikere de gode resultater ud til vigtige interessenter kræver først og fremmest, at lederen rent faktisk har kendskab til de resultater, der bliver skabt i organisationen.

opfattet, og understreger vigtigheden af, at man som leder sikrer, at organisationen gør det, aktørerne i organisationen siger, man gør.

3 udfordringer i arbejdet med omdømmeledelse

Afslutningsvist vil vi pege på tre udfordringer, som ledere ofte kan støde på i arbejdet med at lede et organisatorisk omdømme.

For det første kan begrænsede ressourcer være en hindring for at kunne lede et omdømme effektivt. At kommunikere sine budskaber ud til de vigtigste interessenter kræver ofte ressourcer, og hvis valget står mellem flere ressourcer til kerneydelserne som fx bedre ældreservice på den ene side og kommunikation af organisationens performance på den anden side, så kan det være en udfordring at sikre det sidste.

For det andet er det en udfordring, at man som leder skal kunne prioritere i den kommunikation, som retter sig mod interessenterne. Som leder kan man stå i den situation, at interessenterne har forskellige og måske endda konfliktende kriterier for, hvad det gode resultat er. Det kan fx være på en sko-

le, hvor skolebestyrelsen og forældrene foretrækker, at skolen ansætter flere lærere til at arbejde med inklusion af de mest udfordrede børn. Samtidig er der fra kommunalbestyrelsens side et stort fokus på at overholde budgetterne efter flere år med økonomiske udfordringer på skolen. I sådan en situation kan den enkelte leder være tvunget ud i en prioritering, der dels går på udvælgelsen af de vigtigste interessenter og dels går på, hvad det gode omdømme skal bygge på. Hvilke gode resultater skal lederen med andre ord lægge vægt på i sin kommunikation?

For det tredje knytter en potentiel udfordring sig til lederens præferencer og viden. At kunne kommunikere de gode resultater ud til vigtige interessenter kræver først og fremmest, at lederen rent faktisk har kendskab til de resultater, der bliver skabt i organisationen. Men ud over det interne kendskab til egen organisation kræver effektiv omdømmeledelse også, at lederne er velvidende om den nuværende opfattelse blandt interessenterne. Der er med andre ord mange grunde til at interessere sig for forskning i organisationers omdømme, når man ønsker at gøre en ledelsesmæssig forskel.