

Fagkode MALED 71
Kultur, kritikk og kommunikasjon

Eksamensbesvarelse

Våren 2014

45658

KANDIDATNUMMER (= STUDENTNUMMER)

Innhold:

Innledning	3
Tema og problemområde:.....	3
Bakgrunn	4
Formål med oppgavevalg	4
Oppgavens begrensninger	4
Omdømme	5
Om omdømme	5
Omdømme- identitet- image :	6
Hva påvirker omdømme?	6
Ståstedsanalyse.....	7
Identitet.....	8
Organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet:	8
Visuell identitet:	10
Omdømmebygging - for hvem?.....	11
Kommunikasjon og adferd:	12
Oppsummering:	13
Drøfting : Omdømmebygging i kulturskolen	13
Hva skaper omdømme?.....	14
Ståstedsanalyse i kulturskolen.....	14
Sørum kulturskoles image - førsteinntrykket:	15
Modernitet og forandring - forandring og forvirring?	17
Kulturskolens kretsløp:	17
Hva skal kommuniseres ut i omdømmebyggingen?.....	20
Lange ventelister - et positivt eller negativt image?.....	20
Verdibegrepet i omdømmebyggingen	21
Symbolsk makt:.....	22
Omdømmebygging - et samfunnsansvar?	22
Synlighet.....	23
Media - en risiko?	24
Visuell synlighet:	24
Praktisk synlighet - det vi gjør:.....	25
Oppsummering	26
En omdømmevinner - hvem er det?	26
Litteratur:	27

Omdømmebygging i kulturskolen.

- om hvordan en bevisstgjøring av kulturskolens identitet og image kan bidra til et ønsket omdømme i samfunnet.

Innledning

Sørum kommune har en egen merkevare- og kommunikasjonsstrategi formalisert i en merkevare- og kommunikasjonsplan(2012). Alle virksomheter i kommunen er pålagt å følge denne, samt å lage egen kommunikasjonsplan inn i sine virksomhetsplaner og følge disse. Da jeg startet å jobbe som virksomhetsleder for kulturskolen i Sørum, så jeg en kulturskole som ikke var spesielt synlig verken internt i organisasjonen eller blant kommunens innbyggere. Det er ingen omdømmekrise i Sørum kommune eller i Sørum kulturskole, men da kommunen er en vekstkommune med mange nye innbyggere møtte jeg stadig på nye Sørumsokninger som ikke visste at kulturskolen eksisterte eller hva kulturskolen hadde av tilbud. Kostratall kunne også fortelle meg at vi hadde alt for få elever i forhold til antall innbyggere. Jeg så også at kulturskolen lå langt nede på ”rangstigen” i kommunen når det gjaldt både budsjett, lokaliteter og andre rammefaktorer for vår drift. Det måtte tas grep, men spørsmålene var jo mange – hvem er vi i Sørum kulturskole? Hvem ønsker vi å være? Hva slags profil skal vi kommunisere ut? Stemmer dette med det vi er? Hva slags førsteinntrykk gir vi? Hva sier vi og hva gjør vi både internt og eksternt? Kan omdømmebygging bidra til å styrke kulturskolens identitet og hvordan den oppfattes i Sørum kommune?

I møter med kulturskoleledere enten på nettverksmøter, rådsmøter, i studiesamlinger eller lignende, kommer det tydelig frem at mange kulturskoler har de samme utfordringene. Det kommer ofte frem at lederne ser sine virksomheter bli nedprioritert i kommunen, og at både økonomi, antall elever og ansatte, lokaler og andre rammefaktorer er langt fra det som er optimalt eller ønskelig. Kanskje har kulturskolene ikke klart å formidle sin identitet godt nok? Eller kan det være at vi kommuniserer noe annet enn det vi faktisk er eller gjør?

Tema og problemområde:

Tema for oppgaven er som allerede nevnt omdømmebygging. Oppgaven vil være spesielt rettet mot omdømmebygging i kulturskolene og bygger på egen ståstedsanalyse og planer Sørum kulturskole skal forholde seg til. Problemstillingen min er som følger:

Kan et dedikert arbeide med omdømmebygging styrke kulturskolens identitet og hvordan den oppfattes i samfunnet?

Bakgrunn

For meg har det vært svært spennende å jobbe med omdømme i Sørums kulturskole, ikke bare som en måte å synliggjøre kulturskolen på, men som et redskap for refleksjon rundt hva vi kommunisere både innad i virksomheten og i organisasjonen, samt utad blant brukere og i befolkningen. Jeg har også reflektert over det gode omdømme kulturskolen har i den interne kretsen og blant kulturarbeidere, noe som ofte gjenspeiles i artikler, medier osv. Ansatte i kulturskolerådet kan også fortelle at de i kommunebesøk nærmest utelukkende treffer ordførere og kommuneledelse som er svært stolte av sin kulturskole. Allikevel skjæres det til beinet i mange kulturskoler, kulturskolene har for få elever, for mange på venteliste og mange sliter også med rammefaktorer dårlig tilpasset den pedagogiske virksomheten.

At kommunen jeg jobber i har en tydelig merkevare- og kommunikasjonsstrategi med tiltaksplan, gir meg både en plikt, -men også en motivasjon som virksomhetsleder til utfordre kulturskolen til å jobbe strategisk med egen merkevare- og kommunikasjonsstrategi. Jeg har derfor valgt å bruke egen merkevare- og kommunikasjonsstrategi som en viktig redskap i omdømmebygging i kulturskolen, og bruker også egen virksomhet og dens planer som utgangspunkt i denne oppgaven.

Formål med oppgavevalg

Formål med oppgavevalget er å ta et dypdykk i egen praksis og se på teorier og egne refleksjoner rundt hvordan omdømmebygging kan knyttes opp mot merkevare- og kommunikasjonsstrategien til Sørums kommune og Sørums kulturskole. Med denne oppgaven ønsker jeg å se på hvordan jeg som leder kan påvirke omdømmebyggingen i kulturskolen, men også se på det etiske og sosiologiske perspektivet rundt omdømmebygging i kulturskolen. Jeg har en oppfatning av at spørsmålet om et dedikert arbeide med omdømmebygging kan styrke kulturskolens identitet og hvordan den oppfattes i samfunnet, også opptar andre kulturskoleledere, og håper denne oppgaven også kan gi andre kulturskoler som ønsker å jobbe mer med omdømmebygging kan ha nytte av de teorier og drøftinger jeg her presenterer.

Oppgavens begrensninger

Jeg ønsker også med denne oppgaven å lære mer om begrepene som knytter seg til omdømmebygging, og har derfor hentet nokså mye av teoriene fra litteratur knyttet opp mot

omdømmebygging i næringslivet. Jeg har valgt å se på relevante teorier hentet fra sentrale fagbøker om omdømmebygging og drøftet disse opp mot blant annet studiets pensum i etikk og sosiologi. Jeg bruker som sagt merkevare- og kommunikasjonsplanen til Sørums kommun og Sørums kulturskole som mye av grunnlaget i oppgaven, men har valgt å ikke gå inn og drøfte alle de ulike punktene i planen. Jeg peker derimot på hvordan kulturskolen har knyttet sin plan opp mot kommunen sin strategi, visjoner og ønsket posisjon, og presenterer dette sammen med teorier om omdømme i den første delen av oppgaven. Senere i oppgaven drøfter jeg omdømmebyggingen i kulturskolen i forhold til de presenterte teorier, kulturskolens planer, etikk og sosiologiske perspektiver før jeg til slutt oppsummerer et godt omdømmes eventuelle bivirkninger for kulturskolens identitet og mine erfaringer rundt omdømmebygging i egen praksis.

Omdømme

Om omdømme

- *Omgivelsenes oppfatning av organisasjonen eller virksomheten over tid.*

Å styre eller manipulere et omdømme er vanskelig. Derimot kan man forsøke å påvirke omdømmet ved å ta tak i sine egne verdier og sin egen adferd (Brønn & Ihlen.2009). Omdømmebygging blir derfor en god betegnelse for strategisk jobbing hvor man måler eller på annen måte evaluerer arbeidet. Alle organisasjoner eller virksomheter trenger et godt omdømme. Godt omdømme skaper tillitt og alle ønsker seg jo legitimitet.

Noen virksomheter klarer seg bra gjennom kriser. De kan forlange høye priser for sine tjenester eller produkter og tiltrekker seg de beste jobbsøkerne. Disse har et godt omdømme. Det er først og fremst det kommersielle næringslivet som har stått for den økende interessen av begrepet omdømme og omdømmebygging. Et søk på det engelske ordet *reputation* gir i april 2014 2,3 milliarder treff i Google. Det norske ordet *omdømme* gir over 4 millioner treff på samme tid. Til tross for at omdømmebygging har vært i vinden siden årtusenskiftet (Johannessen, Olaisen & Olsen, 2009), er omdømmebygging blitt relativt lite aktualisert i de

fleste av landets kulturskoler før de siste årene. Og selv om omdømmebygging er tema for kulturskoleansatte på både kurs, fagdager, kulturskolerådets møter, samt internt i virksomhetene, er det få som har formalisert planer for sin omdømmebygging i sin virksomhet. Kanskje er man redd for å bli for kommersiell og lik næringslivet? Kulturskolen skal jo stå for helt andre verdier enn det kommersielle med reklame, profitt og økonomisk vekst som sine hovedmål? Omdømmebygging kan som nevnt påvirkes ved å ta tak i de verdiene og den adferden kulturskolen ønsker å fremstå med, noe jeg kommer tilbake til, - men først en liten opprydding i begrepene.

Omdømme- identitet- image :

Begrepene er mange når man snakker om omdømme i organisasjoner. Profil, identitet, merkevare, image, integrert kommunikasjon, virksomhetskommunikasjon, PR, visjoner, misjoner, interessenter, bedriftens samfunnsansvar, relasjonsbygging, merkevarestrategi, kommunikasjonsplan, markedsføring og så videre (Brønn & Ihlen, 2009). Forvirring kan for eksempel oppstå ved at noen bruker image synonymt med omdømme. Brønn og Ihlen (ibid), skriver at selv om begrepene omdømme, image og identitet ligger nær hverandre, er det grunn til å skille mellom disse.



Fig.1: Image, identitet, omdømme.

Hva påvirker omdømme?

Den beste innfallsvinkelen for å forstå omdømme, er ved å først fokusere på identitet og image, som vist på fig.1. Jeg velger å definere image som det umiddelbare inntrykket (Johannessen, Olaisen & Olsen, 2009), og med identitetsbegrepet menes profilen og verdiene som kommuniseres både eksternt og internt – hvem er vi? Men man kan ikke unngå å trekke inn kommunikasjonen som et viktig tema i omdømmebygging. All omdømmebygging må skje i kommunikasjonen med omverdenen, og det vesentlige spørsmålet her er hva vi sier og hva vi kommuniserer ut. Dette bør stemme overens med vår atferd- altså at vi gjør det vi kommuniserer at vi gjør (fig.2).



Fig.2.Omdømme

Som nevnt tidligere, så jeg at det måtte tas grep i Sørums kulturskole når jeg begynte som virksomhetsleder der i 2012. Hva er kulturskolens identitet og image? Hvem er vi? Hva er våre verdier og hva slags atferd representerer vi? Hva kommuniserte vi ut og hva gjorde vi som synliggjorde dette?

Ståstedsanalyse

Omdømmebygging starter med at man ser på sine mål og verdier. Virksomheten eller organisasjonen foretar en ståstedsanalyse hvor man ser på hva man kommuniserer både utad og innad og om identiteten som kommuniseres er forankret i organisasjonsidentiteten. Kulturskolene er også vedtatte virksomheter med en vedtatt identitet. Vi er lovfestet i opplæringsloven, og det ligger en nasjonal forventning til hva kulturskolens identitet bør være og skal være. En ståstedsanalyse vil kunne belyse om kulturskolen har en avvikende identitet, om det er avstand mellom den offisielle, vedtatte identiteten og den oppfatningen som er av den.

Sørums kommune sin strategi bygger på en spørreundersøkelse gjennomført blant innbyggere, næringsliv, frivillige organisasjoner og ansatte i Sørums kommune i 2012, samt en egen dialogkonferanse hvor representanter for de samme interessentgruppene deltok.

Det er som sagt ingen *omdømmekrise* i organisasjonen eller i Sørums kulturskole. Jeg har heller ikke hørt om andre kulturskoler som er rammet av noe slikt, men som nevnt tidligere har kulturskolene andre utfordringer, da kanskje i form av mangel på omdømme, eller kanskje for lite eller feilaktig omdømme? En ståstedsanalyse kan uansett gi en pekepinn på hva kulturskolene kan jobbe med for å få et mer bevisst fokus og arbeide mer målrettet med omdømmebygging, gi et riktigere bilde av image og profil, hva slags identitet kulturskolen har og om det er den identiteten den ønsker å ha.

Identitet

- *Et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette. Hvem og hva vi er, hvorfor virksomheten eksisterer, dens misjon.*

Organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet:

- *hva og hvem vi er, og hvem vi sier at vi er.*

Alle kulturskoler er underlagt en kommune og dens ledelse. En kommunes mening og misjon er opplagt, men hva organisasjonen velger å vektlegge som det mest sentrale særtrekk, hva som skiller den enkelte kommunes *organisasjonsidentitet* fra en annen og hva som gjør den spesiell, kan variere fra kommune til kommune. Kommunens kjennetegn utad bør vedvare over tid, men da virksomhetene i kommunen er den viktigste delen av organisasjonsidentiteten utad, er det særdeles viktig at vi jobber ut i fra den samme strategi.



Fig.3. Sørums kommunes merkevarestrategi

Denne merkevare- og kommunikasjonsstrategien er utarbeidet for å tydeliggjøre hva vi ønsker at kommuneorganisasjonen skal være kjent for, og samtidig å gi noen felles retningslinjer for hvordan kommunen best skal kommunisere med sine målgrupper.. Hensikten med denne strategien er å synliggjøre en felles retning for kommuneorganisasjonen, og de felles mål som det skal jobbes mot. Videre er hensikten at dette skal reflekteres i hvordan kommuneorganisasjonen jobber internt og mot sine eksterne interessentgrupper, og hvordan

vi driver kommunikasjonsarbeidet på en god og effektiv måte. (Sørum, 2013)

Hva er sentralt og unikt med Sørum kommune? Hva slags identitet kommuniserer kommunen ut som vi i Sørum kulturskole også må bruke aktivt i vår egen merkevare- og kommunikasjonsstrategi? Målet er at det er felles oppfatninger, følelser, overbevisning og tanker knyttet til organisasjonen også i kulturskolens personale. Fig.4 viser en modell av hvordan kulturskolen har integrert kommunens merkevarestrategi i sin egen og gjort den til sin. Vårt hovedfokus er omdømmebygging, men vi er også med i ”organisasjon for fremtiden” og deler kommunens visjon og ønsket posisjon, men har i tillegg laget en egen visjon, ønsket posisjon og hva slags endring vi ønsker for kulturskolen.

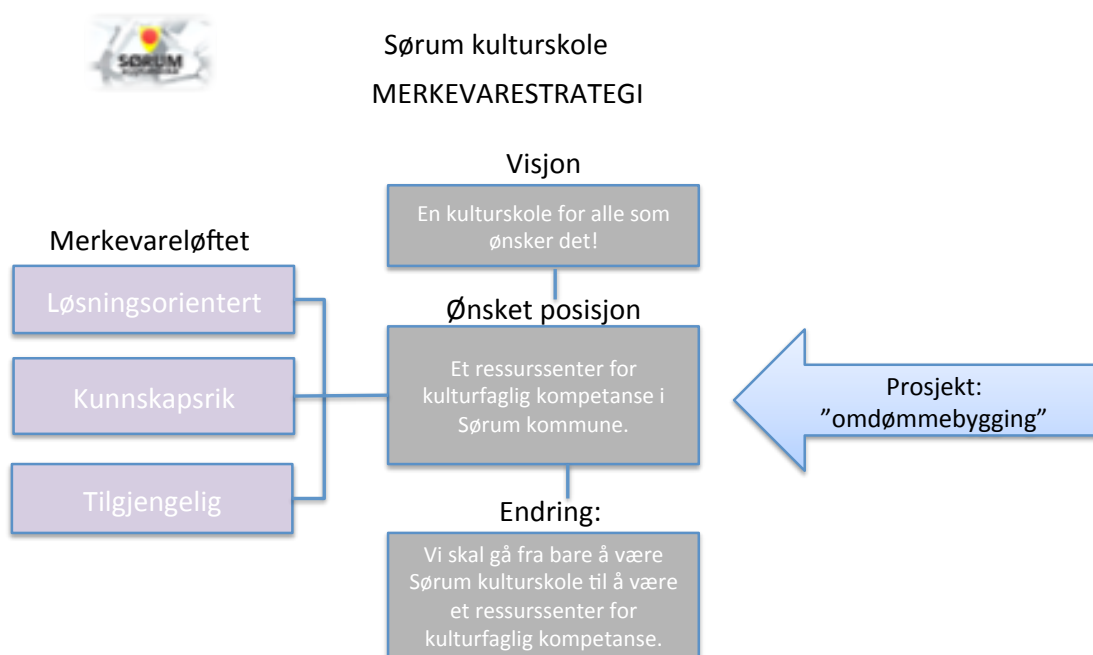


Fig.4. Sørum kulturskoles merkevarestrategi

Vi har altså formalisert en plan med visjon og ønsket posisjon, og med denne gitt et merkevareløfte som beskriver oss som løsningsorienterte, kunnskapsrike og tilgjengelige. Planen er forankret i kommunens overordnede strategi og sier noe om *virksomhetsidentiteten* til Sørum kulturskole.

Hvem eller hva vi forteller andre at vi er, hvordan vi presenterer oss overfor eksterne aktører er avgjørende for omdømmebyggingen. Hvilke sentrale kjennetegn brukes av de ansatte for å karakterisere virksomheten, de sentrale trekk? Hvilke karakteristiske trekk brukes i virksomheten for å knytte sammen fortid og fremtid, altså de varige trekk? Hvordan

oppfatter virksomhetens medlemmer at den skiller seg fra andre, de unike trekk? Samsvarer dette med organisasjonsidentiteten? Hva er det kulturskolen ønsker å formidle ut? Hvem og hva sier vi at vi er? Kulturskolens både sentrale og varige trekk er vår kjernevirksomhet, altså undervisning av barn og unge i kunst- og kulturfag. Det er blant annet vår visjon og vår posisjon, samt merkevareloftet. Våre unike trekk er det vi sterkest ønsker å formidle, altså den ønskede posisjon. Vi ønsker å gå fra å kun være Sørums kulturskole til å være et ressurscenter for kulturfaglig kompetanse i Sørums kommune. Vi sier med dette at denne ønskede posisjonen ikke er der vi er i dag, men at vi i likhet med kommunen har ambisjoner, er innovative og nytenkende og ønsker å ha den beste kompetansen innen kulturfag i kommunen. Spørsmålet er jo om det er en ambisiøs og moderne kulturskole befolkningen ønsker? Er det viktig å få formidlet dette ut i omdømmebyggingen? Kan man eventuelt få formidle dette i vår visuelle identitet?

Visuell identitet:

Kulturskolen bør på lik linje som kommunen og andre bedrifter eller virksomheter ha en visuell identitet, altså bruke symboler og identifikasjonssystemer som er lett gjenkjennelig, som er vår signatur og som formidler vår profil og våre verdier. Figur 5 viser Sørums kommunevåpen, og figur 6 viser Sørums kulturskoles logo.



Fig.5: Sørumsrosa, Sørums kommunevåpen



Fig.6. Sørums kulturskoles logo med Sørums kommunevåpen

Å finne en logo som representerer vår profil og våre verdier i Sørums kulturskole er en utfordring, og vi valgte å få fagfolk til å lage en logo som de mente passet for Sørums kulturskole, med kommunevåpenet som et viktig element. At logoen har tekst i 3D, kan kanskje også si noe om at logoen er ganske ny, noe som samsvarer med en innovativ og nytenkende kulturskole. Mange kulturskoler velger å lage sine egne logoer som ikke er knyttet opp mot kommunens visuelle identitet. Mange har logoer tegnet av barn, et symbol fra

et kommunalt kulturminne eller rett og slett noen kunstneriske symboler eller farger som fremhever logoen (se fig 7,8 og 9). Hva kommuniserer disse logoene ut til befolkningen om virksomheten? Hvilke målgrupper tiltrekker seg logoen og kan identifisere seg med denne? Når den vår målgruppe? Logoen er på mange måter virksomhetens varemerke, og avleser tolker dette og skaper seg et image av virksomheten, som igjen skaper grunnlag for omdømmet.



Fig.7, logo: Notodden



Fig.8, logo: Skjærgården



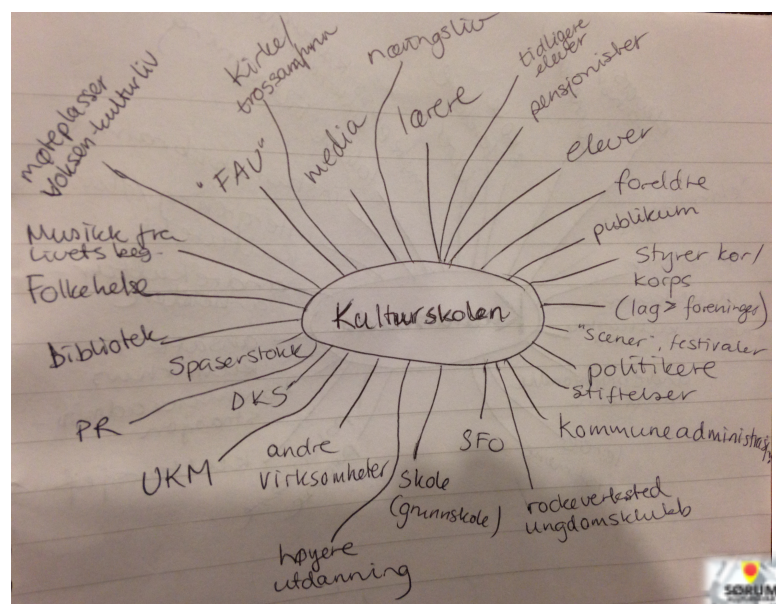
Fig.9, logo: Oslo

Omdømmebygging - for hvem?

Hvem er målgruppen for kulturskolens omdømmebygging? Og hvorfor er det viktig at disse har et godt inntrykk og er godt kjent med vår identitet? Det er i hovedsak stat, fylkeskommunen og kommunen, samt det omkringliggende samfunn med brukere, borgere, bedrifter og organisasjoner som er våre målgrupper. På en fagdag for ansatte i kulturskoler på Nedre Romerike i mars 2014, fikk deltagerne i oppgave å svare på nettopp dette:

Fig.10.

Resultat av gruppearbeid på fagdag for kulturskoleansatte, Nedre Romerike. Kulturskolens interesser.



Dersom kulturskolen har som ønsket posisjon å være et ressurscenter for kulturfaglig kompetanse, slik Sørums kulturskole har, er målgruppene for vår virksomhet desto flere. Vi ønsker at vår kunnskap innenfor våre fag skal være godt synlig, slik at kulturskolens elever og lærere, samt utstyr blir brukt som en ressurs både innad i Utdanning (skolene), på skolene, i andre virksomheter, lag og foreninger og mye, mye mer. Tanken bak den forrige regjeringens forslag om "kulturskoletimen"¹ er et godt eksempel på hvordan kulturskolens lærere kunne brukes som ressurspersoner utenfor sin kjerneundervisning, noe som i sin tur også ville kunne demme opp for uønsket deltid. Kulturskoletimen kunne helt klart bidratt til en stor synliggjøring av kulturskole, ved at alle elever gjennom dette ville fått et møte med kulturskolen og noe av dens innhold. Sørums kommune valgte som mange andre kommuner å ikke bruke midlene til kulturskoletimen, og etter regjeringsskifte høsten 2013 ble som kjent kulturskoletimen med dens 177 millioner kroner slettet med et enkelt pennestrøk.

Kommunikasjon og adferd:

"Formålet med kommunikasjonsstrategien for Sørums kommunes organisasjon er å skape et grunnlag for en bedre og mer bevisst kommunikasjonskultur innad i kommunen og i møtet med omgivelsene. Dette er en viktig del av arbeidet med positivt å påvirke oppfatningen av kommuneorganisasjonen, og å sikre at kommunen fremstår som en godt synlig, profesjonell og positive aktør i lokalsamfunnet." (Sørums kommune, 2013)

Ordet kommunikasjon (gresk: "communicare") betyr å gjøre noe felles. Å dele og meddele. Dette innebærer påvirkning. Vi må tenke mer i relasjoner og nettverk. Kommunikasjonen vi sender gjennom ulike kanaler kan ha både ønsket og uønsket virkning. I Sørums kommunes merkevare- og kommunikasjonsstrategi 2013-2017 med tiltaksplan 2014, kan man lese 20 punkter for tiltak for en bedre kommunikasjon for både kommune og virksomheter. Lederen har ansvaret for at virksomhetene lager egne planer og iverksetter disse, følger opp og rapporterer. Planene er klare, men hvordan skal vi på best mulig måte få kommunisert vårt budskap? Og hva slags virkning ønskes? I kulturskolens tilfelle er målet å synliggjøre virksomhetens visjon og ønsket posisjon på en slik måte at omverdenen får god kjennskap til hva vi står for og med et enda bedre omdømme kan løfte virksomhetens posisjon både internt og eksternt i kommunen. Hvem vi er må tydeliggjøres gjennom ulike informasjonsbærere for å få ønsket virkning.

Et positivt image og en tydelig identitet er grunnpilar i kommunikasjonen for et bedre omdømme.

Oppsummering:

Jeg har til nå presentert noen teorier rundt omdømmebygging og sett på Sørums kulturskoles merkevarestrategi opp mot Sørums kommunes. Jeg har presentert omdømme og hvordan image og identitet knyttes opp mot omdømmebygging sammen med kommunikasjon og adferd, samt poengtert hvem kulturskoleansatte ser på som sin målgruppe for omdømmebyggingen. Mange ubesvarte spørsmål henger i luften. Hvem er vi i Sørums kulturskole? Hvem ønsker vi å være? Hva slags profil skal vi kommunisere ut? Stemmer dette med det vi er? Hva slags førsteinntrykk gir vi? Hva sier vi og hva gjør vi både internt og eksternt? Kan omdømmebygging bidra til å styrke kulturskolens identitet og hvordan den oppfattes i Sørums kommune? Og hva slags verdier og hva slags adferd representerer vi?

Drøfting : Omdømmebygging i kulturskolen

Et godt omdømme fungerer som en magnet. Det trekker oss til den som har det.»

(Charles J. Fombrun og Dr. Cees van Riel)

Man må gjøre seg fortjent til et godt omdømme.”...*En virksomhets omdømme vil derfor påvirkes av folks mening om virksomheten basert på den direkte erfaringen de har hatt med produkter, atferd, karakter og liknende, og hva de blir fortalt av andre, samt virksomhetens tidligere atferd.*” (Brønn og Ihlen 2009:83). Folks erfaringer med kulturskolen må styrkes gjennom relasjoner og tillitt. Våre symbolske handlinger (kommunikasjonen) og substansielle handlinger (adferd) må stå i samsvar – alt vi kommuniserer må vises i praksis. I drøftingen rundt hvordan omdømmebygging i kulturskolen kan styrke kulturskolens identitet og hvordan vi oppfattes i samfunnet, er det viktig å først se på hva som kan skape omdømme i kulturskolen, se på ståstedsanalyse, og hva vi mener er vårt image og identitet, samt om dette står i samsvar med ønsket identitet og derav ønsket omdømme.

Hva skaper omdømme?

Hva skaper omdømme i kulturskolen? Svaret er alt!

Alle møter omverdenen har med kulturskolen skaper et image. Vi sier noe om vår identitet og skaper et omdømme, enten varig eller foranderlig. Vi må derfor finne ut hvor vi har kontroll og kan påvirke slik at varepraten er positiv. Men det er viktig å påpeke at å jobbe med omdømmebygging først og fremst ikke er en skjønnhetskonkurranse – vi må jobbe med omdømmebygging for å sikre fremtiden til kulturskolen.

Ståstedsanalyse i kulturskolen

Hvem er vi i Sørums kulturskole? Hvem ønsker vi å være?

En ståstedsanalyse gir som sagt en pekepinn på hva kulturskolene kan jobbe med for å få et mer bevisst fokus og arbeide mer målrettet med omdømmebygging, gi et riktigere bilde av image og profil, hva slags identitet kulturskolen har og om det er den identiteten den ønsker å ha.

Sørums kulturskole startet sin omdømmebyggingssprosess med å lage en intern ståstedsanalyse blant de ansatte. Spørsmål som hva vi *tror* er vårt omdømme, hva som *sies* om oss, *ønsket* omdømme og så videre, ble drøftet ved flere anledninger. Vår ståstedsanalyse resulterte i en bevisstgjøring rundt omdømme, hva som er felles mål og hva vi ønsker å fokusere på i vår identitetsbygging. I ståstedsanalysen vår kom det blant annet frem at de ansatte mente at for mange av kommunens innbyggere ikke visste om virksomheten, at vår virksomhet var for lite synlig, lå for langt ned på ”rangstigen” i kommunen og at vår virksomhet var unik med tanke på antall ansatte med høyere utdanning, at undervisningen i kulturskolen representerte kunnskap, opplevelser og erfaringer som skaper det hele mennesket, og at dette var en viktig del av identiteten som ikke ble godt nok kommunisert ut. Det var også en oppfatning om at mye av vårt omdømme, eller varepraten gikk ut på de håpløst lange ventelistene og at kulturskolen i Sørums var en virksomhet det var umulig å få plass i. I denne analysen lå det tre helt klare temaer å drøfte:

- Synlighet for flere innbyggere
- Hva vi kommuniserte ut
- Hva vi ønsket å kommunisere ut

Vår vedtatte virksomhet er å være en kulturskole som i sin kjernevirksomhet underviser barn og unge i kulturfag som musikk, dans, drama og kunst. For en kommune med mange nye innbyggere, er kanskje mange allerede kjent med hva en kulturskole er og har en forventning til denne tilsvarende den forrige kommunen de bodde i. Alle kulturskoler har sine styrker og

svakheter, så da er hva vi kommuniserer ut vesentlig i omdømmebyggingen. Formidles riktige verdier i omdømmebyggingen? Hva synliggjøres for innbyggerne og hva slags inntrykk gir dette av oss? Jeg drøfter videre eksempler på hva som for oss kan skape et godt image og motsatt. Hvordan kan et godt eller dårlig førsteinntrykk styrke vår identitet?

Sørum kulturskoles image - førsteinntrykket:

I årene fra kulturskolens oppstart i Sørum i 1998, het vi Sørum musikk- og kulturskole. Etter noen år flyttet kulturskolen inn i Nansenbygget på Blaker Skanse og byttet da navn til ”Kulturfabrikken på Blaker Skanse”. Var det en fabrikk? Hva slags kulturfabrikk var dette? Finnes det kulturskole i Sørum? At dette faktisk var kulturskolen i Sørum, var det mange som ikke forstod umiddelbart.

Kulturskolen ga med andre ord ikke noe førsteinntrykk av kulturskolen, men et inntrykk av at det fantes en fabrikk hvor kultur i en eller annen form forekom. Ofte tok det lang tid før en bruker så linken mellom kulturfabrikken på Blaker Skanse og kulturskolen.

Nå er det jo sånn at dersom et inntrykk får vare *over tid*, etablerer dette seg til en identitet, og hadde Sørum hatt is i magen noen år til, jobbet enda mer bevisst med markedsføringen og tydeliggjort hva Kulturfabrikken var, kunne kanskje dette navnet eksistert og gitt et godt inntrykk av kulturskolen. Men navnet er uansett problematisk, da fabrikk nødvendigvis ikke er et betegnende ord på en kunstoppføringsinstitusjon. Det ble derfor konkludert med å kalle en spade for en spade, vi heter nå Sørum kulturskole, er bevisste på å påpeke dette og bruker nå vår logo som underskrift på alt vi gjør. Men det hjelper ikke nødvendigvis med feiende flotte logoer for å skape et godt image og omdømme. Det er gjerne det *vi gjør* som kan knytte virksomheten til målgruppens følelser og overbevisninger. Det må da være samsvar med det brukere opplever i møtet med oss og det virksomheten formidler. Image dannes ofte på et mer overflatisk grunnlag og er foranderlig. Omdømme er mer solid og varig.

Spesielle hendelser kan også påvirke imaget og kulturskolens identitet. Og der er jo kulturskolene i en særklasse. Vi så å si masseproduserer spesielle hendelser. Vi produserer enorme mengder konserter, happeninger, forestillinger og spesielle øyeblikk som stadig møter et nytt publikum. Hva slags inntrykk gir vi i det første konsertmøtet for to foresatte og besteforeldre? Og ikke minst for eleven selv? Hva er førsteinntrykket? En bevissthet rundt de første møtene er viktige. Og det er ofte de ansatte i kulturskolen som representerer kommunen i disse møtene.

De ansatte i kulturskolens bevissthet rundt å skape et godt image, er svært avgjørende. Se for deg følgende setting: pianolæreren får en ny elev. Eleven har stått på venteliste i 2 år og gleder seg enormt. Eleven skal ha den første timen på dagen, rett etter skolen og mor avspaserer noen timer fra jobb for å følge sitt forventningsfulle barn til sin aller første spilletime. Så kommer læreren for sent. 10 minutter inn i timen. Toget var forsinket og han hadde glemt å ta med informasjonen om den nye eleven. Han fikk ikke gitt beskjed. Han husket heller ikke hva den nye eleven het, og hadde ikke kopiert opp eller skaffet eleven noe lærestoff hun kunne ha med hjem og øve på til neste time.

Hva slag førsteinntrykk får mor og elev her? Neppe noe godt. Og står disse inntrykkende i stil med de levereglene kulturskolen og kommunen har formalisert ut til brukerne? Tilgjengelig, løsningsorientert og kunnskapsrik? I dette tilfellet må man håpe på en god porsjon flaks. At moren er rund i kantene med stor vilje til å gi andre en sjanse til å rette opp et dårlig førsteinntrykk. Uflaks her kunne jo være at denne moren er svært politisk aktiv, kjenner politikerne i kommunen godt eller er gift med en journalist, eller er en ”pratemaker” som liker å spre ”rykter og sladder” og etter dette møtet har fått en gavepakke for bruk i lang tid fremover. Dårlig image vil i dette tilfelle skape dårlig omdømme. Det er derfor viktig at alle ansatte er seg bevisst hvilke konsekvenser deres adferd har for virksomhetens omdømme.

Som leder har verdien av involvering av de ansatte i analysen vært uvurderlig. Jeg mener allikevel at det er leders oppgave å holde i omdømmebyggingen. Å ha temaet på agendaen for de ansatte, skape engasjement, motivasjon, tillitt og oppmuntre til kreativitet, for så å formalisere analyse og tiltak i planer som samsvarer med organisasjonens – og de krav som stilles til oss som virksomhet i Sørums kommunen. Mange lærere jobber ”alene” ute i felt uten å føle noen sterk tilknytning til kommunen som arbeidsgiver, noe jeg selv som kulturskolelærer også har følt på kroppen. Jeg har selv jobbet i kulturskoler uten en tanke om at virksomhetene er underlagt en kommuneplan, virksomhetsplan eller merkevarestrategi. De ansatte i Sørums kulturskole var intet unntak – kommunens visjon, posisjon, ønsket posisjon og merkevareløfter var ukjent materiale. Som leder så jeg nødvendigheten av å gjøre både kommunens- og kulturskolens planer kjent for de ansatte, om enn i små drypp av gangen. Det var mange nye begreper hentet fra det kommersielle næringslivet kulturskoleansatte helst ikke liker å sammenligne seg med.

Modernitet og forandring – forandring og forvirring?

Både Sørums kommunen og kulturskolen formidler i sine planer at de er innovative. Innovativ forklares med å skape noe nytt (til det bedre) og det mest dekkende norske ordet er ”nyvinning”. Kulturskolen ønsker å fremstå som en moderne virksomhet, og Guneriussen (1999) beskriver moderne institusjoner ved at de er i en kontinuerlig forandingsprosess, at de søker det nye og er åpen for forandringer. Forandringer av hva til hva? Dette må kommuniseres!

Dersom vi støttet oss på det moderne og modernitetens begreper som rasjonalisering, effektivisering, utvikling og omstilling, ville tradisjon og nostalgi være skjellsord for vår virksomhet. Det er det på langt nær ikke. Etter min oppfatning heller mange kulturskoler, dens ansatte og innhold mer mot det tradisjonelle og nostalgiske enn mot det moderne. Og etter ventelistene å bedømme, er det de mest tradisjonelle tilbudene som klassisk pianoundervisning, gitar og fiolin som er lengst. Kulturskolene og dens ansatte støtter seg i liten grad på den moderne tenking om effektivisering og rasjonalisering, og det blir nok neppe noen enighet i kulturskolens personale med det første om at dette er fokusområder som skal kommuniseres ut i omdømmebyggingen. Men så er det jo ofte politiske beslutninger som påtvinger oss disse moderne begrepene. Og vi *må* forholde oss til det. Spørsmålet blir hva vi kommuniserer ut, hva *vi* mener med effektivisering og utvikling, hva som er tradisjon og moderne i vår virksomhet og hvorfor vi mener at det er riktig.

Solhjell & Øyen (2012) sine teorier om de ulike kretsløp innenfor kunstfeltet beskriver godt hva man på ulike måter kan ta hensyn til i vektleggingen av kulturskolens kommunikasjon med omverdenen, og vektlegging av hva man kommuniserer kan ha stor betydning for det dedikerte omdømmebyggingsarbeidet for å styrke kulturskolens identitet og hvordan vi blir oppfattet i samfunnet.

Kulturskolens kretsløp:

Hva kommuniserer kulturskolen ut? Vi opptrer på ulike arenaer – skal det samme kommuniseres ut til alle? Hva slags identitet står Sørums kulturskole for ut over det våre planer kan kommunisere? Er det viktig for kulturskolen å få kommunisert ut alle våre fags egenart? Solhjell og Øyen (ibid:43) presenterer innenfor kunstfeltet begrepene eksklusive, inklusive og det kommersielle kretsløp, hvor de peker på ulike vektlegging for å analysere kunstfeltet.

Ståstedsanalysen kulturskolens ansatte gjorde, pekte på at mange potensielle elever og foreldre ikke var spesielt godt kjent med kulturskolen, eller ikke visste om kulturskolen. De

ansatte mente også at de som allerede er godt kjent med kulturskolen som virksomhet og opplæringsinstitusjon, ofte kjenner den svært godt. Det er som vårt kunstfelt er en "livsverden" som vi er fortrolige med, og vi stiller helst ikke spørsmålstegn ved vår eksistens (ibid.). Selvfølgelig vil kulturskolen eksistere, tenker nok mange, vår virksomhet er jo lovpålagt? Kulturskolens eksistens er nok ikke i fare, men at ytre krefter har innvirkning på omfanget og innholdet i virksomheten gjør omdømmebyggingen ekstra viktig. Vår identitet med de verdier, visjoner og mål kulturskolen har, må synliggjøres for disse ytre kreftene. Gode, tydelige og lett tilgjengelige planer kan være eksempler på synliggjøring for eksempel politikere og kommuneledelsen, men er ikke like viktige for alle foreldre eller elever. Ulik vektlegging og bevisstgjøring av hva man kommuniserer ut til hvem, er derfor avgjørende.

Det politiske kretsløp: Hva det politiske feltet mener har stor betydning for vår eksistens. Om politikerne omformer kulturskolens støtteordninger, får dette store konsekvenser for virksomhetens planer. Et godt eksempel er igjen "Kulturskoletimen". Ën regjering mente det var viktig med kulturskolefag som et demokratisk tilbud til alle og bevilget derav penger til et omfattende kulturskoletimeprosjekt for alle landets elever fra 1-4.klasse. En ny regjering mener noe annet, og pengene forsvinner som dugg for solen. Hos den forrige regjeringen var det ikke elitetenking som ble mest vektlagt, da mottoet da var "en kulturskole for alle"! Sørums kulturskoles visjon er "en kulturskole for alle som ønsker det", og dette har også utkastet til Rammeplan for kulturskolen, "mangfold og fordypning" (mars, 2014) lagt vekt på. Visjonene "En kulturskole for alle" eller "En kulturskole for alle som ønsker det" kan etter min mening aldri nå så lenge tilbudene i kulturskolen koster penger. Lange ventelister ekskluderer også motiverte elever som ønsker å starte, i hvert fall i løpet av skoleåret. Og dessverre er det fortsatt slik at virksomhetens økonomiske rammer krever betaling fra brukerne, noe som i stor grad er en del av kulturskolens "vareprat" – det er dyrt å være elev i kulturskolen, og for mange *for* dyrt. Derfor har nok en plass i kulturskolen ofte blitt sett på som å være en del av det Solhjell og Øyen kaller for det "eksklusive kretsløpet".

Det eksklusive kretsløp: I våre valg av hva som skal kommuniseres ut i omdømmebyggingen, kan man møte på noen dilemmaer i forhold til det eksklusive kretsløp. Det eksklusive er ekskluderende og rettet mot eliten, og er ikke i samsvar med visjonen om "en kulturskole for alle". Den nye utkastet til rammeplanen for kulturskolene som i skrivende stund er ute på høring, peker derimot på både mangfold og fordypning, og har foreslått en

inndeling av kulturskolens organisering med ”grunnprogram, kjerneprogram og fordypningsprogram”(2014). Med dette styrer kulturskolen i en annen retning enn den tradisjonelle organiseringen, som har vært kjerneprogram og ”talentutvikling”. Kulturskolen eller musikkskolen har en historie som en opplæringsinstitusjon som representerte finkulturen. Å gå i kulturskolen har gitt en anerkjennelse og status, kalt symbolsk kapital av den franske sosiologen, Pierre Bourdieu(1979). Økonomisk og kulturell kapital har stått hverandre nært i historien, - det var ikke alle forunt å få opplæring på et instrument eller gå på ballettskole. Historien, kulturskolen og det norske samfunnet er endret, men det spørres om folks oppfatning og image av kulturskolen er det? Vi må kommunisere ut at kulturskolen verken er dyr (i hvert fall ikke i forhold til private kulturskoler) eller ment for noen bestemte elitegrupper i samfunnet som krever en viss utdannings-, økonomisk- eller kulturell kapital.

Det inklusive kretsløp: Sørums kulturskole har som mål å nå alle. Og vi gjør det til en viss grad. Vi har enkeltprosjekter i skolen og SFO, og administrerer også Den kulturelle skolesekken (DKS) i kommunen. Tidligere har vi ikke lagt vekt på at det er en av kulturskolens ansatte som administrerer dette, men en bevisstgjøring av dette – å nevne kulturskolen i alle DKS-prosjekter, er med på å øke omdømmet til kulturskolen. Noen av DKS-prosjektene vektlegger deltagelse og aktivitet fremfor høy kunstnerisk aktivitet. Solhjell og Øyen (2012) kaller dette å vektlegge *det inklusive kretsløpet*. En kulturskole for alle! Men som den nye rammeplanen også poengterer i sitt høringsutkast – bredde, kjerne og fordypning. Det inklusive kretsløpet skal også med i omdømmebyggingen, og her har man en mulighet for å nå mange i synliggjøringen av kulturskolen – man når mange. Det er samtidig viktig i omdømmebyggingen å få frem at dette bare er en *del* av kulturskolens innhold.

Det kommersielle kretsløpet handler om inntjening og profitt, om markedsverdier, kjøpere og kjøpekraft. Selv om våre tjenester stort sett koster penger, er virksomheten ikke ute etter profitt, skaffe kunder med sterkest kjøpekraft og så videre. Vårt budsjett skal balansere. Det er viktig i kommunikasjonen til både politikere og befolkning å belyse det kommersielle kretsløp på en slik måte at det ikke blir for stor del av vår identitet. Vår virksomhet skal ikke først og fremst tjene penger, men gi barn og unge opplæring i kunst- og kulturfag. Foreldrebetalingen er et nødvendig onde som sikrer et bredt tilbud til enda flere brukere. Dersom befolkningen derimot mener at det er *for høye* priser i kulturskolen, kan dette påvirke kulturskolens identitet i svært negativ retning. Drammen kulturskole² opplevde dette i 2008, da politikerne foreslo å øke prisen fra 2500,- til 8500,-. Det ble store avisoppslag om saken, og selv om det ikke ble

vedtatt eller noen realitet, kan en ”drammenser” fortelle meg at dette fortsatt er en stor del av varepraten i byen- det er ekstremt dyrt å være elev i Drammen kulturskole. Jeg kommer mer tilbake til temaet om medias rolle under kapittelet om synlighet.

Hvilke av de ulike kretsløp man legger vekt på i omdømmebyggingen, har stor påvirkning på hva slags identitet kulturskolen kommuniserer ut og hvordan vi oppfattes i samfunnet. Hva man kommuniserer ut og vektlegger er avgjørende, og for kulturskolene vil nok et fokus på det inklusive kretsløp (mangfold), samt trekk fra det eksklusive (fordypning) være mest nærliggende å fokusere på i omdømmebyggingen.

Hva skal kommuniseres ut i omdømmebyggingen?

Selv om ikke vektleggingen av sosial og kulturell kapital er like bastant i Norge som i Frankrike på 70-tallet, har vi allikevel indikatorer som forteller oss at noe er mer verdifullt enn noe annet. Sørums kulturskole har for eksempel lange ventelister på piano, men ikke på band. Er det kanskje slik at det fortsatt anses som status at barnet ditt spiller piano? Eller er det andre grunner til at ventelistene er lange på enkelte tilbud, men ikke på andre? Har dette noe med hva vi kommuniserer ut, eller det eksisterende omdømme å gjøre? Er det ikke kulere å spille i band?

Lange ventelister – et positivt eller negativt image?

Et gjennomgående tema blant kulturskoleledere er ventelistene, som de aller fleste kulturskolene har på enkelte tilbud. Er disse positive eller negative for virksomhetens omdømme? Noen vil argumentere for at disse er positive da de viser hvilken enorm interesse det er for å få undervisning i kulturskolen, mens andre argumenterer for at dette kun skaper negativitet, da mange da har en oppfatning av at det er umulig å få plass i kulturskolen, og at det er dette som fremheves som kulturskolens image. Åpenhet og dialog blir her viktig, da det jo ofte er ledige plasser i en kulturskole, men kanskje ikke på akkurat det instrumentet man har søkt på. Så da må man være seg bevisst på hva man kommuniserer ut til hvem. Sørums kulturskole har innført å lage en flyer som går i ranselpost til alle skoleelever i Sørums. Vi sier noe om vår identitet, hvem vi er og hva som er vårt innhold, og legger spesielt vekt på å reklamere for nye tilbud. Hensikten er å synliggjøre nye tilbud og de mulighetene innenfor kulturoplæring som ligger for barn og unge i Sørums. Problemet er at vi også har

kommunisert at i vi har tilbud på piano og gitar, og en oppgitt far kommuniserer tilbake at dette ikke stemmer. Vi har i følge han ikke noe reelt tilbud på piano! Og med ventelister på opp til 4-5 år, har vel far på mange måter rett. Så kanskje vi ikke skulle kommunisert dette ut? Eller vært mer tydelig på at vi har lange ventelister? Vår visjon i merkevarestrategien er ”en kulturskole for alle som ønsker det”, noe vi som sagt per i dag ikke klarer å etterleve. Men det ønsker vi *ikke* å kommunisere ut. Vi forklarer far at vi jobber med ventelisteproblematikken. Og vi forteller heller om våre styrker og vektlegger de gode historiene. Her kommer de etiske spørsmålene inn. For om vi ikke kommuniserer alt ut, er vi da så åpne som strategiplanen vår tilsier at vi er?

Verdibegrepet i omdømmebyggingen

Så hva skal offentliggjøres? Einar Øverenget (2013) snakker om offentlighetsprinsippet og stiller spørsmålet ”Hva om det du gjør blir offentlig kjent? Er man villig til å forsvare beslutningene offentlig?” (ibid.s.101).

Å stå for sine valg og handlinger er viktig når man velger hva som skal kommuniseres ut og ikke. Å da anvende offentlighetsprinsippet, aktiverer samvittigheten og kan da gi deg et svar på om det riktige er kommunisert ut. Kommunens merkevarestrategi forteller befolkningen at vi opptrer med åpenhet og dialog, altså skal dette etterleves. At det offentlige kan ha innsyn i alt kommunen foretar seg er viktig, og terskelen er høy for at dokumenter skal kunne unntas offentligheten.

I et omdømmebyggingsperspektiv mener jeg at det i kommunikasjonen av kulturskolens identitet er nærliggende å fokusere på de gode historiene. Men i det ligger også at man skal kunne forsvare å ikke ha med de mindre dårlige historiene.

Her kommer jeg inn på selve kjernen av kulturskolens virksomhet og valg av innhold. For vi ønsker jo å ekspandere, ha et tilbud til alle som ønsker det og helst tilbud som gjenspeiler de behov man møter i samfunnet. Så hva formidler vi ut ved de tilbudene vi har, og hvorfor har vi de tilbudene vi har? Hva er det samfunnet gjenspeiler?

Ser man på antall søkere til de mest tradisjonelle tilbudene som nevnt tidligere, kan man kanskje konkludere med at det fortsatt er ansett som kulturell kapital å kunne spille de klassiske instrumentene piano, gitar og fiolin. Hvordan kan vi snu trenden? Skal den snus? Kan vi gjennom omdømmebygging skape eller endre behov eller er det behovene som avgjør vår identitet og hva vi kommuniserer? Hva kommuniserer vi ut at er de gode kulturtilbudene

for barn og unge i Sørums kommuner? Sier vi at noe er bedre enn noe annet? Med andre ord; er kulturskolens tilbud et resultat av symbolsk makt eller folkets røst?

Symbolsk makt:

Symbolsk makt er makten til å gi kunstnerisk anerkjennelse (Solhjell og Øyen,2012). Det handler om makten til å *gi* kunstneriske anerkjennelse og det å *ha* kunstnerisk anerkjennelse. Omdømmebygging kan i dette perspektivet handle om oppnå og beholde anerkjennelse og image, at kulturskolen skal kunne gi andre anerkjennelse, samt å oppnå et godt omdømme for å ha en god status i samfunnet, noe som i sin tur vil gi oss en forståelse av hvilke regler som gjelder og hvilke som skal gjelde. Og jeg mener kulturskolene og vi som ledere kan og skal påvirke i vår omdømmebygging av virksomhetens innhold. Vi bør representere mangfold og bredde, og om folkets røst skulle råde, ville våre tilbud vært svært snevre. Kulturskolen representerer faglig dyktighet innen kulturfeltet, eller innehar det Bourdieu kaller høy utdanningskapital, noe som bør kommuniseres i omdømmebyggingen og bidra til at kulturskolen øker sin symbolske makt ovenfor alle de angitte målgrupper. Det betyr i denne sammenhengen ikke at vi mener at ett kulturtilbud i kulturskolen er bedre enn et annet, men derimot at andre tilbud er like verdifulle som de mest tradisjonelle.

Omdømmebygging – et samfunnsansvar?

Brønn & Ihlen (2009) påpeker at man i omdømmebygging ikke bare skal tenke profitt og lave ventelister, men legge vekt på de kvalitative aspektene heller enn de kvantitative. Kulturskolen skal som andre virksomheter kunne holdes ansvarlig for sine handlinger og den innvirkningen den har på mennesker, samfunn og miljø (virksomhetsplan, HMS-plan osv). Profitthensyn skal altså vike, men det er ikke alltid like lett i en organisasjon som hele tiden er på leting etter et sted å spare penger. Det er etter mitt syn viktig å fremme i omdømmebyggingen at vi ikke er en økonomisk institusjon, men en samfunnsinstitusjon med et bevisst samfunnsansvar. Vi kan ikke dermed ta avstand fra profitt, men ha som mål å skaffe et godt omdømme – bygge omdømmekapital, noe som i sin tur kan gi kulturskolen en plattform av muligheter og sikkerhet for virksomheten.

Økonomisjefer, rådmenn eller politikere vil kanskje mene at det ikke finnes lønnsomhetsargumenter for denne tenkemåten, - det eneste lønnsomme er å tjene penger! Det viktigste ikke-økonomiske argumentet for å ta samfunnsansvar er at det rett og slett er ”*det man bør gjøre*”! (Crane og Matten, 2004, i Brønn og Ihlen, 2009, s.214)

Kulturskolen stiller her i en særegen klasse. Vi kan tilby en meningsfull fritidsaktivitet til barn som på en eller annen måte har spesielle behov for det, men som ikke naturlig får være en del av det. Sørums kulturskole samarbeider med andre virksomheter i kommunen som Familiesenteret og Nærmiljø om tiltak og prosjekter som ”Barn og fattigdom” og ”Fritid med bistand”. Det vil si at vi forsøker å finne gode løsninger for barn og unge som har spesielle utfordringer i hverdagen ved å blant annet å oppfylle en drøm om undervisning i et kanskje svært etterspurt tilbud. Spørsmålet er om dette er noe man utbasunerer og bruker i omdømmebygging. Er det etisk riktig? Kan det skape konflikter at man for eksempel prioriterer fattige barn, barn som sliter sosialt eller bor i konfliktfylte hjem uten oppfølging foran andre elever som har stått i årevis på venteliste? Rettferdighet handler ikke bare om å behandle alle likt, men handler også om å ta hensyn til individuelle forskjeller. Einar Øverenget (2013) spør om det finnes rettferdig forskjellsbehandling? *Likhetsprinsippet* handler ofte om å forskjellsbehandle på en rettferdig måte. Og Sørums kulturskole behandler enkelttilfeller forskjellig nettopp for å utjevne forskjellene. Vi tar individuelle hensyn og lar derfor av og til en elev som passer bedre inn i en gruppe snike i ventelistekøen. Relevant like tilfeller skal behandles likt, men rettferdighet innebærer også at relevant ulike tilfeller skal behandles ulikt. Dette kommuniserer vi ikke ut i omdømmebyggingen, men vi lar det heller ikke være en godt skjult hemmelighet vi ikke åpent kan stå for. Vi tar et samfunnsansvar, og *det* må vi gjerne kommunisere ut i vår omdømmebygging.

Synlighet.

- ”Der nyhetene undertrykkes, trives ryktene” (Alberto Moravia)

Ståstedsanalysen til Sørums kulturskole pekte på tre punkter for vår omdømmebygging: Synlighet for flere innbyggere, hva vi kommuniserte ut (ventelistene) og hva vi ønsket å kommunisere ut (det unike). Så hvordan skal vi gjøre det? Hvordan skal vi synliggjøre virksomhetens ønskede identitet til omverdenen? Og hva er gevinstene ved et godt omdømme? Nøkkelen til god omdømmebygging ligger i virksomhetens adferd, men også i kommunikasjonen og virksomhetens evne til å etablere gode relasjoner med omverdenen. Hva som skal synliggjøres er avgjørende for å påvirke til et godt omdømme, og et av satsingsområdene til Sørums kulturskole har nettopp vært å synliggjøre virksomheten og i mye større grad være en kjent og tydelig aktør i lokalsamfunnet og samfunnet for øvrig. Og adferden må stemme med løftene for å unngå tillitstap.

Media – en risiko?

Flere av fagbøkene om omdømmebygging peker på at media ikke avgjørende for omdømmebyggingen. Ett og annet avisoppslag om en kulturskolekonsert skaper nødvendigvis ikke noe varig omdømme, men som nevnt i eksempelet med Drammen kulturskole: dårlige omtaler huskes. Dersom media skal bidra til å gi kulturskolene et varig godt omdømme, må det produseres mange og hyppige gode reportasjer, noe kulturskolene ikke er bortskjemte med. Medias evne til å tolke virkeligheten er vi også godt kjent med, og det er ikke sikkert en artikkel i avisen nødvendigvis fremstiller vår identitet slik vi ønsker det. Dersom dette skulle skje, kan man risikerer at media faktisk skaper vår identitet og derav omdømme uten at vi har kontroll på dette. Med å ta en risikoanalyse og være i forkant, ha tydelige og tilgjengelige planer og god kommunikasjon med brukerne, kan man kanskje lettere unngå de store overskriftene.

Visuell synlighet:

Logo og plakater: Jeg har tidligere vist logoen vår og sagt litt om vår bruk av denne som en underskrift på alt vi gjør. Vi har også lagt vekt på å lage mer profesjonelle plakater som blant annet skal inneholde logo, QR-kode med link til hjemmesiden eller annen relevant informasjon på nettet, og tydelig informasjon om den gjeldende produksjonen. Med dette når vi ut til ungdom med smarttelefoner, en målgruppe kulturskolen ønsker enda flere brukere fra. Ved å konsekvent bruke logoen, setter vi et stempel og avtrykk på alt vi gjør, og målet er selvfølgelig at dette skal oppfattes som et kvalitetsstempel. Men som sagt holder det ikke med feiende flotte logoer eller plakater, vi må også være bevisst den informasjonen og de informasjonskanalene vi har, og bruke de aktivt over tid.

Eksempler på gode informasjonslokaler i omdømmebyggingen er oppdaterte hjemmesider og facebooksider som tydeliggjør kulturskolens innhold og fakta om virksomheten, planer, undervisningstilbud, priser, nyheter, postjournal osv. I Sørumsdal er tilgjengelighet et viktig punkt i merkevareloftet, og informasjonen vi legger ut på hjemmesiden skal være konkret og utvetydig, uten rom for tolkning, altså faktabasert. Noen enkle filmer er lagt ut, men vi velger å først og fremst bruke nettstedet Facebook i markedsføringen av bilder, filmer, plakater m.m. og fremhever der de gode prosjektene og historiene. Personvern hensyn tas ved innhenting av bekreftelse for bruk av bilder og film av elevene, et viktig arbeid som må gjøres i forkant av synliggjøringen. For det er elevene,

undervisningen, lærerne og alle de gode forestillingene og opplevelsene vi ønsker som innhold i synliggjøringen av Sørums kulturskole.

Praktisk synlighet – det vi gjør:

Som nevnt tidligere, er kulturskolen en arena for de gode historiene. Det er de vi må fortelle! Det vi gjør i praksis er mest nærliggende å dokumentere og synliggjøre i omdømmebyggingen, og er nok en av de beste måtene å synliggjøre vår identitet for befolkningen. Synlighet av konserter, prosjekter, spille- og danseglede, læring og så videre både innad i virksomheten og utad til organisasjonen er viktig. Opptreden på kommunestyremøter er et godt eksempel, hvor man får vist både mangfoldet i undervisningstilbudene og elevene, samt talenter til de som eier og har påvirkning på virksomheten kan være avgjørende for kulturskolens rammer, noe som igjen påvirker brukeres oppfattelse av våre tilbud og vår identitet.

Sørums kulturskole har tatt noen grep og jobbet dedikert med å finne måter å synliggjøre våre gode prosjekter. Jeg håper leseren kan ta seg tid til å se på to eksempler på synliggjøring av Sørums kulturskole.

Blimedansen er en *gavepakke* fra NRK super som enkelte skoler tidligere hadde vært med på. Høsten 2013 kuppet vi prosjektet, sendte ut en fotograf og fikk alle skolene i Sørums kommunen til å danse Blime-dansen som Sørums kulturskoles prosjekt. Vi knyttet dette opp mot egne grupper og visning på en jubileumsforestilling, og hadde vips et enestående produkt å vise alle elever og foresatte i Sørums kommunen: <http://www.youtube.com/watch?v=YEV-Rm5H4qk&feature=youtu.be>

Korpsgalskap: Noen synes kanskje det er mye jobb å få filmet og redigert og lagt ut en masse filmer på nettsiden. Det finnes mange enkle knep, og her er et eksempel på en måte å løse dette på: Du oppfordrer korpsene til å lage filmer hvor de spiller på de rareste og sprøeste stedene. En vinner skal kåres (helst med premie) og er man heldig får man et morsomt resultat som både synliggjør korpsene og kulturskolen.

<https://www.youtube.com/watch?v=sqJktuRjryc>

Oppsummering

En omdømmevinner – hvem er det?

- *Virksomheter med et godt omdømme får oftere grønt lys fra omgivelsene.*

Dersom man oppnår et godt omdømme, venter mange gevinster. Tillit, legitimitet og attraktivitet er noen av de. En omdømmevinner fremstår som annerledes, åpen, ekte, mottagelig, synlig og konsistent, - man lever opp til sitt gode omdømme! Man får sjeldent godt omdømme ved flaks, det må jobbes kontinuerlig med omdømmebygging både internt i virksomheten, i organisasjonen, i fylkeskommune og stat, og ikke minst for det omkringliggende samfunn med brukere, borgere, bedrifter og andre organisasjoner. Det viktigste er at vi har med de ansatte i omdømmebyggingen. Dette skaper en bevisstgjøring rundt hva hver enkelt kommuniserer ut. *Ris inn og ros ut!* Det er vårt motto i Sørums kulturskole. Alle skal skape en positiv vareprat ute blant brukere, skryte uhemmet og være lojale mot arbeidsplassen og arbeidsgiver.

Jeg har i denne oppgaven sett på ulike teorier knyttet opp mot omdømmebygging og sett på om et dedikert arbeide rundt omdømmebygging kan styrke bevisstgjøringen av kulturskolens identitet og hvordan den oppfattes i samfunnet rundt oss. Å bruke egen virksomhet som eksempel har gitt meg en mulighet til å enda bedre reflektere rundt hvordan Sørums kulturskole jobber, men også se på hva vi må jobbe videre med i omdømmebyggingen. Jeg skulle gjerne drøftet omdømmebygging i kulturskolen mot enda flere temaer som dannelses- og verdibegrepet, sett omdømmebygging i filosofiske perspektiver, i forhold til argumentasjonen rundt nyttebegrepet i kunstfagene og mye, mye mer, samt at mer forskning, undersøkelser og dokumentasjon innenfor omdømmebygging i kulturskolene nok ville kunne belyst temaet og gitt flere fakta rundt dagens omdømme i kulturskolene.

Jeg mener at omdømmebygging er en svært viktig del av kulturskolelederens arbeide, og er ikke i tvil om at et dedikert arbeide med omdømmebygging kan bidra til å styrke kulturskolens identitet og hvordan den oppfattes i samfunnet. Jeg gleder meg til å fortsette dette arbeidet i Sørums kulturskole, og håper på mye god forskning på temaet i fremtiden.

Litteratur:

Bourdieu, Pierre.1979. *Distinksjonen-* en sosiologisk kritikk av dømekraften. Norsk utgave. Oslo: Pax Forlag A/S 1995.

Bourdieu, Pierre. 1994. *Symbolisk makt*. Norsk utgave 1996. Oslo: Pax Forlag

Brønn, S.B & Ø.Ihlen. 2009. *Åpen eller innadvendt* :Omdømmebygging for organisasjoner. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS

Guneriussen, Willy, 1999. *Å forstå det moderne*. Otta, Tano Aschehoug.

Johannesen, J.A, J.Olaisen & B.Olsen.2009. *Omdømme*: Rykter, Sladder og tøvprat. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Solhjell og Øyen 2012 Solhjell –Delfelt og kretsløp (Det norske kunstfeltet, Solhjell, Øien 2012)

Sørum kommune, 2014, Merkevarer- og kommunikasjonsstrategi 2013-2017 med tiltaksplan 2014. <http://www.sorum.kommune.no/>

Sørum kulturskole, 2014, Virksomhetsplan for 2014. <http://www.sorum.kommune.no/planer.313342.no.html>

Øverenget, E. 2013. *Helstøpt*: Lær å håndtere etiske dilemmaer. Oslo: H.Aschehoug & Co.

Nettsteder:

Om innovasjon: <http://no.wikipedia.org/wiki/Innovasjon>

Sørum kulturskoles facebookside: (<https://www.facebook.com/pages/S%C3%B8rum-kulturskole/165120336841363?ref=hl>).

Sørum kulturskoles hjemmeside: (<http://www.sorum.kommune.no/kulturskolen.144212.no.html>),

Blimedansen: <http://www.youtube.com/watch?v=YEV-Rm5H4qk&feature=youtu.be> filmet og redigert av Jørgen Kirsebom.

Korpsgalskap: <https://www.youtube.com/watch?v=sqJktuRjryc>, filmet og redigert av Ole Martin Sandnes, 12 år.

¹ Kulturskoletimen: (lest10.04.2014) http://www.kulturskoleradet.no/upload/bruker/dokumenter/Vi_tilbyr/Kulturskoletim

² Drammen kulturskole: 2008. (lest 11.04,2014) <http://www.dt.no/kultur/norges-dyreste-kulturskole-1.3358270>