

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

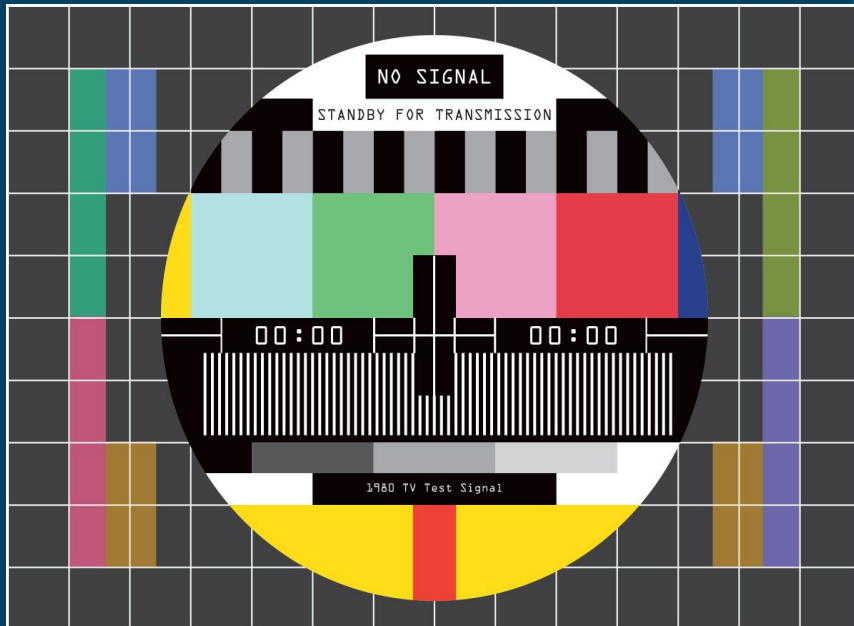
## **Omdømmehåndtering i NRK, en offentlig sektor.**

Hvordan beholde det gode omdømmet over så mange år.

Mathiassen, Maria Ballo

Masteroppgave i organisasjon og ledelse STV- 3901 Mai 2021

Referanse forsidebilde: <https://nrk2020.blogspot.com/2020/02/nrk-provebilde.html>





## **Forord**

Da er jeg kommet til veis ende på dette masterstudiet i organisasjon og ledelse. Det har vært veldig interessant læring og jeg tar med meg mye ny kunnskap som jeg vil ha stor bruk for videre i arbeidslivet.

Jeg vil takke mannen min Stian og barna mine for deres tålmodighet og for at de hele tiden heiet på meg og hadde troen på meg. Og forøvrig vil jeg takke resten av familien og alle mine venner for oppmuntrende ord og kjærlighet.

Jeg vil takke sjefen min for at han ga meg frihet til å ta meg studiedager når jeg trengte det (som ble ganske mange ved innspurten).

Jeg må også få takke NRK, som tok seg tiden til å hjelpe meg i en travel hverdag. Takk for at dere tok dere tid til intervju, til å svare på spørreskjema og for at dere alltid svarte på mail og telefonsamtaler. Uten dere hadde ikke oppgaven blitt den samme.

Til slutt vil jeg takke min dyktige veileder, Turid Moldenæs for at hun ga meg den veiledningen jeg trengte for å komme i mål med min masteroppgave. Takk for at du alltid svarte raskt og at du kom med gode råd og oppmuntring som motiverte meg til videre arbeid.

## **Sammendrag**

Oppgavens røde tråd er omdømmehåndtering i offentlig sektor, basert på en casestudie av NRK. Hva kjennetegner omdømmet til NRK og hvordan lar dette seg forstå? Som teoretisk tilnærming har jeg anvendt Fombrun og van Riels (2004) stjernekvalliteter – det vil si deres rammeverk for kjennetegn ved organisasjoner som plasserer seg høyt på omdømmemålinger. Datamaterialet er NRKs egne profilundersøkelser, samt medieomtaler og hjemmesiden deres. Konklusjonen er at NRK kjennetegnes ved et stabilt godt omdømme over tid, som igjen kan forstås ved at NRK har relativt høye 'score' på alle de fem stjernekvallitetene som er synlig, unik, transparent, autentisk og konsekvent. Det kan også se ut som om NRK har vært i stand til å balansere sin hybride identitet, det vil si sin forvaltningsidentitet med en forretningsidentitet, på en god måte.

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Disposisjon .....	3
2	Tidligere forskning .....	5
3	Om NRK .....	7
3.1.	Historien om NRK .....	7
3.2.	Strategien til NRK.....	8
4	Teoretisk tilnærming .....	11
4.1	Omdømme .....	11
4.2	Omdømmehåndtering.....	12
4.3	Identitetsuttrykk .....	15
4.4	Organisatorisk identitet .....	16
4.5	Omdømmemåling.....	17
4.6	Stjerne kvaliteter .....	19
	Anvendelse av teorien .....	23
5	Metodisk tilnærming .....	25
5.1	Valg av metode.....	25
5.1.1	Case .....	26
5.2	Data og innsamlingsmetoder .....	26
5.3	Relabilitet, validitet og overførbarhet .....	29
6	Presentasjon av datamaterialet og analyse .....	37
6.1	NRKs organisatoriske identitet og strategi for omdømmehåndtering.....	37
6.2	NRKs Omdømme: Profilundersøkelsen og Profil-trackingen .....	39
	Profilundersøkelse NRK 2000-2019 .....	39
6.3	«Roots of fame» .....	44
7	Avslutning .....	63
	Referanseliste .....	69
	Vedlegg .....	75
	Intervjuguide .....	75
	Taus om pengebruken .....	76
	Kringkastingssjefen bør vurdere stillinga si.....	78



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Omdømme og omdømmehåndtering var noe som tidlig fanget min interesse da jeg begynte å studere organisasjon og ledelse. Eller, når jeg tenker meg om startet nok min interesse for dette allerede da jeg tok bachelor i Reiseliv og Turisme for ti år siden ved da hetende Høgskolen i Harstad. Da var et av emnene markedsføring, og det var her min interesse for organisasjoners arbeid med sitt ve og vell startet. Omdømmehåndtering er et relativt nytt og voksende fenomen, som trolig er kommet for å bli.

I dag er det en forventning fra omgivelsene at alle virksomheter, også offentlige, skal ta vare på omdømme sitt, og strekke seg mot et godt omdømme – styrke omgivelsenes oppfatning av dem. Man ser derfor at stadig flere organisasjoner ansetter kommunikasjonsrådgivere og noen har til og med opprettet egne kommunikasjonsavdelinger for å arbeide innen dette feltet (Angell, Byrkjeflot & Wæraas, 2011). Dette gjelder ikke lenger bare bedrifter, men også offentlige organisasjoner. Derfor er ikke måten virksomheten framstiller eller presenterer seg selv på lenger overlatt til tilfeldighetene (Angell et al., 2011). Det skal mye til for at offentlige organisasjoner går konkurs, men de er fortsatt avhengig av tillit fra omgivelsene. Lav tillit kan føre til lavere budsjetter, eller sammenslåing med andre virksomheter, eller i verste fall, kan det komme krav om nedleggelse. Selv om det er mer konkurranse i offentlig sektor nå enn før, er det viktig å merke seg at offentlige virksomheter fungerer på andre måter og på andre premisser enn private virksomheter (Angell et al., 2011). Det er svært omdiskutert om omdømmearbeid er like egnet for offentlige organisasjoner som det er for private organisasjoner. Noen forskere mener at offentlige organisasjoner ikke bør bruke for mye tid og penger på å bygge omdømme, men at de i stedet bør sikte mot et nøytralt omdømme (Luoma-aho V., 2007). Andre mener at omdømme kun skader politikernes eget omdømme. Det er også mange som mener at strategisk kommunikasjon for å oppnå godt omdømme, slik det er definert for privat sektor, ikke egner seg for offentlig organisasjoner da de er bygd opp på forskjellige måter og har som regel forskjellige mål (Brønn, 2019, s.152). Likevel hevder den amerikanske statsviteren Carpenter (2002, i Brønn 2019), at

*‘et godt omdømme i offentlig sektor kan være et stort politisk fortrinn-det kan brukes til å skape offentlig støtte, oppnå autonomi og bruk av skjønn fra politikerne, til å beskytte organet*

*fra politiske angrep, og til å rekruttere og holde på verdifulle medarbeidere'* (Brønn, 2019, s. 152).

Da jeg skrev min hjemmeeksamen i omdømme og strategisk kommunikasjon, handlet store deler av oppgaven om NRK, og deres selvpresentasjon via visuelle og verbale identitetsuttrykk. Da ble jeg oppmerksom på den store tilliten omgivelsene, det norske folket, har til NRK. Jeg ble dermed nysgjerrig på hva det er som gjør at de har klart å beholde sitt omdømme, til tross for at det er en statlige aktør som er sterkt utfordret av private og kommersielle aktører i mediemarkedet. I denne oppgaven har jeg derfor valgt å dykke ennå dypere inn i dette fenomenet – hva det kan skyldes.

Det første jeg får assosiasjoner til når jeg hører NRK, er meg selv som barn tidlig på 1990-tallet, sittende fremfor fjernsynet, stirrende på et farget stillbilde. Plutselig kommer det et bilde av en klokke som teller ned med sekundviseren sin, 60 sekunder til klokken er 18.00, etterfulgt av den velkjente barne-TV vignetten. Endelig er klokken 18.00, og 30 minutter med fantastisk (og også magisk i mine øyne) barne-tv som Sesamstasjon, Tøydukken Anna, Mummidalen, Labbetuss m.m, kan nytes. Når det er over, er det ikke mer TV for oss barn før dagen etter. Ingen NRK-super med barneprogrammer som sendes gjennom hele dagen, ingen nett-TV hvor det er et univers av serier og filmer . Ingenting, men det var helt greit. Vi visste jo ikke om noe annet. Det er mulig jeg høres gammel ut, men jeg er bare 34 år. Det er derfor ikke så lenge siden TV-hverdagen var en helt annen enn den er i dag. Utviklingen har vært stor, spesielt de siste 10 årene. Men denne oppgaven handler ikke om mine minner eller skildringer av NRK, så nok om det.

Problemstillingen jeg har valgt å drøfte i denne oppgaven er: «Hva kjennetegner NRKs omdømme i perioden 2000-2019, og hvordan lar dette omdømmet seg forstå?»

Dette er en todelt problemstilling, hvor den første delen er deskriptiv, eller beskrivende, mens den andre delen er forklarende. Med en deskriptiv problemstilling ønsker man å finne ut hvordan et fenomen ser ut (Jacobsen, 2005), og i dette tilfellet, kartlegge hva som kjennetegner omdømmet til NRK og utviklingen av det over tid. Med en forklarende problemstilling ønsker man å finne ut hvordan et fenomen oppstod, eller hvorfor noe spesielt skjedde (Jacobsen, 2005). I mitt tilfelle handler det om å finne ut av hva som kan forklare omdømmet til NRK.



Den første delen av problemstillingen skal besvares gjennom en studie av Profilundersøkelsen til NRK, som er NRKs egen omdømmeundersøkelse gjennomført for fjernsyn siden 1994 og for radio siden 1998. Undersøkelsen er blitt gjennomført av TNS gallup (tidligere Kantar TNS), men i dag gjennomføres den av Nordstat. Undersøkelsen er i form av telefonintervju av et tilfeldig utvalg av befolkningen som er over 15 år. Dette gjør de for å vite hva publikum setter pris på og hva de setter mindre pris på, slik at NRK hele tiden kan forbedre seg og holde seg oppdatert om hva det norske folket mener om NRK. Konkret er jeg ute etter å finne ut om NRK har et dårlig, et middels godt eller et godt omdømme, og om dette varierer i den tidsperioden jeg har valgt.

Den andre delen av problemstillingen vil bli drøftet ved å ta i bruk Fombrun og van Riels (2004) fem stjerne-kvaliteter som analyseverktøy. Er omdømmet til NRK et resultat av gode eller dårlige 'score' på synlighet, unikhhet, autentisitet, konsistens og transparens. Dette gjøres ved å studere NRKs selvpresentasjoner på deres hjemmesider og medieomtaler fra den samme tidsperioden som profilundersøkelsene. I tillegg kommer intervjuer med to ansatte i NRK. Som jobber som Profilsjef i NRK og Seksjonsleder for innhold og publikum i NRK analyse.

## **1.2 Disposisjon**

Kapittel 1 var en innledning med en presentasjon av bakgrunn for valg av emne samt en utdypende forklaring av problemstillingen.

Neste kapittel er en kort redegjøring av noe av det som er gjort av tidligere forskning innenfor omdømme i offentlig sektor.

Kapittel 3 er en presentasjon av NRKs historie og dens utvikling og også litt om deres strategier.

I kapittel 4 vil jeg komme med de teoretiske tilnærmingene som ligger til grunn for min analyse.

I kapittel 5 vil jeg presentere valg av metode, jeg vil også forklare hvordan jeg hentet inn data og hvordan jeg skal bruke innsamlet data videre i analysedelen. Avslutningsvis i kapittel 5 vil jeg gjøre en oppsummering av oppgavens kvalitet i form av relabilitet, validitet og overførbarhet.

Kapittel 6 er presentasjon av datamateriell og analyse, og den delen som vil ta størst plass i min oppgave. Her skal jeg gjøre rede for mine funn, belyst gjennom det teoretiske rammeverket som jeg presenterte i kapittel 4.

Det siste kapitlet er Avslutningsdelen. Her vil jeg presentere de viktigste funnene som er gjort i analysedelen, samt gjøre en konklusjon. Helt til sist vil jeg komme med forslag til eventuell videre forskning.

## 2 Tidligere forskning

Det er ingen tvil om at fokuset på omdømme i offentlig sektor har fått større oppmerksomhet de siste årene. Det er en økt interesse for å forske på dette fenomenet, omdømme i offentlig sektor, spesielt i Norge (Brønn, 2019). Brønn trekker spesielt frem en bok av Arild Wæraas og Moshe Maor (2015) ved navn «Organizational Reputation in the Public Sector». I denne boken har de bl.a. redegjort for de to viktigste forskningstradisjonene som har oppstått den siste tiden, den statsvitenskapelige tradisjonen og organisasjonstradisjonen (Brønn, 2019). Disse forskningstradisjonene har også Åshild Skjegstad Lockert referert til i sin forskning «konkurrerende omdømmeoppfatninger- En drøfting av nordisk omdømmeforskning på offentlig sektor generelt og kommuner spesielt» (Lockert, 2017). Hun presenterer disse tradisjonen ved å fortelle at den statsvitenskapelige tradisjonen er nært beslektet med det økonomiske perspektivet, hvor omdømme anses som en strategisk ressurs for organisasjoner. Videre forteller hun om organisasjonstradisjonen, og her forstås omdømme som et produkt som konstrueres både innad og utad i organisasjonen, samt i interaksjon mellom interessentene. Hovedmålet med hennes forskning er å rette fokus mot de teoretiske perspektivene og definisjonene som benyttes for å forstå omdømme. Med sin forskning har hun funnet ut at det mest hensiktsmessige for nordisk forskning på omdømme i offentlig sektor er å benytte det organisatoriske perspektivet, da hun mener at et mer variert teoretisk utgangspunkt vil være bedre for å forstå omdømme (Lockert, 2017).

Flere forskere mener det er noen vesentlige forskjeller mellom private og offentlige organisasjoner. I offentlige virksomheter er det flere hensyn som må tas i forhold til omgivelsene, som demokratiske hensyn, rettslige verdier og ikke minst hensyn til fellesskapet. Men det sies også av samme forskere at grensene mellom offentlig og privat virksomhet brytes ned på noen felt. Dette fører til hybrider og blandingsformer hvor organisasjoner ligger i grenseområdet (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2004). Også Black (2002) fant flere ulikheter mellom offentlige og private organisasjoner som: offentlige forventninger, politisk ansvarlighet, klare mål og prioriteringer, forholdet mellom behov- etterspørsel-tilbud, inntekter, samt beslutningstaking og til sist profesjonelt selvstyre (Angell et al., 2011). Det er også mange forskere som finner likheter mellom de ulike organisasjonene, som for eksempel Silvia og Barista (2007) som kunne fastslå at det også var viktig med gode kunderelasjoner i statlige virksomheter (Angell et al., 2011). Som nevnt i

innledningen er det også forskere som mener at det er tilstrekkelig at offentlige organisasjoner sikter mot et nøytralt omdømme (Luoma-aho V., 2007).

Min forskning er også omdømme i offentlig sektor. Jeg vil fokusere på NRK og hvordan deres virksomhet er, hvordan de arbeider med omdømme og hva det er som kjennetegner deres omdømme. Selv om NRK er en offentlig organisasjon, bærer den preg av trekkene til en privat organisasjon da NRK er i et konkurransemarked hvor publikum daglig kan gå over til konkurrentene bare ved å trykke på fjernkontrollen. Det finnes tidligere forskning på NRK, men det er ikke forskning på deres gode omdømme sett i lys av stjerne-kvalitetene. Det har heller ikke blitt forsket på kjennetegnene ved deres omdømme på bakgrunn av deres egne omdømmeundersøkelser. Min forskning vil være basert på organisasjonstradisjonen da NRK er en organisasjon som hele tiden er på jakt etter et sterkere omdømme (Brønn, 2019).

### 3 Om NRK

#### 3.1. Historien om NRK

NRK står for Norsk Riks Kringkasting, men er nok mest kjent som NRK for folk flest. I 1933 vedtok Stortinget at all norsk kringkasting skulle samles i et statlig eid selskap. NRK var altså alene om kringkastingen i Norge frem til begynnelsen av 1980-tallet. Det var et monopol og NRK hadde derfor ingen konkurrenter å tenke på. Om folk ville høre på radio eller se på TV, var det NRK de måtte slå seg til ro med. NRK hadde altså monopol i nesten 50 år (Fordal, 2009).

Radiosendingene startet i 1933. I 1954 kom de første prøvesendingene for TV og fra 1960 var NRK sine TV-sendinger blitt tilgjengelig for befolkningen i store deler av Norge. I dag har NRK hele 14 radiokanaler, blant annet NRKP1, NRKP2 og NRKP3 som er de mest kjente av NRKs radiokanaler, tre TV-kanaler, i tillegg til andre plattformer som podkast, apper og nettsider. I følge NRK er deres tilbud fortsatt førstevalget snart 100 år etter starten, og ni av ti nordmenn benytter seg av et eller flere NRK-tilbud hver dag (Fordal, 2009).

Da monopolet ble oppløst og NRK fikk konkurrenter på 1980-tallet, var de nødt til å gjøre endringer. Dette betydde store omstillinger. NRK måtte tilpasse seg den nye medieverdenen da publikum nå kunne velge mellom mange ulike operatører. I 1984 kom NRK med en ny radiokanal, den neste kom i 1993, og i dag har NRK, som nevnt tidligere, 14 radiokanaler. Den andre TV-kanalen kom i 1996 (NRK2) og i 2007 kom den tredje (NRK3), som i dag er mest kjent som NRK-Super på dagtid, ungdomskanal på kveldstid og NRK3 på nattertid. I 1995 kom NRK med sine første nyhetssider på internett og i dag er NRK.no nest størst i landet. VG.no topper enda listene som den mest besøkte nyhetssiden på internett (Fordal, 2009).

Dagens situasjon er med andre ord preget av stor konkurranse fra andre kanaler (både radio, tv og internett) over hele landet, men også fra andre land. Derfor følger NRK hele tiden med på hva som skjer av utviklinger, og deres langtidsstrategi er at de skal levere «i verdensklasse» (Fordal, 2009). Dette gjør de for at de skal fortsette å være nordmenns førstevalg for medieinnhold. I dag er NRK1 Norges største TV-kanal, NRK P1 er Norges største radiokanal. Den raske teknologiske utviklingen og medievaner som endrer seg raskere

enn noensinne gir utfordringer til NRK. Derfor bruker NRK mye tid og ressurser på å kunne tilby det gode NRK innholdet på de plattformene som folk er på å bruke, som for eksempel mobilen som blir flittig brukt av stadig flere. Men også youtube, bilradioen og snapchat(Fordal, 2009).

I dag er NRK et statlig aksjeselskap og kulturdepartementet er selskapets generalforsamling. Og det er de som oppnevner selskapets styre. Stortinget setter rammene for NRKs oppdrag, som er definert gjennom NRK-plakaten (NRK, 2015), vedtekter for NRK og en kringkastingslov. Frem til 2019 har NRK blitt finansiert via en egen TV-lisens som er knyttet til det å eie et fjernsynsapparat, men siden NRK nå er å finne på flere plattformer og ikke bare kan benyttes via radio og fjernsyn, er det kommet en ny måte å finansiere NRK på. Fra og med 2020 ble NRK finansiert gjennom en egen NRK-skatt som gjelder for alle som tjener over en bestemt sum, uavhengig om de eier et TV eller ikke (Fordal, 2009).

### **3.2. Strategien til NRK.**

NRK legger vekt på å være samfunnsbevisst og har flere mål formulert gjennom sine strategier. De skal blant annet skape merverdi i samfunnet og historiene NRK forteller skal virke og gjøre Norge bedre. Hovedmålene til NRK i langtidsstrategien er: styrke og utvikle demokratiet, samle og engasjere alle som bor i Norge og være en publisist og innholdsprodusent i verdensklasse (NRK, e).

Hvert år settes nye mål basert på analyser av samfunnet, mediemarkedet, utvikling innad i organisasjonen, i tillegg til en vurdering av måloppnåelse og effekt av de gjeldende målformuleringene. Mediebruk og teknologi er i endring og dette gir NRK en unik mulighet til å nå ut til folket, men det skaper også utfordringer som å skulle samle alle. NRK jobber derfor kontinuerlig med at publikum skal kunne finne og velge innhold fra NRK i konkurranse med det beste medieinnholdet fra hele verden. De mener selv at nøkkelen til å samle og engasjere alle i Norge ligger i kombinasjonen av ulike fag som teknologi, produktutvikling og innhold (NRK, e).

NRK er medlem av Norsk Presseforbund og er derfor forpliktet til å følge Redaktørplakaten og Vær varsom-plakaten. Sistnevnte skal sørge for at NRK og de andre som er medlem av Norsk presseforbund, skal «verne om sin uavhengighet, integritet og troverdighet». Plakaten stiller også krav til kildekritikk, samt en saklig og balansert fremstilling av saker som dekkes redaksjonelt (Presse, u.å.).

Ifølge ulike undersøkelser viser det seg at ungdommer velger heller Snapchat, Instagram, Youtube, Facebook og Netflix før norske redaktørstyrte medier. Den globale konkurransen om publikums tid og oppmerksomhet er altså en av de største utfordringene for norske medier. Norske medier ønsker å lage kvalitetsinnhold som publikum vil bruke tid på. Det er viktig for allmennkringkastingen at publikum blir informert og opplyst slik at de kan være i stand til å ta gode valg for seg selv og delta i demokratiet. Med dette vil NRK bidra til en positiv utvikling av samfunnet (NRK, e). I følge §13 i NRK-plakaten skal NRK «Ivareta ytringsfrihet og ytringsvilkår for borgerne. NRK skal være redaksjonelt uavhengig og være balansert over tid. NRK skal bidra til å fremme den offentlige samtalen og medvirke til at hele befolkningen får tilstrekkelig informasjon til å kunne være aktivt med i demokratiske prosesser» (NRK, 2015).





## 4 Teoretisk tilnærming

Det finnes mange definisjoner på omdømme og i følge Brønn (2019), fant Bennet og Kottasz (2000) hele 16 definisjoner av organisasjonsomdømme, mens det i en annen studie ble funnet så mye som over 49 ulike definisjoner (Barnett mfl. 2006, Dowling 2016) hentet fra Brønn (2019, s. 75). Men det er også ulike syn på omdømme ut i fra hvilken akademisk disiplin som ser på det. I organisasjonsteori ser man på omdømme som: *«organisasjoners kognitive representasjon etter hvert som interessentene opparbeider seg oppfatninger av denne»* (Brønn, 2019). I følge Kay (1993, i Brønn, 2019) er omdømme en av den viktigste immaterielle verdien en organisasjon har, og det er en ressurs som må tas godt vare på av virksomheten, på samme måte som den tar godt vare på de andre ressursene den har (Brønn, 2019, s. 76). Det er identifisert tre konseptualiseringer av virksomhetsomdømme, og det er at organisasjoner trenger: å være kjent, å være kjent for noe og å være generelt velansett. Dette handler om at organisasjoner bør være kjent for deres egenskaper eller stilling, og at organisasjonen er kjent for deres særtrekk eller ut i fra deres adferd og at omgivelsene gjør en vurdering av at virksomheten er bra eller attraktiv. Disse tre kategoriene overlapper hverandre, men de kan også skilles fra hverandre Dowling (2016) referert fra Lange mfl. (2011) hentet fra (Brønn, 2019, s.77). Teoriene jeg har valgt å gjøre rede for er begrepene omdømme, omdømmehåndtering, organisasjonsidentitet, identitetsuttrykk, omdømmemåling, samt Fombrun og van Riels «Roots of fame», Stjerne kvaliter (jf. Fombrun og van Riel, 2004).

### 4.1 Omdømme

Omdømme er noe alle organisasjoner har, enten det er et godt eller et dårlig omdømme. Ifølge Brønn (2019) er omdømme bygd på relasjoner og tillitt. Det finnes veldig mange definisjoner på omdømme som nevnt innledningsvis, men alle har noen likhetstrekk og jeg har valgt to definisjoner som beskriver godt hva et omdømme er sett fra et organisasjonsteoretisk perspektiv. Fombrun (1996, i Brønn og Ihlen, 2009) definerer omdømme slik:

*«Oppfattet inntrykk av et selskaps tilbakelagte handlinger og fremtidige utsikter som beskriver selskapets generelle appell hos alle de viktigste interessentene sammenliknet med andre ledende konkurrenter».*

En annen definisjon er av Bromley (1993, også nevnt i Brønn & Ihlen, 2009), og han skriver følgende: «*Omdømme er summen av alle meninger uttrykt om en organisasjon*». Omdømme er som beskrevet en ekstern vurdering og oppfatning av organisasjonen. Omgivelsene skaper seg altså et inntrykk av organisasjonen ut ifra hva organisasjonen har foretatt seg i fortiden, men også hvordan organisasjonen presenterer sine strategier, verdier og visjoner for fremtiden. Et godt omdømme kommer ikke automatisk, det må jobbes med kontinuerlig, og det tar tid og bygge opp et styrket omdømme. Det gjøres blant annet med å etterleve lover og regler, og å leve opp til samtidens normer for hvordan en tidsriktig, effektiv organisasjon skal se ut og i tillegg styres omdømmet av hvordan organisasjonen «ter seg» når de får spørsmål som fanger omgivelsenes oppmerksomhet (Røvik, 2007, s.195). Et godt omdømme kan være et konkurransefortrinn for en organisasjon da det er verdifullt, sjeldent og det kan heller ikke imiteres av andre organisasjoner (Brønn & Ihlen, 2009).

I likhet med omdømme kan heller ikke tillitt kontrolleres. Det er noe som vinnes over tid ved blant annet å ha en tillitsvekkende atferd. Både omdømme og tillitt svekkes om organisasjonen ikke lever opp til forventningene. Med et godt omdømme vil man trolig bli oppfattet som mer troverdig av interessentene (Brønn, 2019.s. 84).

Som tidligere nevnt mener altså Brønn (2019) at også relasjoner henger sammen med omdømme. Mennesker ønsker å investere i organisasjoner med et godt omdømme, og mennesker ønsker også å jobbe for organisasjoner som har et godt omdømme. Dette viser at folk ønsker en relasjon til organisasjoner på grunn av dens omdømme (Brønn, 2019. s.83).

## **4.2 Omdømmehåndtering**

Omdømmehåndtering er en strategisk måte for organisasjoner å jobbe på for å oppnå et styrket omdømme (Røvik, 2007). Interessen for omdømme har økt voldsomt de siste årene, Dette viser blant annet omfattende «omdømmeprosjekter» i politiet, forsvaret, innovasjon Norge og fiskeri (Brønn, 2019. s.151). Den samme interessen ser man også for omdømmemålinger. Røvik (2007) definerer omdømmehåndtering slik:

*«tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon ovenfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen»* (Røvik, 2007, s.196).

Omdømmehåndtering er mer omfattende enn tradisjonell markedsføring. Det er for eksempel ikke «bare» kundene som er omgivelsene, men også media, myndigheter, eiere og interessenter. Målet med det strategiske arbeidet er at omgivelsene skal få større tillit til organisasjonen, og også at omgivelsene skal få et styrket, helhetlig inntrykk av organisasjonen (Røvik, 2007). Byrkjeflot (2011) hevder at den ideelle «omdømmeoppskrifta», skal hjelpe organisasjoner i sitt arbeide om å oppnå et godt omdømme. Og den består av følgende fem steg:

### 1. Utvikle strategi

Det første organisasjoner må gjøre er å utarbeide en strategi, som inneholder blant annet visjon og misjon. Deretter må de utvikle et verdigrunnlag for organisasjonen. Det er omdiskutert om hvorvidt man skal ta med medlemmene i dette arbeidet slik at det ikke bare er lederne som utarbeider strategien. Her er det forskjell på politiske eller offentlige organisasjoner der medlemmer er med på å vedta visjon, misjon og verdier, mens i en familiebedrift er det mer vanlig at eieren velger strategi alene, for deretter å dele avgjørelsene med medlemmene i virksomheten.

### 2. Utvikle identitet og kultur

Dette trinnet handler om å utvikle organisasjonens identitet og kultur bygging. Dette innebærer at organisasjonens navn setter og profilerer seg, samt involvere de ansatte og interessenter i prosessen. Her dukker spørsmål opp om man skal utvikle identiteten ut ifra strategien som er utviklet av ledelsen eller om man skal la de ansatte og de spontane identiteter som kommer til uttrykk blant disse, få mer innflytelse på organisasjonsidentiteten.

### 3. Selvfremstilling

Her gjelder det for organisasjonene å prøve på best mulig måte og formidle til omgivelsene hvem man ønsker å være som bedrift (ønsket image). Her er det viktig at det man formidler er i samsvar med det organisasjonen står for, som visuelle, symbolske og atferdsmessige uttrykk.

### 4. Måle omgivelsenes inntrykk

Trinn fire i denne oppskriften går ut på at man skal måle imaget sitt blant interessentene sine. Det handler om hva interessentene assosierer med den aktuelle organisasjonen på et

gitt tidspunkt. Image er kortvarig, og den assosiasjonen omgivelsene har av organisasjonen der og da. Resultatene fra disse målingene brukes for å minske gap mellom visjon, identitet og image.

## 5. Måle omdømme

På det siste punktet måles omdømmet. Dette gjøres med å se på hvor kjent organisasjonen er og om organisasjonen oppfattes positivt eller negativt hos omgivelsene. Da omdømmet er mer varig enn image, må det på dette feltet gjøres målinger over tid, og på tvers av ulike grupper for å få et klart bilde av omdømmet.

Om målt omdømme ikke svarer til forventningene må organisasjonen starte prosessen på nytt (Angell et al., 2011). Men dette er en oppskrift som i utgangspunktet er laget for den private sektoren, og det er mye omdiskutert om den er like anvendelig for offentlige organisasjoner. Ifølge Wæraas og Byrkjeflot (2012, i Brønn, 2019) er det fem problemer politiske og offentlige organisasjoner står ovenfor når de skal forsøke å følge standardoppskrifter av omdømmehåndtering. Disse er:

- Det politiske problemet, alle offentlige organisasjoner er på en eller annen måte knyttet til et politisk overordnet nivå. Det betyr at politiske myndigheter stadig vedtar ny politikk som byråkrater setter ut i livet.
- Konsekvensproblemet, de fleste offentlige organisasjoner har ansvarsoppgaver i henhold til et sett med verdier. Offentlige byråkrater står ovenfor en rekke motstridende verdier, og i tillegg har mange offentlige organisasjoner flere enn en identitet.
- Karismaproblemet, organisasjoner i offentlig sektor mangler karisma.
- Originalitetsproblemet, offentlige organisasjoner virker sjeldent unike da de ofte har felles egenskaper som politiske, hierarkiske og regelstyrte enheter.
- Fortreffelighetsproblemet, det stilles høye forventninger til offentlige organisasjoner at de skal ha like tjenester og like god kvalitet, men om de klarer å innfri disse forventningene, vil det bli vanskelig for dem og opprettholde omdømmet sitt (Brønn, 2019).

### 4.3 Identitetsuttrykk

Identitetsuttrykk er de symbolene organisasjoner bruker for å presenter seg selv. I dag er det forventet at alle organisasjoner skal fortelle hvem de er og hva de står for. På grunn av dette kommuniserer organisasjoner om seg selv gjennom verbale og visuelle virkemidler som en del av omdømmehåndteringen (Kvåle & Wæraas, 2017). Verbale uttrykk består av organisasjonens verdier, visjon, misjon, slagord og strategiske fortellinger. Internett har gjort det enklere for andre å få innsyn i en hvilken som helst organisasjon. Det betyr at hvem som helst kan skaffe seg opplysninger om identiteten til ønsket virksomhet. Det er derfor viktig at man utvikler en gjennomtenkt og konsistent hjemmeside med informasjon om organisasjonen som stemmer over ens med hva organisasjonen ønsker å være og hva de står for (Kvåle & Wæraas, 2017). Visuelle uttrykk består av det vi ser som navn, logo, farger, fonter, uniformer og lokaler. Det visuelle er som regel det første vi ser av organisasjoner, og det er ofte ut fra dette at vi skaper oss førsteinntrykket (Kvåle & Wæraas, 2017). Derfor er det viktig at også disse uttrykkene er nøye planlagt og gjennomtenkt. Jeg vil nå redegjøre for verdi, visjon, misjon/oppdrag og logo da dette er de uttrykkene jeg vil anvende senere i analysen.

Gjennom verdiene viser organisasjonene hvem de er, eller hvem de ønsker å være. Verdiene bør også være i samsvar med omgivelsenes forventninger (Kvåle & Wæraas, 2017). Karnighans (2003, i Wæraas, 2010) har delt opp verdier i fire ulike kategorier. Etske verdier (forventet adferd), demokratiske verdier (typisk for offentlig sektor), profesjonelle verdier (typiske for kunnskapsorganisasjoner) og menneskeorienterte verdier (viktige i sosiale sammenhenger og relasjoner) (Wæraas, 2010). Visjoner sier på sin side noe om hvor organisasjonen ønsker å være i fremtiden, og man kan si at visjonen er en slags ledestjerne for de som arbeider i organisasjonen. Et eksempel er Helsetilsynet med sin visjon som er: «Vårt tilsyn-din trygghet» (Kvåle & Wæraas, 2017). Misjonen eller oppdraget, beskriver organisasjonens eksistens. Misjonen uttrykker gjerne hva som er formålet til organisasjonen, og bør forklare hvorfor den eksisterer. Stormberg har for eksempel en misjon med høye ambisjoner: «Vi vil gjøre verden til et litt bedre sted» (Kvåle & Wæraas, 2017).

Et navn er en grafisk «signatur» som har faste skrifttyper og som ofte har bestemte regler på hvor og hvordan det skal plasseres på trykk. Et navn er viktig slik at organisasjonen skal kunne omtale seg selv og for at andre skal kunne omtale organisasjonen. Man kan blant annet ha humoristiske navn, eller navn på personer som for eksempel Synnøve Finden. Logoen kan være det samme som navnet, som for eksempel Coca Cola, eller symbol som

Universitetssykehuset i Nord Norge som har en flyvende pingvin. Det finnes abstrakte og stiliserte, deskriptive og konkrete eller en kombinasjon av disse (Kvåle & Wæraas, 2017).

#### 4.4 Organisatorisk identitet

«Hvem er vi som organisasjon?» er spørsmålet man må finne svar på for å finne organisasjonens identitet Albert og Whetten (1985, i Brønn, 2019, s.25). Ifølge Brønn og Ihlen (2009) er identiteten til en organisasjon viktig blant annet fordi den tiltrekker seg mennesker som føler de har noe til felles med organisasjonen, den er også med på å forme medlemmers virkelighetsoppfatning og engasjement (Brønn & Ihlen, 2009, s.30). Det sies at en organisasjon som vil bygge et godt omdømme, må starte med å se nærmere på hvem og hva den er. Organisasjonen må altså ta utgangspunkt i identiteten sin før man begynner å drøfte image og omdømme. Organisasjoner i dag er mye mer åpen slik at interessenter får mer innsikt i det indre liv og deres kultur. Derfor er det viktig at de har en klar definisjon av hvem de er som organisasjon, og at dette stemmer overens med hva de sier utad. Organisatorisk identitet er en kollektiv oppfatning som medlemmene av organisasjonen har (Brønn & Ihlen, 2009).

Det finnes imidlertid noen institusjonaliserte organisasjonsidentiteter som beskriver de tradisjonelle organisasjonsformene, som er offentlig/forvaltning, privat/forretning og frivillig/forening (Fossel 1992, Brunsson 1994, Røvik 2007) nevnt i (Kvåle & Wæraas, 2017, s.99-101).

*Forvaltningsidentitet*- Disse organisasjonene er gjerne reguleringsorienterte og er basert på politiske og legale vedtaks- og styringsprosesser. Det er ikke hensiktsmessig å måle offentlige organisasjoner ut i fra deres økonomiske resultater. Verdiene deres består ofte av rettferdighet, kontroll, likebehandling og demokrati. Offentlige organisasjoner får ofte legitimiteten sin ovenfra gjennom at de utfører pålagte oppgaver i tråd med politiske vedtatte målsetninger og rutiner. *Forretningsidentitet*- Typiske forretninger er aksjeselskap, private bedrifter og konsern. Disse organisasjonene er konkurranseorienterte og baserte på markedslogikk. De vurderes ut ifra antall kunder og at de klarer å skape profitt/ økonomisk vekst til eierne. Verdiene består ofte av overskudd og effektivitet. Legitimiteten kommer ovenfra, gjerne fra aksjeeierne. *Foreningsidentitet*- Denne organisasjonsformen består av et kollektiv av individuelle medlemmer basert på frivillighet og solidaritet. Verdiene er ofte solidaritet, helse og kunnskap. Legitimiteten kommer nedenfra, lokalt og fra medlemsmassen. Identiteten til organisasjoner kan bli forstått ut ifra elementene til disse idealtypiske

organisasjonsformene og organisasjoner kan også utforme sin identitet ved hjelp av disse elementene (Kvåle & Wæraas, 2017).

I likheter med mennesker, kan også organisasjoner ha flere identiteter. I 1985 introduserte forskerne Albert og Whettens ideen om en hybrid identitet. I sin case tok de for seg to tilsynelatende uforenelige verdisystemer og viste at de kunne eksistere i en og samme organisasjon og likevel klare seg godt. De tok for seg et forskningsuniversitet. På den ene siden var det de vitenskapelige ansatte som så på læring som et høyere kall, som dermed ga dem nærmest et moralsk imperativ. Mens på den andre siden var administrasjonen som hadde et mer nytteorientert perspektiv, som var preget av profittmaksimering og egennytte (Brønn, 2019, s.37). For at en organisasjon skal kunne sies og ha flere identiteter, må den romme flere perspektiver på hva som er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen som helhet (Pratt & Foremann, i Brønn, 2019).

#### **4.5 Omdømmemåling**

Det er viktig for en organisasjon å vite hvordan omdømmet deres faktisk er, og dette kan gjøres ved å gjøre en omdømmemåling. Brønn (2019) mener imidlertid at man ikke bare kan måle omdømmet alene for å finne ut om man har et godt eller et dårlig omdømme, hun mener at man først må måle organisasjonens identitet, deretter image og til sist omdømmet. Alt henger sammen mener hun. Hun mener at man først og fremst må vite svaret på «hvem er vi?», før man kan måle hvordan omgivelsene oppfatter dem (image). I Norge har målinger av omdømmet skutt i været. Det er målinger av hvilken bedrift som er den beste å jobbe i, bedrifter med mest kvinnelige styremedlemmer, bedrifter med høyest tillitt, bedrifter som er mest synlig, hvem som har de beste lederne. Alle typer organisasjoner er med på slike målinger, både frivillige, private og offentlige. Det er dokumentert at det er viktig å måle omdømmet. Hvis man ikke har et godt omdømme vil det blant annet være vanskeligere å rekruttere dyktige ansatte, eller øke salget, eller skape bedre kundelojalitet (Brønn, 2019, s.124). Berens og Van Riel (2004, i Brønn, 2019) har identifisert tre ulike begrepsmessige retninger som blir brukt ved omdømmemålinger. Disse er: sosiale forventninger, virksomhetens personlighet og tillitt.

##### *Sosiale forventninger*

Sosiale forventninger handler om hvordan omgivelsene forventer at organisasjonene skal opptre i samfunnet. Dette kan være alt fra kvalitet på produktene, at organisasjonen får gode

økonomiske resultater, eller noe som engasjerer mange i disse dager- miljøpåvirkning. Kort forklart er det de egenskapene som virker inn på omdømmet. Det er fire undersøkelser innenfor denne kategorien som norske organisasjoner kan kjøpe. Dette er: RepTrak, Ipsos, Kantar og TRI\*M.

RepTrak -målingen er basert på syv dimensjoner. Innovasjon, etikk, samfunnsansvar, produkter og tjenester, økonomiske resultater, lederskap, og til sist arbeidsmiljø. RepTrak offentliggjør resultatene for de 50 mest synlige bedriftene i Norge. Dette er uavhengig om det er positiv eller negativ synlighet, men de blir nominert da det er de som blir nevnt flest ganger av omgivelsene. Man måler omdømmet ved hjelp av en egen skala som går fra 0-100. Denne skalaen kalles RepTrak pulse. Fra 40 og nedover er det dårlig omdømme, 40-59 er et svakt omdømme, 60-69 gjennomsnittlig omdømme, 70-79 robust omdømme, 80 og oppover er et utmerket omdømme.

TRI\*M undersøkelsen fra Kantar måler omdømmet hos de primære interessegruppene og hjelper også organisasjoner med å bygge opp et solid og langvarig omdømme. De mener at de kan identifisere drivkraften bak hver enkelt organisasjons omdømme ved å se på dimensjoner som: emosjonell, appell, tillitt, kvalitet, nyskapning, økonomiske prestasjoner, etisk og sosialt ansvar, ledelse, markedsledelse og arbeidssted. Dimensjonene plasseres på en skala som viser hvordan de påvirker organisasjonens omdømme og i hvilken stor grad de er viktige for kommunikasjonen. Hvert år velger Kantar ut organisasjoner som får være med på deres omdømmeundersøkelse. I 2018 plukket de ut 68 organisasjoner. De har fem spørsmål som måler hvor sterkt omdømmet er i hver enkelt organisasjon (omdømmeindeks). Kantar har også en poengskala fra 0-100, hvor 75 og oppover er et særdeles sterkt omdømme. Ipsos kaller sin undersøkelse for omgivelsesregnskap. Dette er en undersøkelse som kan kartlegge omdømmet til hver enkelt organisasjon. Dette er en profilundersøkelse som ser på forbrukernes oppfatning av organisasjonen og de produktene som de tilbyr. De kan blant annet måle egenskaper og verdier som organisasjonen har identifisert som viktige. De sammenligner også resultatene med organisasjonens naturlige konkurrenter. Omdømmet blir målt med et spørsmål: Hvilket totalinntrykk har du av denne organisasjonen? (Brønn, 2019).

### *Virksomhetens personlighet*

I følge Berens og van Riel (2004, i Brønn, 2019) er en populær måte å beskrive organisasjoner på, er å ta utgangspunkt i menneskelige særtrekk brukt som metaforer. Dette er



en type image måling som er nyttig for selskaper. Når organisasjoner har definert sin personlighet, vet omgivelsene hva de kan vente seg. (Madrigan, 2007, i Brønn, 2019). Den målingen som kanskje er mest kjent innenfor dette emnet er Aakers personlighetsskala, som måler oppriktighet, entusiasme, kompetanse, raffinement og barskhet. Davies og Chun (2002 også i Brønn, 2019) mener at denne skalaen ikke plukker opp de ansattes forventninger. Derfor har de utviklet en måleskala som de kaller *Corporate Personality Scale*. Denne måler både ansattes forventninger (identitet) og kundenes forventninger (image) (Brønn, 2019).

### *Tillitt*

Berens og van Riel (2004, i Brønn, 2019) mener at tillitt er knyttet til forutsigbarhet i atferden til organisasjoner. De legger frem tre trekk ved tillitt som er: Pålitelighet, velvilje og troverdighet. Newell og Goldsmith (2001, også nevnt i Brønn, 2019) har utviklet en troverdighetsskala- *Corporate Credibility Scale*, som måler troverdigheten til virksomheter ved å se på i hvor stor grad omgivelsene mener at de har kunnskap og ekspertise til å oppfylle deres krav, og at de har tiltro til at organisasjonen forteller sannheten. I likhet med omdømme er heller ikke tillitt noe som kan bestemmes av organisasjoner, det må komme over tid med tillitsvekkende adferd. Både omdømme og tillitt tar skade av at en organisasjon ikke lever opp til forventningene. Med et godt omdømme sies det at man oppfattes mer pålitelig av interessentene (Brønn, 2019, s. 84).

## **4.6 Stjerne kvaliteter**

Fombrun og van Riel (2004) har utformet en stjerneformet modell hvor hver gren representerer punkt de mener er nødvendig for og oppnå det beste omdømmet. Dette kom ut av et prosjekt hvor de studerte ulike virksomheter ut i fra fire områder som var: 1. Den interne og eksterne kommunikasjonen på deres nettsider. Reklame og pressemeldinger. 2. Samfunnsansvar gjennom handlinger som utføres internasjonalt. 3. synligheten til virksomhetene i form av mottatte priser, medielister, og omtaler i mediebildet. 4. Intervjuer med utvalgte ledere i noen av selskapene. De kaller modellen «The roots of fame»- «Stjerne kvaliteter». Fombrun og van Riel (2004) mener at de organisasjonene med et særdeles godt omdømme, skiller seg ut fra de med et dårlig omdømme ved at de har kvaliteter som: synlig, unik, transparent, konsekvent og autentisk. Nedfor vil det bli redegjort for disse fem kvalitetene.

## 1. Synlig

En organisasjon må være synlig for å kunne få et godt omdømme. Uten synlighet kan ikke omgivelsene vite hvem de er. I følge Fombrun og van Riel (2004) er de organisasjonene som er mest synlig i media, også de organisasjonene som har det beste omdømmet. Media har stor påvirkningskraft, og vil kunne påvirke omgivelsene med deres vinkling av organisasjoner (Fombrun & van Riel, 2004). I følge Brønn (2019) er drivkraften bak synligheten en prominent posisjon i offentligheten og i markedet. Dette vil si at organisasjonen er godt synlig i det daglige, noe som kan komme av en sterk nasjonal arv, eller mye medieeksponering. Et sterkt omdømme kommer gjerne av mye positiv synlighet (Brønn, 2019, s.235). Og høy synlighet i det daglige er hva Fombrun og van Riel (2004) kaller «street exposure», hvor organisasjoner har høy offentlig eksponering gjennom at omgivelsene kommer i daglig og direkte kontakt med dem. Men omtale i media trenger ikke bare være positivt for omdømmet. Om en organisasjon til stadighet blir omtalt negativt i media, vil dette kunne ha så stor påvirkningskraft at det kan føre til at organisasjonen får et dårlig omdømme. Et nøkkelfunn forskerne gjorde var også at betalt reklame ikke lenger er like effektivt for synligheten som det en gang var. Synligheten får mer troverdighet gjennom positiv og fortjent medieomtale (Fombrun & van Riel, 2004, s.105).

## 2. Unik

Organisasjoner som klarer å skille seg ut og fremstår som unike har ofte et godt omdømme i følge Fombrun og van Riel (2004). Å være unik handler om å fremstille en tydelig identitet. De organisasjonene som klarer å fortelle historier på grunnlag av sine kjerneverdier, samt gjennom slagord, merkevarer og logoer som er rettet mot alle interessegrupper klarer å skille seg fra sine konkurrenter og dermed forbedre omdømmet til virksomheten (Brønn, 2019, s.235). Organisasjonene som klarer å skille seg ut fra andre organisasjoner, står for noe og bygger sitt omdømme rundt «omdømmeplattformen» sin, en plattform som forteller noe til alle interessentene, og forteller dem en historie (Fombrun & van Riel, 2004). Forskerne mener at man må bygge en sterk «omdømmeplattform» om man skal klare å bli oppfattet som unik, og de har tre punkt de mener må være med for at en virksomhet skal klare dette, og det er: Strategisk tilpasning- som formidler aspekter av selskapets visjon og strategi for forretningsutvikling. Følelsesmessig appell- som formidler funksjoner i selskapet som fremkaller emosjonell appell. Og den siste er Overaskende element- hvor man gjør

uventede handlinger som tiltrekker interessentenes oppmerksomhet. (Fombrun & van Riel, 2004).

### 3. **Transparent**

I dagens samfunn er det forventet at alle organisasjoner skal være gjennomiktig. Det skal være åpenhet om alt som foregår i organisasjoner og omgivelsene skal få innsikt i det de måtte ønske. Ved å være åpen med omgivelsene kan organisasjoner skape større tillit enn om de har en lukket policy. Gjennomsiktigheten til en organisasjon kan uttrykkes via fem «omdømmedomener» (Fombrun & van Riel, 2004, s.188), disse er: produkter og tjenester, visjon og lederskap, økonomisk prestasjon, sosialt ansvar, og sist arbeidsplassens omgivelser. De mener også at de organisasjonene som har det beste omdømmet har en mer gjennomiktig praksis enn andre organisasjoner, og de kommuniserer også bredt om seg selv. Å være transparent kan også hjelpe organisasjoner til å bygge, beholde å forsvare omdømmet sitt. Fombrun og van Riel (2004) skiller mellom fire grader av åpenhet: Omfattende åpenhet, som betyr at brukere kan gjøre meningsfulle evalueringer av organisasjonen, da informasjonen er samlet i et helhetlig format. Relevant og aktuell åpenhet, som gir brukerne mulighet til å vurdere mulige risikoer ved produkter eller servicer som virksomheten tilbyr på et relevant tidspunkt i prosessen. Pålitelig åpenhet, som betyr at virksomheten har en troverdig presentasjon av hva den har til hensikt å presentere. Og det må være kontrollerbart, være nøytral, forsvarlig og fullstendig. Sammenlignbar åpenhet, som handler om å gi brukerne tilgang til informasjon som kan sammenlignes på tvers av virksomheter, land (hvis det er relevant) og over tid (Fombrun & van Riel, 2004).

Kravet om åpenhet reflekterer menneskers ønske om å redusere risiko i forbindelse med avgjørelser. Det samme gjelder for investorer som krever åpenhet om den økonomiske situasjonen til en organisasjon, for å minske risiko ved økonomisk investeringer (Fombrun & van Riel, 2004, s.189).

Wæraas (2011) forklarer den økende gjennomsiktigheten i organisasjoner ved at det gir mange fordeler for virksomheten, men også for omgivelsene. Bl.a. minskede sjanser for korrupsjon, mer demokrati og deltakelse, og et bedre omdømme. Han sier også at i omdømmelitteraturen er det en selvfølge at organisasjoner skal være transparent. Og dette er for at gjennomsiktighet gir tillit da omgivelsene selv kan se hva som skjer på

innsiden, og tillit fører til et bedre omdømme (Angell et al., 2011). Offentlige organisasjoner nærmer seg stadig økende transparens utover det som er lovpålagt, og mye av grunnen til dette er at også offentlige organisasjoner stadig blir mer konkurransutsatt (Angell et al., 2011). Det finnes derimot organisasjoner som ikke kan være like åpen som andre. Og dette er for eksempel Politiet og Nav. Begge disse virksomhetene må verne om personopplysninger av opplagte grunner, og for dem vil faktisk det å være lukket på noen punkter, skape mer tillitt hos omgivelsene, da det viser at man kan stole på at det ikke blir delt sensitiv informasjon med noen det ikke skal deles med (Angell et al., 2011).

#### **4. Konsekvent**

Det er viktig at identiteten som kommuniseres er entydig for at en organisasjon skal kunne oppnå et godt omdømme. All verbal og visuell kommunikasjon må kommuniseres med det samme budskapet (Fombrun & van Riel, 2004). Om en organisasjon ikke holder det den lover, kan det føre til at omgivelsene mister troverdighet og tillit, og det kan føre til at organisasjonen får et dårlig omdømme (Brønn, 2019). Det er viktig at alle i organisasjonen kommuniserer det samme budskapet. Ifølge Fombrun og van Riel (2004) er de organisasjonene som er høyt rangerte, de organisasjonene som klarer å implementere deres initiativ på tvers av funksjoner i forhold til de organisasjonene som er lavt rangert som har beholdt «siloeer» og som stadig holder forholdene adskilt i selskapet (Fombrun & van Riel, 2004).

#### **5. Autentisk**

Autentisk handler om å være ekte. En organisasjon klarer ikke å være «fake» over lang tid, og vil på sikt alltid bli avslørt av omgivelsene, derfor er det viktig at organisasjoner som ønsker et godt omdømme er ekte (Fombrun & van Riel, 2004). Kjernen for en ekte organisasjon er organisasjonsidentiteten. Det som gjør den ekte er at man er tydelig, pålitelig og troverdig. Med dette kan organisasjonen vise at det ikke er noe gap mellom det den sier og hva den faktisk gjør (Brønn, 2019, s.236). En organisasjon må først ha enighet og forståelse innad i organisasjonen og ha avklart felles kjerneverdier, før de kan formidles til omgivelsene. Og et sterkt omdømme er bygd på en autentisk presentasjon av organisasjonen som går ut til interessentene (Fombrun & van Riel, 2004). I de aller fleste organisasjoner er det de ansatte som har direkte kontakt med publikum, og det er

derfor særdeles viktig at de har en felles enighet om hvem organisasjonen er (Fombrun & van Riel, 2004).

### **Anvendelse av teorien**

Jeg har nå redegjort for begreper og teori innenfor omdømmefaget. Begreper som omdømme og omdømmemålinger er viktige for å forstå hva omdømme er – et varig inntrykk fra omgivelsenes side, som skiller seg fra image – omgivelsenes umiddelbare inntrykk, hvordan det måles, og hva det er som betraktes som omdømmets drivere. Ved hjelp av denne teorien kan jeg drøfte hva som kjennetegner omdømmet til NRK, om det er bra, middels bra eller dårlig, og hva som kan forklare kjennetegnet ved NRKs omdømme. NRKs egen profilundersøkelse (som senere er blitt til «profil tracking») kommer under den kategorien målinger som Fombrun og van Riel (2004) benevner som *sosiale forventninger*, hvor man ser på hvilke egenskaper og handlinger som det forventes at en organisasjon i vår tid bør imøtekomme.

Jeg har også redegjort for omdømmehåndtering som en strategisk måte for organisasjoner å arbeide med omdømme på. Her har jeg beskrevet Byrkjeflot (2011) sin «omdømmeoppskrift», som viser hvordan organisasjoner som ønsker å arbeide med sitt omdømme kan gjøre dette. Omdømmeoppskriften vil jeg også bruke for å finne ut om NRK følger disse stegene i sin omdømmehåndtering. Jeg har også presentert eksempler på identitetsuttrykk som jeg vil bruke for å finne ut av hvilke uttrykk NRK bruker for å presentere seg selv overfor.

For å forstå hvem NRK er har jeg redegjort for organisasjonsidentitet og de tre idealtypiske identitetene som Kvåle og Wæraas (2017) beskriver som en forvaltnings-, forretnings- og foreningsidentitet. Elementene fra de ulike identitetene kan hjelpe meg å forstå identiteten til NRK, om og eventuelt hva er det som gjør denne organisasjonen eller institusjonen unik. Teoriene som er nevnt ovenfor skal blant annet være med på å få besvart første del av problemstillingen min som er: «Hva kjennetegner NRKs omdømme i perioden 2000-2019». Men noen av teoriene skal også hjelpe meg å finne svar på andre del av problemstillingen min, som for eksempel omdømmehåndtering og herunder identitetsuttrykk. Den siste teorien jeg har redegjort for i dette kapitlet er Fombrun og van Riels (2004) modell «Roots of fame». Stjerne kvaliteten skal brukes som analytisk verktøy for å drøfte den

andre delen av min problemstilling som er: «hvordan lar dette omdømme seg forstå». Altså hvordan omdømme til NRK lar seg forklare – hva som er driverne bak NRKs omdømme.

## 5 Metodisk tilnærming

I denne delen av oppgaven vil jeg først redegjøre for valg av metode. Deretter vil jeg ta for meg de data og innsamlingsmetoder jeg har benyttet meg av. Avslutningsvis, vil jeg gjøre en refleksjon av datakvaliteten for denne undersøkelsen sett i lys av relabilitet, validitet og overførbarhet.

### 5.1 Valg av metode

Som nevnt innledningsvis vil oppgavens problemstilling være grunnlaget for valg av metodisk tilnærming. Et fellestrekk for alle empiriske undersøkelser er at de har til hensikt å fremskaffe kunnskap (Jacobsen, 2005). Organisasjonsteoretikeren og statsviteren James G. March (1991, i Jacobsen, 2005) mener at det finnes to ulike typer av ny kunnskap. Den første er hvor man forsøker å finne ny og revolusjonerende kunnskap, men dette er meget ambisiøst i følge han, og svært få som gjør. Den andre typen er å utvide kunnskap om «noe vi allerede vet», ved å utvikle og raffinere eksisterende kunnskap (Jacobsen, 2005, s. 15). Mitt mål med denne masteroppgaven er nettopp å utvide og utvikle allerede eksisterende kunnskap om NRK sitt arbeid for et styrket omdømme.

Omdømme er de siste årene blitt en svært populær trend som stadig flere organisasjoner er opptatt av. Det er en forventning fra omgivelsene at organisasjoner skal ha et godt omdømme. Med min problemstilling ønsker jeg å finne svar på hva det er som kjennetegner NRKs omdømme gjennom en bestemt tidsperiode, og om det er noen signifikante endringer på omdømme i denne perioden. Deretter skal jeg se på hvordan deres omdømme lar seg forstå. Til min oppgave har jeg valgt kvalitativ metode i form av dokumentanalyse og intervju. Jeg vil gjøre dokumentanalyse av profilundersøkelser til NRK fra år 2000 og frem til år 2019. Jeg skal også se på medieomtaler av NRK fra den samme perioden, og også se hvordan de fremstiller seg selv via deres hjemmeside. Jeg skal gjøre intervju av to personer i NRK, begge med sentrale stillinger i staben. Den ene er Cecilie Lyng, som er Profilsjef i NRK, og den andre er Liv Braathen som er Seksjonsleder for innhold og publikum i NRK analyse. Jeg har fått tillatelse fra begge informantene om å bruke deres navn/tittel i oppgaven.

Brinkmann og Tanggaard (2012) definerer kvalitativ forskning slik «*Når forskning er kvalitativ, betyr det vanligvis at man interesserer seg for hvordan noe gjøres, sies, oppleves,*

*fremstår eller utvikles. Man er for eksempel opptatt av å beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den menneskelige erfarings kvaliteter».* I motsetning til kvantitativ metode hvor det å undersøke hvor mye det er av noe, er det viktigste (Brinkmann & Tanggaard, 2012. 11).

I mitt tilfelle er jeg opptatt av hva NRK gjør for å oppnå det stabile og gode omdømmet og hvordan det oppleves for omgivelsene. Jeg er ikke interessert i spesifikke tall eller hvor mange som sier noe om temaene. Derfor egner kvalitativ metode seg best til denne oppgaven. Kvalitativ metode er, i motsetning til kvantitativ metode fleksibel, og kan endres underveis. Man låser seg ikke fast til en datainnsamlingsmetode, og man kan bytte eller endre metode underveis om man ser at det er nødvendig for oppgaven (Halvorsen, 2008). Denne fleksibiliteten var viktig for min studie da jeg endret strategi underveis. Blant annet fant jeg ut etter å ha analysert profilundersøkelsene at det ville være nødvendig og også gjøre noen intervju for å få mer dybde i oppgaven, noe som egentlig ikke var tiltenkt i utgangspunktet da jeg startet prosessen med denne oppgaven.

### **5.1.1 Case**

I casestudie er det fokus på bare en eller noen få undersøkelsesenheter (Halvorsen, 2008). I dette tilfellet er det en organisasjon, NRK. Det finnes ulike nivåer av en case i følge Jacobsen (2005). Nivå 1 er en enkelt person, Nivå 2 kan for eksempel være en spesiell studieretning, Nivå 3 kan være en avdeling på en arbeidsplass og Nivå 4 kan være for eksempel være et universitet. Men en case kan også være på et høyere nivå- en kollektiv enhet, og den består av flere absolutte enheter som for eksempel en gruppe, en organisasjon eller et lokalsamfunn (Jacobsen, 2005, s.91). I mitt tilfelle vil det altså være aktuelt med en casestudie som en kollektiv enhet, da NRK er en organisasjon. I casestudier er man spesielt opptatt av prosesser, og hvordan disse utvikler og forløper seg over tid (Halvorsen, 2008, s. 106). Og felles for casestudier er at de er begrenset i tid og rom, og de egner seg spesielt om man for eksempel vil finne ut noe spesifikt om en organisasjon (Jacobsen, 2005). Jeg er opptatt av hvordan omdømmefenomenet utvikler og forløper seg for NRK i tidsperioden 2000-2019.

## **5.2 Data og innsamlingsmetoder**

For å samle inn data har jeg valgt å bruke kvalitativ metode i form av intervju og dokumentanalyse.

### *Intervju*



Jeg vil foreta et semistrukturert intervju da jeg mener dette vil gi meg det beste grunnlaget for å få besvart andre del av min problemstilling. Ifølge Brinkmann og Tanggaard (2012) er semistrukturert intervju den formen som brukes mest i moderne intervjuforskning. Her er det noen planlagte spørsmål og noen spørsmål som kommer underveis på grunnlag av respondentens svar (Brinkmann og Tanggaard 2012). Jeg vil gjøre individuelle intervjuer av to personer da jeg mener at dette vil gi mest valide svar fra respondentene. Grunnen til dette er at om man gjør individuelle intervjuer kan ikke respondentene bli påvirket av hverandre. I forkant av intervjuene vil jeg sende en ferdig intervjuguide til respondentene slik at de får mulighet til å forberede seg om de ønsker det. Hvert intervju vil ta 30-60 minutter og jeg vil benytte meg av båndopptaker underveis slik at jeg er sikker på at jeg får med meg alt som blir sagt, deretter vil jeg transkribere dette.

Det var ikke mulig å ta intervjuet ansikt til ansikt da respondentene holder til i Oslo. Det ene intervjuet ble gjennomført via Teams, det andre fikk jeg skriftlig. Da disse to intervjuene utfylte hverandre godt, så jeg ikke behov for å foreta meg flere intervjuer.

### *Dokumentanalyse*

Dokumentanalyse kan spesielt være nyttig om man ønsker å studere organisasjons og ledelsesstudier, da dokumenter i dag spiller en avgjørende rolle i forhold til handlinger og beslutninger som organisasjoner foretar seg (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.122).

I tillegg til å gjøre intervju, vil jeg foreta en dokumentanalyse av NRKs egne profilundersøkelser fra år 2000 til og med år 2019.

Profilundersøkelsene har jeg fått tilsendt på e-post fra NRK. Analyseavdelingen i NRK lager PowerPoint presentasjoner av resultatene i undersøkelsene, som de senere presenterer for ledergruppen i NRK. Jeg vil redegjøre for funnene fra disse undersøkelsene i kapittel 6.2. Det vil ikke være direkte referanser til den enkelte undersøkelsen, men dette er rapporter man kan få tilsendt av NRK om man etterspør det. På deres nettsider ligger profilundersøkelsene fra 2012-2020. Det ville ikke være hensiktsmessig å legge undersøkelsene som vedlegg da dette vil tilsvare over 500 sider. For ordens skyld vil jeg i analysen referere til de valgte rapportene med: «profilundersøkelse» etterfulgt av det tilhørende årstallet.

Profilundersøkelsen er basert på telefonintervju som blir gjennomført en gang i året med et tilfeldig utvalg av hele befolkningen (15+ år) som blir trukket ut til å være med på undersøkelsene. I overkant av 1000 personer blir intervjuet. Det var Kantar TNS (tidligere

TNS gallup) som gjennomførte undersøkelsene før. I dag er det Nordstat som utfører undersøkelsene forklarer Seksjonslederen for innhold og publikum i NRK analyse. Disse undersøkelsene viser hvordan omdømmet til NRK har endret seg gjennom tiden både i TV, Radio, Nett og virksomheten NRK som helhet. I tillegg måler NRK befolkningens vurdering av NRK som allmennkringkaster- dette var tidligere dirkete knyttet opp mot deres overordnede strategi for 2002-2006 «Noe for alle. Alltid». I forbindelse med denne strategien satte de opp fem omdømmeverdier som beskrev hvordan de ønsket at omgivelsene skulle oppfatte NRK, og disse var: mangfoldig, troverdig, viktig, nyskapende og veldrevet. Undersøkelsen skulle ut i fra dette kartlegge hvorvidt NRK lyktes i forhold til disse verdiene (Profilundersøkelse, 2004).

Fra 2016 endret de litt strategi og da begynte NRK med en månedlig måling av omdømmet parallelt med den årlige profilundersøkelsen de har holdt på med tidligere. Grunnen til at de gjorde en endring var at de så at det ble ulike resultater av de ulike metodene. Ved å gjøre målinger kun en gang i året, fikk de ikke et korrekt bilde av hva omgivelsene mente om bestemte endringer som skjedde underveis i året. De valgte derfor fra 2019 å gjøre den månedlige «trackingen» permanent mens de kuttet ut profilundersøkelsen for godt.

I følge Tanggaard (2012) passer det å gjøre en dokumentanalyse sammen med intervju (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 153). Jeg tok kontakt med NRK tidlig i november 2020, slik at jeg skulle ha god tid til å gå gjennom alle rapportene.

For å finne ut hvordan andre har omtalt NRK i samme periode som de profilundersøkelsene undersøkelsen min omfatter, har jeg valgt å bruke Retriever (tidligere Atekst). Retriever er et mediearkiv som tilbyr Skandinavias største digitale nyhetsarkiv (UiT, u.å.). Jeg har delt opp søkene i tidsfasene 2000-2005, 2006-2010 og 2011-2019, for at funnene skal bli mer oversiktlig og mer overkommelig å lese. Søkeemnet som er brukt er: «NRK radio» og «NRK TV». Selv om det ble mange treff med disse søkeordene, var det mange som ikke var relevante for mitt bruk. Søket ga treff på både forsidestoff, leserinnlegg, artikler, små innlegg og noen saker som egentlig ikke omhandlet NRK TV eller radio, det var bare skrevet om NRK i en bisetning da de hadde skrevet eller diskutert en sak i TV og/eller radio. All omtale enten den er negativ eller positiv, vil ha innvirkning på NRKs omdømme. For å innskrenke søket mitt valgte jeg å fokusere på avisomtaler fra avisene VG og Dagbladet. Grunnen til at jeg valgte å fokusere på disse aktørene er at det er landsdekkende aviser slik at hele befolkningen i Norge kan benytte seg av deres produkter og får med seg saker som skjer i

hele landet. De er også blant de største nyhetsaktørene på nett, som betyr at store deler av samfunnet har hørt om dem, og alle som ønsker, får tilgang til sidene deres. Medieomtalen «Taus om pengebruken» og «Kringkastingssjefen bør vurdere stillinga si», finnes det ikke direkte link til og ligger dermed som vedlegg i fullstendig utgave.

### **5.3 Relabilitet, validitet og overførbarhet**

For å vurdere kvaliteten av min forskning er det noen evalueringsstandarder som er helt sentrale. Dette er relabilitet, validitet og overførbarhet. Relabilitet viser til undersøkelsens pålitelighet og validitet til undersøkelsens gyldighet. Også kvalitative undersøkelser må gjennomgå en kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonen er gyldig og til å stole på (Jacobsen, 2005). Alle metodiske valg som er tatt i denne oppgaven vil ha påvirkning på undersøkelsens kvalitet.

Ifølge Jacobsen er det noen spørsmål vi kan stille oss for å finne ut om forskningen holder mål. Dette er:

- Har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i (validitet)?
- Kan vi stole på de data vi har samlet inn (relabilitet)?
- Kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger (overførbarhet)?

(Jacobsen, 2005, s. 213).

#### **Validitet**

Validitet sier noe om undersøkelsen måler det den faktisk var ment for å måle (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

For å finne ut om vi har fått tak i det vi ønsket å få tak i (validitet/gyldighet), må vi rett og slett se på testresultatene. I kvalitative metoder kan man aldri si at noe er riktig, men man kan få en bekreftelse på at noe er mer eller mindre riktig, om flertallet er enige om et fenomen. Det er to måter å gjøre dette på. Den ene og en relativt enkel måte å sjekke dette på er å diskutere funnene og resultatene med respondentene for å se om de kjenner seg igjen i svarene vi presenterer. Den andre måten er å sjekke egne resultater opp mot tidligere undersøkelser innenfor samme eller lignende tema. Om respondentene er enige eller tidligere forskere har kommet frem til samme konklusjon kan man si at undersøkelsen er valid eller gyldig (Jacobsen, 2005).

Den andre måten å sjekke validiteten på er å selv ta en kritisk gjennomgang av resultatene. Her må man ta en gjennomgang av kildene man har brukt i oppgaven. For å samle inn data

må man alltid bruke kilder, enten det er respondenter, dokumenter eller situasjoner. Vi kan undersøke om det er førstehåndskilder eller andrehåndskilder. Som regel stoler vi mest på førstehåndskilder da disse kan referere til noe de selv har vært med på eller en opplevelse de selv har hatt, mens andregangskilder refererer til noe andre har fortalt dem. Det er også viktig å vurdere hvilken kunnskap respondenten har om fenomenet. Er det en med mye erfaring eller en som er fersk på området. En annen viktig ting man må tenke på når man vurderer validitet er om respondenten forteller sannheten, eller om han/hun kan ha interessen av å pynte på sannheten for å sette seg selv eller organisasjonen sin i et bedre lys. Desto flere ulike uavhengige kilder gir en mer gyldig beskrivelse av fenomenet (Jacobsen, 2005).

### **Relabilitet**

Relabilitet handler om å velge og spesifisere målemetoder og måleinstrumenter i en slik grad at andre forskere vil kunne gjenta undersøkelsen med de samme betingelsene, og dermed komme frem til de samme resultatene. Selv om måleinstrumenter refererer til en kvantitativ terminologi, skal det i denne sammenhengen forstås i en bred forstand ved at intervju og observasjoner også kan betraktes som måleinstrumenter (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Spørsmålet vi må spørre oss er om vi kan stole på de data vi har samlet inn (Jacobsen, 2005). Det er ulike årsaker som kan påvirke undersøkelsens relabilitet/pålitelighet. En årsak er noe Jacobsen (2005) kaller *undersøkereffekt*. Dette innebærer at de som blir intervjuet eller observert på en eller annen måte blir påvirket av situasjonen. De kan bli påvirket av måten intervjueren prater, bruker kroppsspråket er kledd etc. Det er umulig å undersøke denne effekten fullstendig. Men det er viktig at undersøkeren ser på hvordan dette kan ha påvirket resultatet og at den reflekterer over resultatet. En annen årsak Jacobsen (2005) trekker frem er det han kaller *konteksteffekt*. Under denne kategorien ser man på hvilken sammenheng data ble samlet inn i.

Det første man kan se på er om konteksten er kunstig eller naturlig. Ved kunstig kontekst menes det at intervjuet blir holdt et sted det er unaturlig for intervjuobjektet å være, som for eksempel på undersøkerens kontor. Ved naturlig kontekst kan det for eksempel være hjemme hos den som blir intervjuet eller på deres egen arbeidsplass. Her vil det føles mer naturlig og trygt for den som blir intervjuet. Men dette kan også ha sine svakheter, som for eksempel at noen i familien er hjemme, eller at telefonene stadig ringer på arbeidsplassen. Det er ingen fasit på hva som er best av kunstig eller naturlig kontekst, og ofte blir kunstig fortrukket, men da er det viktig at det blir skapt en tillitsfull relasjon mellom intervjuer og intervjuobjektet.

En annen type kontekst som Jacobsen (2005) skriver om er planlagt eller overraskende. Overraskende kan for eksempel være at vi stopper noen på gaten og spør noen spørsmål, mens planlagt kan for eksempel være at man sender en intervjuguide på forhånd slik at den som skal bli intervjuet får tid til å forberede seg. Høyst sannsynlig vil man få ulike svar når man intervjuer på den ene eller den andre måten. Den overraskende metoden egner seg nok best om man ønsker spontane svar, mens den planlagte egner seg best om man ønsker gjennomtenkte synspunkter. På samme måte som undersøkelsesprosessen kan man heller ikke her være helt sikker på hvordan ulike kontekster påvirker resultatet, men man kan reflektere over hvordan konteksten kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2005).

Det er også en annen årsak som kan være en trussel mot påliteligheten, og det er ved at man er unøyaktig med registreringen av data. Enten det være seg at man tolker data feil og viderefører feilinformasjonen til oppgaven, eller at man husker feil hva respondentene svarte. Derfor er det viktig at man tar gode og nøyaktige notater og at man leser data man har innhentet flere ganger slik at man er sikker på at man får det riktige bildet. Neste steg som også kan gå utover påliteligheten er at man er unøyaktig i analysen av data. Det er viktig at man ikke tar lett på hvor i analysen man skal plassere ulike data, slik at det de blir kategorisert korrekt (Jacobsen, 2005).

### **Overførbarhet**

Jacobsen (2005) har også med et punkt han kaller overførbarhet, også omtalt som generalisering. Kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger? Man kan si at mens validitet er intern gyldighet, så er overførbarhet ekstern gyldighet. Og den dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres (Jacobsen, 2005). Det handler blant annet om spørsmålet om man kan overføre resultatene til andre sammenhenger. For eksempel om det vil ha samme effekt om man overfører det til andre organisasjoner, andre land, om undersøkelsen er like relevant fem år frem i tid etc. (Skog, 2004). I motsetning til kvantitative undersøkelser som har til hensikt å generalisere fra utvalget av enheter til en større gruppe enheter (populasjonen), så handler kvalitative undersøkelser mer om og forstå og utdype fenomener og begreper (Jacobsen, 2005).

I følge Jacobsen (2005) er det snakk om to ulike former for generalisering. Den første er at man generaliserer ut i fra data i et mindre utvalg enheter som observasjoner, intervjuobjekter m.m. til et mer teoretisk nivå, altså fra empiri til teori. Den andre måten er å generalisere hyppigheten av et fenomen. Med data fra et mindre utvalg, kan man med en viss grad av

sikkerhet si at det samme gjelder for en større populasjon av undersøkelsesenheter. For kvalitative undersøkelser er det den teoretiske generaliseringen som er mer anvendbar, og grunnen til dette er at i en slik type undersøkelse som regel bare ser på noen få enheter med et spesielt formål, og det er dermed vanskelig å forsvare at dette utvalget er representativt for en større del av populasjonen (Jacobsen, 2005).

For å få klarhet i om min forskning har validitet, reliabilitet og overførbarhet, vil jeg først og fremst se på om profilundersøkelsene, intervjuene og medieomtalen er i samsvar med hverandre og om det er enighet om fenomenet «omdømmet til NRK». Deretter vil jeg vurdere min kildebruk for å vurdere om jeg har brukt de beste kildene for å få besvart min problemstilling.

### **Undersøkelsens kvalitet**

*Profilundersøkelser:* Profilundersøkelsene benyttet jeg meg hovedsakelig av for å få besvart første del av problemstillingen min, men de kom også til nytte i del to. Profilundersøkelsene kan betraktes som en omdømmemåling da NRK gjennom mange år har sett på hvordan omgivelsene betrakter dem. Dette har NRK gjort gjennom å måle folks opplevelse av deres troverdighet, tillit, best likte og minst likte programmer, om de er nyskapende og innovative, og om organisasjonen deres er godt likt. Som nevnt tidligere ble profilundersøkelsen erstattet med «Profil tracking». Isteden for å gjøre en måling en gang i året med om lag 1500 representanter, gjør de nå en måling hver mnd. med 200 forskjellige representanter hver mnd. Denne endringsprosessen startet allerede i 2016. Da ble disse to undersøkelsene gjort parallelt med hverandre for å sammenligne resultater. NRK så at resultatene ble noe ulik, og fra 2018 gikk de for fullt over til «Profil tracking». Ved å undersøke hyppigere, plukker de opp endringer som skjer underveis i året og hvordan omgivelsene reager på nye satsninger, eller noe NRK har uttalt seg om i media, eller om de har endret type musikk på en av radiokanalene etc.

I 2018 ble også TNS gallup skiftet ut med Nordstat. Og man kan tenke seg at det vil ha påvirkning for resultatene på profilundersøkelsene. Men det er fortsatt samme undersøkelsesmetoder som blir brukt (telefon og tilfeldig utvalg av populasjon over 15 år) og det er de samme spørsmålene som blir stilt, med unntak av at NRK gjorde noen små endringer ved at de nå går mer i dybden og har noen oppfølgingsspørsmål for å få mer spesifikke og konkrete svar. Men dette skal ikke ha noe og si for resultatene. I disse undersøkelsene er alle

Norske mediehus tatt med i betraktning, slik at NRK kan se hvor de står i forhold til konkurrentene både på TV, i radio og på nett. De kan se hvilke aktører som er de største konkurrentene for hver enkelt kanal. Rapportene fra profilundersøkelsene viser resultatene i prosent. Dette gir en fin oversikt over hvem som er best likt, hvem publikum har størst tiltro til, hvilken radiokanal som har den beste musikken etc. Ulempen med at resultatene står i prosent og ikke har noen forklaring bak, er at om tilliten til for eksempel NRK1 synker med 2 % fra et år til et annet, kan det for utenforstående fremstå som en ikke signifikant endring, mens for NRK kan det bety at det er en såpass signifikant endring at det straks må endringer til. Men med tanke på at jeg er opptatt av hva som kjennetegner omdømmet til NRK over tid, er det viktigste at profilundersøkelsen gjør det noenlunde mulig å sammenligne målingene over en lengre periode. Og også om det er noen signifikante endringer noen år. Små nedganger eller oppganger har ikke stor betydning for oppgavens kvalitet. At profilundersøkelsene og «Profil-trackingen» har noenlunde samme resultater til tross for at NRK har økt hyppigheten ved målingene, samt skiftet leverandør på de som utfører undersøkelsene, viser at det er validitet i datamaterialet.

*Andre dokumenter* jeg har benyttet meg av for å få besvart min problemstilling og da spesielt andre del, var bl.a. Årsrapporter som ligger på NRK sine egne hjemmesider. NRK har årsrapporter helt tilbake til år 2000 og de er meget detaljerte. Disse ga meg en god oversikt over deres strategier, satsninger, prosedyrer og hvordan de kommuniserer sin identitet utad til omgivelsene. Retriever hjalp meg med å se om det var noen medieomtaler av NRK i tidsperioden 2000-2019. Her kunne jeg finne alt av negative, nøytrale og positive omtaler som er skrevet om NRK denne perioden. Jeg valgte å se på omtaler skrevet i VG og Dagbladet for å begrense treffene noe. Både dokumenter fra NRKs egen nettside og funnene i Retriever ga meg data jeg trengte for å drøfte NRKs omdømme med bakgrunn i stjerne-kvalitetene til Fombrun og van Riel (2004). Ved å studere deres hjemmeside, samt lese medieomtaler om NRK, kan man drøfte om NRK er synlig, unik, transparent, autentisk og konsistent. Det kan trekkes frem noen utfordringer ved å søke etter medieomtaler i Retriever. Det første er at det finnes ingen begrensninger om hvilke søkeord man kan bruke, så det å finne søkeord som gir relevante treff kan være utfordrende. Det er også utfordrende å lese gjennom flere hundre tusener av artikler som noen treff gir, så da må man rett og slett velge ut de man mener er best egnet for oppgaven. Fordelen med denne måten å søke etter relevant data på er at man kan finne artikler fra akkurat det året eller den tidsperioden man ønsker og søke på, og man kan velge de søkeordene som gir akkurat det man leter etter om det er noe veldig konkret man

vil ha. Omtaler kan også bli tolket på forskjellige måter av ulike folk, det er derfor ikke gitt at noe undertegnede mener er positivt, oppfattes som positivt av andre.

Funnene i profilundersøkelsene og artiklene i Retriever har godt samsvar med hverandre, noe som tyder på at det er validitet i dataene. Når det for eksempel i år 2000 er TV2 som er best likt av publikum i profilundersøkelsen, står det samme året i artikler fra Dagbladet og VG at TV2 har flere seere enn NRK1. Når publikum svarer at de synes NRK super har de beste barnprogrammene, kan man lese i årsrapporten til NRK det samme året at de har gjort NRK super til en fullverdig barnekanal. Noe av det som ble nevnt i intervjuene var bl.a. at en av de viktigste tingene for NRK er at de har troverdighet hos omgivelsene, og igjen viser resultatene fra profilundersøkelsene at publikum har høyest tillit til NRK, og da spesielt NRK1 og Radio P1.

Profilundersøkelsene, nettsidematerialet og Retrievertekstene har høy relabilitet/pålitelighet da de alle er åpne kilder som er tilgjengelige for alle, og dermed kan de gå meg etter i sømmene og vurdere om de kommer frem til de samme konklusjonene som meg. Jacobsen mener at åpenhet er et veldig sentralt punkt, da det gir leserne sjansen til selv å vurdere om de stoler på de metodene som er brukt i undersøkelsen (Jacobsen, 2005).

*Intervjuene* ga mer dybde til oppgaven, og kunne underbygge noen av de påstandene som var skrevet på NRKs hjemmeside eller i andre media. Kildene er det Jacobsen (2005) benevner som førstegångskilder. De arbeider direkte med fenomenet omdømme som jeg ønsker å finne svar på. Begge mine respondenter har lang erfaring innenfor deres felt og i organisasjonen NRK. Den ene av dem er Profil sjef og den andre er seksjonsleder for innhold og publikum i NRK analyse. Jeg får inntrykk av at respondentene er ærlige og at de ønsker å komme med så pålitelig informasjon som mulig. Selv om intervjuene er gjort separat og uavhengig av hverandre, er svarene relativt like og det er tydelig at de arbeider i samme organisasjon med samme verdier og strategier.

En svakhet med å intervju noen som arbeider i NRK, er at de nok ikke ønsker å svekke deres eget omdømme med å si noe som ikke er til fordel for organisasjonen, Da informasjonen jeg får fra mine respondenter kommer i tillegg til øvrige data til min forskning, mener jeg at dette ikke svekker resultatene mine. Det ene intervjuet ble gjort over teams da respondenten bor i Oslo. Intervjuguide ble sendt tre uker før intervjuet fant sted så respondenten hadde god tid til



å forberede seg. At man kan se hverandre og ikke bare tar det over vanlig telefon skaper større tillit og en sterkere relasjon da man kan se hvordan hverandre ser ut, og hvordan ansiktsuttrykkene og kroppsspråket er underveis i intervjuet. At respondenten fikk mulighet til å forberede seg godt gjorde at svarene var mer gjennomtenkt enn om det hadde vært et overraskende intervju, og det var dette jeg ønsket med intervjuet, og få mer gjennomtenkte svar. Det andre intervjuet ble gjort skriftlig av respondenten. Fordelen med dette er at respondenten får svart i ro og fred og kanskje ikke kjenner på noe press om å svare raskt og presist. Ulempen med skriftlige svar er at det ikke blir like utfyllende som når man tar det muntlig. Det blir heller ikke rom for noen oppfølgingsspørsmål og dialog mellom partene underveis i intervjuet. Ut ifra denne redegjørelsen vil jeg si at jeg har fått svar på det jeg ønsket å finne svar på (validitet), og jeg mener også at jeg kan stole på de data jeg har hentet inn (relabilitet).

Overførbarhet eller generalisering er ikke like enkelt å finne svar på i en kvalitativ undersøkelse som en kvantitativ undersøkelse. Det vil vanligvis være mer naturlig og se på den teoretiske generaliseringen (empiri-teori) i en kvalitativ metode. I kvantitativ metode vil det være mest hensiktsmessig og generalisere hyppigheten av et fenomen (fra utvalg til populasjon) (Jacobsen, 2005). Da denne oppgaven er å se på NRK sitt omdømme, hva som kjennetegner det og hvordan det lar seg forklare, kan man se om dette er noe man for eksempel kan overføre til andre mediehus. NRK er som nevnt en offentlig organisasjon, men den bærer også preg av å være i et marked, og må forholde seg til utviklingene som stadig skjer i markedet. Selv om dette er en kvalitativ undersøkelse er profilundersøkelsene basert på en større del av populasjonen, da det alltid er forskjellige mennesker som blir trukket ut til å være med i undersøkelsen og det er et større antall mennesker som er involvert. Gjennom disse undersøkelsene har man sett at flertallet mener det samme om NRK og man kan da si at resultatene er generaliserbare, fordi at utvalget representerer en større populasjon av enheter (Jacobsen, 2005). I tillegg viser data fra ulike omdømmeundersøkelser og målinger de samme resultatene ved at NRK har et godt omdømme.

Andre del av problemstillingen bærer et større preg av at det er en kvalitativ metode som er brukt ved at det er gjort dybdeintervju av to personer i NRK. Undersøkelsen er også bygget på innhenting av data i retriever og dokumenter fra NRKs egen hjemmeside. De ulike intervjuene, dokumentene og omtalene underbygger de samme funnene og empirien kan

overføres til teorien av Fombrun og van Riels (2004) stjernequalityter. Man kan dermed si at dette er en teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005).

## **6 Presentasjon av datamaterialet og analyse**

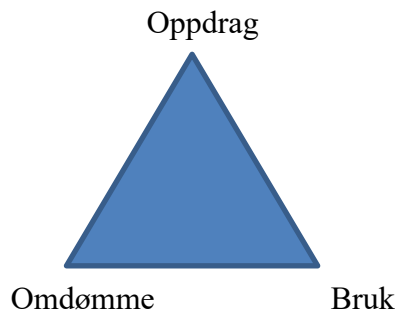
I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere mine funn ved hjelp av det teoretiske rammeverket jeg har redegjort for tidligere. Jeg tar først for meg del en av min todelte problemstilling- spørsmålet om hva som kjennetegner NRKs omdømme i perioden 2000-2019. Denne delen av problemstillingen besvares gjennom en studie av profilundersøkelsene til NRK. Deretter vil jeg drøfte funn på bakgrunn av Fombrun og van Riels (2004) stjerne-kvaliteter, som er andre del av problemstillingen- spørsmål om hvordan omdømmet til NRK lar seg forstå. Jeg starter imidlertid med NRKs organisatoriske identitet og omdømmestrategi. Som nevnt i metodekapittelet har jeg gjort intervjuer av to i NRK, gjennom analysen vil disse bli benevnt ved tittel som er Profilsjef og Seksjonsleder for innhold og publikum i NRK analyse, om det er temaer de begge snakker om vil de bli benevnt som respondentene.

### **6.1 NRKs organisatoriske identitet og strategi for omdømmehåndtering**

NRK har utviklet seg fra å ha en forvaltningsidentitet til å innlemme en forretningsidentitet. Institusjonen har med andre ord i dag en hybrid organisasjonsidentitet. Forvaltningsidentitet kan man se i NRK-plakaten (måldokumentet) som definerer hva som er statens krav og forventninger til NRK, og som dermed setter rammene for NRKs virksomhet. I tillegg må NRK forholde seg til et konkurransebasert marked der de konkurrerer med andre mediehus om seere og lyttere (NRK, 2015).

NRK jobber også systematisk med omdømme sitt og har utviklet en trekant som illustrerer hvordan de tenker rundt dette. I følge Fombrun (1996, i Brønn & Ihlen, 2009), er det ikke bare tidligere handlinger som legger til rette for omdømme, men også planlagte handlinger for fremtiden. Dette gjør NRK ved å lage en langtidsstrategi som skal forme organisasjonen også i fremtiden. Ifølge respondentene må NRK blant annet fortsette å lage innhold som folk vil ha, der de er. De mener også det er viktig å bygge profiler, og ikke minst opprettholde de profilene de har i dag. For å beholde det gode omdømme må de også fortsette å være en attraktiv arbeidsplass. Uten gode medarbeidere er man ingenting. NRK må også jobbe kontinuerlig med å sikre deres troverdighet og tillit.

(Trekant illustrert etter muntlig forklaring av NRKs profilsjef).



Det første punktet i trekanten er NRKs oppdrag, det de skal levere på. Her ser vi igjen tydelige trekk av forvaltningsidentiteten. Det andre er Bruk, om de treffer de folkene de ønsker å treffe innen de ulike segmentene. Her kommer forretningsidentiteten tydeligere til syne. NRK vil følge trendene, spesielt med den store pågangen av strømmetjenester, og de er opptatte av å følge opp publikums vaner. Men NRK er også nødt til å forholde seg til at innhold på tradisjonelle kringkastede medier som fjernsyn og radio fortsatt blir benyttet i et stort omfang av publikum i de fleste målgruppene (NRK, 2019).

Den siste del av trekanten er omdømme. Her skriver NRK på sine nettsider at et godt omdømme og tillit fra omgivelsene er selve fundamentet for NRKs legitimitet i det norske samfunnet (NRK, 2019).

Disse elementene henger sammen. Profilsjefen i NRK forklarte at om man har høy bruk/mange seere, hjelper ikke det om publikum ikke vet at det er NRK de ser på. Et eksempel på dette er at kjennskapen til at NRK hadde ting på nett og mobil var veldig lav. Da begynte NRK å kommunisere dette tydeligere, ved å merke seriene sine med deres egen logo slik at det kom mer tydelig ut til omgivelsene. Hvis ikke folk vet hva NRK leverer så «kollapser tilliten eller omdømmet til oss», som hun sa.

Langt på vei kan det se ut som om NRK følger omdømmeoppskriften slik den er beskrevet av Byrkjeflot (2011). Det første steget som handler om å utvikle strategi. De jobber med den i toppledergruppa, men også på tvers av avdelinger, og når den skal implementeres går hver avdeling gjennom den steg for steg for å se hvordan den påvirker dem og hva de eventuelt må endre/forbedre seg på. Ifølge profilsjefen kan det for eksempel være å se på programinnholdet i de ulike redaksjonene for å se om man kanskje må begynne å fortelle historiene sine på en annen måte. Det kan også være at de ser at de ikke når publikum der de er, og at de må begynne å publisere på andre plattformer.

Trinn to er å utvikle organisasjonens identitet og kultur. Identiteten til NRK er godt satt gjennom deres lange historie, og som nevnt tidligere har de en hybrid identitet ved at forvaltningsidentiteten er supplert med en forretningsidentitet. I følge profilsjef arbeider de daglig med profileringen, og det gjør de gjennom strategien sin, som de jobber med på unikt vis i hver avdeling hvor alle ansatte er med i prosessen.

Trinn tre som er selvfremstilling består av hvordan NRK skal formidle til omgivelsene hvem de er som organisasjon. Dette gjør de gjennom å ha klare linjer på hvilke programmer de sender på de ulike kanalene både på TV og på radio. De er opptatt av at alle programmer skal ha en mening og fortelle en historie til folket. Logoen deres er også uforandret og den skal være gjenkjennbar for alle i Norge.

Trinn fire handler om å måle omgivelsenes inntrykk; hva interessentene assosierer med NRK på et gitt tidspunkt. Denne målingen skal sørge for at gapet mellom visjon, identitet og image blir minst mulig. Det femte og siste punktet handler om å måle organisasjonens omdømme. NRK har som tidligere vist til, gjort denne typen målinger siden 1994. De har målt hva publikum mener om kanalene, NRK som kringkaster, og NRK som helhet. NRK kan med en slik lang historie av målinger, se på hva det er som har fungert bra, og hva som har fungert mindre bra av endringer, nye satsninger m.m. som de har gjort opp gjennom tiden.

## **6.2 NRKs Omdømme: Profilundersøkelsen og Profil-trackingen**

### **Profilundersøkelse NRK 2000-2019**

For organisasjoner som er opptatt av sitt omdømme er det åpenbart viktig å finne ut hvordan omdømmet deres faktisk er. Dette kan gjøres ved blant annet en omdømmemåling. Det er det NRK bruker profilundersøkelsene til. Profilsjefen i NRK fortalte meg at NRK bruker disse profilundersøkelsene for å finne ut om publikum oppfatter dem slik de ønsker å bli oppfattet, hva de scorer godt og ikke fullt så godt på. Dette bruker de for å finne ut av hvilke punkter de bør endre seg på. Seksjonslederen for innhold og publikum i NRK analyse, forklarte at det jobbes med å gjøre resultatene lett tilgjengelig hver måned for en rekke sentrale medarbeidere via visualiseringsverktøyet Tableau, som er en analyseplattform for virksomheter.

NRKs profilundersøkelser for perioden 2000-2019, viser at omdømme til NRK har holdt seg svært stabilt. Det har med andre ord ikke endret seg vesentlig i denne 10-årsperioden. Videre kan NRKs omdømme betegnes som positivt. Institusjonen kjennetegnes ved høy tillitt i den norske befolkningen, til tross for en sterk og økende konkurranse fra andre medieaktører. I det følgende vil jeg illustrere denne stabiliteten og økningen i tillitt med noen eksempler, først for TV, deretter for radiokanalene. I store deler av vurderingen av TV-kanalen vil jeg sammenligne NRK med TV2 på grunn av at det er den aktøren som ligner mest på og er den sterkeste konkurrenten til NRK på flere av punktene i profilundersøkelsene.

### *TV-kanalene*

Mens TV2 var bedre likt enn NRK i år 2000, jevnet forskjellen seg ut i 2001, og i de påfølgende årene utkonkurrerte NRK både TV2 og andre TV-kanaler. Publikum mente at NRK var både mangfoldig, troverdig og vesentlig, men ikke særlig nyskapende. De mente det var liten utvikling i NRK som helhet. Publikum var også tilfredse med NRK som bedrift og hele 48% mente at de fikk valuta for lisenspengene. En like stor andel mente også at NRK virket som veldrevet, med god økonomistyring, ledelse og god informasjonshåndtering (profilundersøkelse, 2000, 2001).

I 2002 var bildet noenlunde det samme. Mens tilliten til NRK var 64%, var tilliten til TV2 kun på 20%. NRK var også den TV-kanalen som var best likt. Fortsatt ble NRK vurdert som mangfoldig, troverdig og vesentlig, men også som nyskapende og innovative- i motsetning til året før. Publikum mente videre at TV2 var best på debattprogrammer og hadde de beste utenlandske filmene, men NRK toppet de fleste kategoriene (Profilundersøkelse, 2002).

I 2005 hadde NRK fjernsyn best omdømme innenfor 13 av 17 kategorier. TV2 var fortsatt vinner når det gjaldt debattprogrammer, utenlandske serier, filmer og «sms-programer» (Profilundersøkelse, 2005). Mobiltelefonen (sms) har innen Kringkastingen i økende grad blitt benyttet som en returkanal for publikumsdeltakelse. Der publikumrespons er med på å forme programproduksjonen, kan defineres som SMS-TV (Enli, 2005). Publikum mente også at NRK kunne bli bedre på barne- og ungdomsprogrammer. Ellers var resultatene stort sett likt årene forut. Det samme gjelder 2006 – som var det siste året omdømmeverdiene ble målt. Publikum hadde fortsatt størst tillitt til NRK1 med 67% etterfulgt av TV2 med 20%. Ungdomsprogrammer, utenlandske serier og filmer var de kategoriene som NRK var svakest

på og hadde størst konkurranse fra de kommersielle kanalene (Profilundersøkelse, 2005, 2006).

Året 2007 fremstår som et vendepunkt for NRK når det gjelder publikums oppfatning av deres tilbud til barn. NRK3 var blitt etablert og ble etter hvert en kanal på dagtid kun for barn, og publikum mente nå at NRK super hadde de beste barneprogrammene. Program rettet mot ungdom manglet imidlertid fortsatt for alle kanaler. Ellers var resultatene stort sett de samme resultater som de tidligere årene. I 2012 hadde Nett-TV tatt seg opp betydelig, og publikum hadde størst tillitt til NRK.no, men mente at VG.no var best. De neste tre årene, 2013, 2014 og 2015 var resultatene fra Profilundersøkelsen stort sett de samme (Profilundersøkelse, 2007, 2012, 2013, 2014, 2015).

I 2018 og 2019 ble Profilundersøkelsen som tidligere nevnt, erstattet med undersøkelsen som kalles «Profil-tracking» – som er en måling som fortas månedlig i stedet for kun en gang i året. Et av de nye spørsmålene her var «Hvor enig eller uenig er du i at NRK lager innhold av høy kvalitet?» Et annet nytt spørsmål var om publikum mente at NRK tilbydde et unikt innhold som ingen andre medietilbydere har tilbydd tidligere. Andre nye spørsmål var «Hadde du savnet NRK om det hadde forsvunnet?», etterfulgt av «hva hadde du savnet med NRK?» (Profilundersøkelse, 2018, 2019).

NRK har også jobbet mye de siste ti årene for å nå det litt yngre publikumet. I 2010 ble NRK super en fullverdig kanal for de mellom 2-12 år. Barne-Tv som tidligere hadde gått på NRK1 klokken 18.00 hver dag, ble også flyttet til NRK super, og seertallene viste at barna ble med på flyttingen. I 2010 hadde også NRK super en nysatsning som het «Supernytt», en nyhetssending for de mellom 8-12 år. Dette var for at også skolebarn skulle få innblikk i, å lære om hva som skjer i den verden de skal vokse opp i (NRK, b). NRK er forøvrig den eneste norske medieaktøren som har nyheter som er tilpasset til barn. NRK super vises ikke bare på TV, de har også utviklet en egen app. hvor de minste kan finne alle sine favorittprogrammer. Fra denne app. en kan man også se barne-tv direkte. For ungdommen har NRK de senere årene skapt flere TV-serier hvor ungdommen kan kjenne seg igjen i. I 2015 lanserte NRK «SKAM», en serie rettet mot ungdom i alderen 16-19. Serien ble en kjempesuksess, til tross for at dette vanligvis er en målgruppe det er vanskelig å treffe med norsk innhold. En annen serie som også ble en suksess for samme målgruppe dette året var «unge lovende» (NRK, 2016). Disse seriene tar opp tematikker som kultur, voldtekt, psykisk

helse, forelskelse, mobbing og spiseforstyrrelser. Seriene skal få ungdommer til å kjenne seg igjen i noe av det som vises i serien. NRK bygger ikke omdømmet sitt bare på de voksne, de bygger omdømmet sitt gjennom absolutt alle aldersgrupper. Dette er i tråd med NRK plakaten § 21 «NRKs tilbud skal i hovedsak være av redaksjonell karakter. NRK skal etterstrebe høy kvalitet, mangfold og nyskapning. NRKs tilbud skal ha tematisk og sjangermessig bredde. NRKs tilbud skal appellere til alle aldersgrupper» (NRK, 2015).

Når det kommer til hvilket nettsted som var best likt disse to årene, var vg.no best likt blant de under 30 år, mens NRK.no var best likt av de over 30 år. Men når det kommer til å se på nettsted/app. via mobil, er det VG.no som er soleklar vinner i alle aldersgrupper (Profilundersøkelse, 2018, 2019).

### *Radiokanalene*

I år 2000 var radiokanalene til NRK stødige i markedet med størst tillit hos omgivelsene med 48%, etterfulgt av P4 med 22%, P2 med 18% og P3 (tidligere Ptre) hadde de resterende 12% av andelen. Det var spesielt P1 som folk hadde mest tillit til. Publikum mente at P1 var sterkest på nyhetssendinger mens P2 var best på kulturprogrammer. P4 var sterkest på musikk og underholdningsprogrammer. P4 er imidlertid ikke en av NRKs kanaler (Profilundersøkelser, 2000). De er en del av P4 gruppen som består av bl.a. 9 radiokanaler, og P4 gruppen er en del av Entertainment Group (P4, u.å.). I 2001 var bildet det samme som året før, men på spørsmål om hvem publikum likte best var det P4 som kom best ut dette året med 27%, mens P1 kom etter med 24%.

I 2003 var P1 best likt blant publikum med 34%, og selv om de hadde tatt igjen P4 hadde P4 en økning med 1% fra 2001. Det var imidlertid fortsatt P1 som hadde størst tillit hos folket. Nyhetsprogrammene var fortsatt P1 sin sterkeste side, mens P4 fortsatt var uslåelig på underholdningsprogrammene (Profilundersøkelse, 2001, 2003).

I 2004 endret ting seg. P4 hadde en nedgang i de fleste kategorier, men dette mente NRK kunne være på grunn av at det var kommet et nytt FM-nett, og dermed hadde P4 mistet mange lyttere (profilundersøkelse, 2004). P4 mistet om lag 200 000 «gamle» P4-lyttere da de mistet P4 i FM-båndet, men samtidig viste tall at de hadde økt lytteroppslutningen i områdene hvor kanalen fortsatt hadde dekning (Pettersen, 2004). De mente også at en annen mulighet kunne være at NRKs radiokanaler hadde styrket seg både i antall lyttere og omdømme, og dermed hadde stilt P4 mer i skyggen. Selv om P4 hadde en nedgang på musikksiden, hadde kanalen



fortsatt flere som likte deres musikk bedre enn P1 sin musikk. P3 begynte også å få en ganske sterk profil blant unge lyttere mellom 15-29 år. I 2005 hadde radiokanalene til NRK det beste omdømmet i hele 9 av 10 kategorier. Mens P4 fortsatt hadde den beste musikken. I år 2006 var resultatet noenlunde samme som i 2005 (Profilundersøkelse, 2004, 2005, 2006).

I 2007 var det med et spørsmål i profilundersøkelsen om hvilken radiokanal som hadde de beste programmene om musikk. Her var NRK P1, NRK P3 og P4 veldig jevne. I årene 2008-2015 hadde publikum stort sett den samme oppfatning av radiokanalene i følge profilundersøkelsen. I 2016 var det NRK P3 publikum mente hadde de beste musikkprogrammene. Da hadde de også tatt igjen P4 på spørsmål om hvem som spilte den beste musikken (Profilundersøkelse, 2007, 2008-2015, 2016).

I 2017 endret NRK måten de stilte spørsmål på, dermed ble resultatene litt endret på. De spurte blant annet om «hvilken radiokanal synes du er mest underholdende?» istedenfor tidligere når de spurte om hvilket radioprogram som var mest underholdende. De som økte mest her var P2 og P3, samtidig som posten «vet ikke» ble halvert.

For den tidsperioden jeg har studert NRKs omdømme, er P1 den radiokanalen som har vært best likt og hatt størst tillitt blant publikum. Men fra rundt 2015/2016 ble P3 den radiokanalen som var best likt blant ungdommer mellom 15-29 år. Det har en naturlig forklaring da det er denne radiokanalen som sender programmer rettet spesielt mot det yngre publikum som for eksempel «Lørdagsrådet», som hver lørdag gir råd til publikums innsendte problemer som kan være både små og store og «Juntafil», som er et opplysningsprogram for ungdommer hvor de tar for seg problematikken rundt samliv, kropp og følelser. (Profilundersøkelser, 2015, 2016, 2017).

Omdømme til NRK kjennes igjen med at omgivelsene har tillit til organisasjonen, og de stoler på at det NRK leverer er ekte. NRK har høy troverdighet hos publikum ved at de aldri har hatt de store skandalene, og at det de leverer er «ekte». Deres omdømme kjennetegnes også ved at de er konsekvente med hva de sender på de ulike kanalene og folket vet hva de får ettersom hvilken plattform de velger. Omdømme til NRK har utviklet seg gradvis gjennom denne tidsperioden, og det har utviklet seg mot et stadig bedre omdømme. I 2020 skriver NRK på sine hjemmesider at omdømme deres er det sterkeste noensinne (Braathen, 2021).

Profilsjefen fortalte et eksempel fra da både NRK og TV2 viste direkte fra en gang kongen skulle tale. Da var det 70% som valgte å se det på NRK og 6 % som valgte å se det på TV2.

Den daværende TV2 sjefen Kåre Valebrokk sa: «Folk tror at kongen snakker sant på NRK og lyver på TV2». Og nyttårstalen så sent som i 2019/2020, ble sett av nærmere 800 000 seere på NRK1, mens det var 90 000 som valgte å se den på TV2 (NTB, 2020).

### **6.3 «Roots of fame»**

I denne delen drøftes andre del av problemstilling. Hvordan lar NRKs positive omdømme seg over tid forstå? Dette gjøres med bakgrunn i Fombrun og van Riels fem stjernegrener synlig, unik, autentisk, transparent og konsistens (jf. Fombrun & van Riel, 2004). Fremstår NRK som synlig, unik, transparent, konsistent og autentisk, og er det på bakgrunn av dette at de har et godt omdømme.

#### **Er NRK synlig?**

Det er kanskje lett å tenke at en organisasjon som NRK er godt synlig i omgivelsene, blant det norske folk, da vi blir eksponert for dem både via deres TV-kanaler, radiokanaler, i aviser, på nett og via podkaster. I tillegg kommer deres lange historie og lange periode med monopol på kringkasting i Norge. De er synlig via den kanalen som Fombrun og van Riel (2004) benevner som «Street exposure», som vil si at vi alle på et eller annet vis eksponeres for NRK direkte og daglig. Man eksponeres for eksempel gjennom fjernsyn, ved å høre på radio, at man leser nyheter på deres nettsider eller at man leser om NRK i medieomtaler. På den ene siden er dette realitet. NRK er godt synlige blant det norske folket. Ifølge NRK selv velger ni av ti nordmenn en av NRKs plattformer hver dag. På den andre siden er det ikke alltid vi tenker over at det er NRK vi møter eller eksponeres for. For eksempel så fortalte profilsjefen at for noen år siden hadde NRK noen veldig gode serier de viste på TV (dette vet de ved at de måler antall seere), men likevel gikk NRK ned på målingene angående hvem som hadde de beste utenlandske seriene. NRK begynte derfor å merke alle sine serier med «En NRK-serie», for at folk skulle bli oppmerksomme på at det faktisk var NRK de så på. Etter dette gikk tallene på målingene betydelig opp. Ifølge profilsjefen i NRK kan man aldri bli synlig nok for omgivelsene. Det er noe man må jobbe med kontinuerlig. «Ingenting kommer gratis», som vedkommende sa.

I 2018 var NRK den eneste medieaktøren som kom med på RepTrak-målingene, hvor de måler omdømme til Norges 50 mest synlige bedrifter. Dette året var NRK midt på rangeringen, som nr. 24, og vurdert som å ha et godt omdømme i forhold til RepTraks måleskala (Apeland, 2020). Dette er en bekreftelse på at NRK er godt synlig i omgivelsene,

og at omgivelsene har et positivt syn på NRKs omdømme. NRK er for eksempel mer synlig enn TV2 og TV Norge, som ikke kom med på RepTrak-målingen dette året. At NRK også har blitt stemt frem både i Ipsos' omdømmemåling og medietilsynets tillitsmåling viser at de er synlig i flere sammenhenger som er uavhengige av hverandre (Ipsos, u.å., Medietilsynet, b).

I mediearkivet Retriever viste bruk av ulike søkeord at NRK er blitt omtalt mye de siste 20 årene. Søkeordet «NRK» ga 2 078 258 treff på perioden 2000-2019. Det er for mange treff til at det er hensiktsmessig å undersøke innholdet i dem. Dette tyder på at NRK er en organisasjon det blir skrevet ofte og mye om i media, uavhengig om det er positive eller negative omtaler. Et søk på «TV2» for samme periode ga 692 649 treff, noe som viser at også TV2 er blitt mye omtalt, men langt mindre enn NRK. En av forklaringene på det kan være at NRK har en større plattform enn TV2, siden de både har TV -og radiokanaler, som ikke TV2 har.

Jeg endret deretter mitt søk til «NRK TV» og «NRK radio», og i tillegg valgte jeg å fokusere på VG og Dagbladet, slik at det ble overkommelig å se nærmere gjennom artiklene. Totalt treff for begge disse søkene, i perioden 2000-2019, var 1603 treff. Det var noen negative omtaler, en del positive, og veldig mange nøytrale omtaler. Men om en sak er positiv eller negativ er en subjektiv mening som oppleves forskjellig ut ifra hvem som leser den. Søkene viser at NRK er veldig synlig i media, og det er få negative omtaler i forhold til det totale antall artikler som er skrevet om dem. Fombrun og van Riel (2004) sier at det er de som er mest omtalt i media, som også har det beste omdømme, så lenge det ikke er av den negative sorten. Et eksempel på at NRK er synlig er TV serien «113», hvor det i snitt var en million seere hver episode. Denne serien handler primært om ambulansesjåfører i Nord-Norge og deres arbeidshverdag. Her filmes det tett på syke og døende og hvordan nærmeste pårørende takler slike situasjoner. En så populær serie, hvor man kommer så tett på livet, med så mange seere skaper også reaksjoner. Og spesielt er det diskusjoner om de som er svært syke eller døende virkelig er i stand til å samtykke til å være med i serien, og samtykkeproblematikken tas opp (Thoresen og Rugseth, 2019). Dette er etiske problemstillinger som omhandles i Vær Varsom-plakaten (Presse, u.å).

I dag er NRK.no det nest største nettstedet i Norge, og det har den vært siden 2010. VG er ubeseiret (Helljesen, 2010). Dette viser at NRK er godt synlig blant store deler av populasjonen (samfunnet)

Konklusjonen er at NRK i aller høyeste grad er synlig blant det norske folk. Vi får det inn via radio til morgenkaffen, i bilen på vei til arbeid, på ettermiddagen etter middag, på badet, på soverommet før vi sovner etc. Vi får det også inn via TV, om det er nyheter vi skal se, en serie, en film, barne-tv, dokumentarer, lotto-treknings eller det som måtte interessere oss. Også om vi skal lese nyheter via nett er det mange som benytter seg av NRK.no, eller om vi ønsker å høre på en podkast, og om barna våre ser på NRK super på nettbrettet. NRK er nærmest allestedsnærværende. Det at NRK er synlig stemmer også overens med resultatene fra profilundersøkelsene, som viser at de fleste velger og foretrekker NRKs kanaler hver dag. Det at NRK kommer med på RepTrak målingen hvert år er også en indikasjon på at omgivelsene ser dem, samt det at det er så mange treff i mediearkivet Retriever er indikasjoner på at NRK er godt synlig.

Om jeg skal trekke frem en gruppe NRK ikke er så synlig for, må det være at de ikke er like synlige for barn. De har målgruppe i alle aldre, og selv om barn ofte velger NRK super både på TV og på nett, betyr det ikke at de vet at det er det de ser på eller at de vet hvem NRK er. På den andre siden er barn fremtiden, og når de vokser opp vil de ha minner fra barneprogrammer de så på NRK og dermed få en relasjon til de på et senere tidspunkt i livet.

### **Er NRK unik?**

At en organisasjon er unik, vil si at de fremstår med en organisatorisk identitet som gjør at de skiller seg ut fra lignende organisasjoner, i dette tilfellet organisasjoner som for eksempel TV2. NRK er ikke unik når det kommer til å ha TV-sendinger, radiosendinger, applikasjoner hvor du kan se serier og filmer eller ved å ha nyheter på nett. Men NRK er unik ved at de har en lang historie og ved at de hadde monopol i nesten 50 år. Om man ville se på TV eller høre på radio, var NRK det eneste alternativet. NRK er også unik ved at det er et offentlig selskap, og det er vi som borgere som finansierer selskapet gjennom «NRK-skatt». NRK er ikke reklamefinansiert, dette er unikt i forhold til alle andre aktører som er avhengige av å ha reklame både i TV kanalene, i radio og på nett.

De jeg intervjuet fra NRK understreket at NRK er unik ved at institusjonen har et tydelig samfunnsoppdrag, det offentlige oppdraget. Dette oppdraget er bredt og innebærer blant annet at de skal levere nyheter på kvensk, spille en bestemt mengde norsk musikk, levere på kultur, levere 25% nynorsk gjennom hele året på TV, radio og på nett (NRK, 2015). Selv om TV2

også har et oppdrag er det ikke like bredt som NRK sitt. NRK blir dessuten målt av Medietilsynet hvert år på om de leverer på oppdraget. Medietilsynet er underlagt kulturdepartementet og et av deres hovedoppdrag er å føre tilsyn med allmennkringkastings forpliktelsene til TV2 og NRK (Medietilsynet, a). Mine respondenter viste også til at NRK har en unik finansieringsform som gjør det mulig å lage andre typer innhold og tjenester enn de kommersielle aktørene. NRK ser på det som sin oppgave «å ta i ting» som kanskje er litt vanskelig eller kontroversielt, da de har finansiering til det og de har råd til å feile. Respondentene mener videre at de har en unik posisjon i form av en langvarig historie som sterk medieaktør i det norske samfunnet, og en ekstremt høy tillit og tilfredshet i befolkningen.

Profilsjefen mente også at NRK ikke bare har en unik posisjon i Norge, men at allmennkringkastere i Europa har lagt merke til NRK og er overrasket over hvor godt grep NRK har om de unge seerne. Ungdomssuksessen «SKAM» ble solgt til hele fem europeiske land. Det samme gjelder den nye satsningen «Rådebank», som allerede er solgt til både Danmark og Finland. Begge disse seriene tar for seg ungdomsproblematikk som kjærlighet, sorg, psykisk helse, alkohol, mobbing og selvmord. Det er serier som ungdommer kjenner seg igjen i og som skaper en følelse av tilhørighet. Aftenposten hevdet at «Rådebank» er noe at sterkeste man har sett av ung norsk virkelighet, på lik linje med «SKAM» (Slettemark, 2021).

Å være unik handler om at man klarer å skille seg ut fra konkurrentene, men å være unik handler også om at organisasjonen klarer å kommunisere sin (unike) identitet tydelig til omgivelsene. NRK har som jeg har vist til tidligere, en hybrid identitet ved at den både har en forvaltningsidentitet og forretningsidentitet, og den kommuniserer disse to identitetene blant annet gjennom sine kjerneverdier, gjennom merkevarer og strategier. NRKs kjerneverdier er: åpen, modig og troverdig. Dette er verdier organisasjonen følger i sin daglige drift. Når det gjelder modig, har NRK, ifølge respondentene en økonomi som gjør at de kan være mer dristig enn de kommersielle aktørene, og vi kan også se at NRK er modig og innovativ, gjennom sine nye serier som tar opp vanskelige eller tabubelagte temaer. Troverdighet er noe NRK er opptatt av. De lager ikke nyhetssaker bare for å få flere seere/lesere, men legger vekt på tema som skal bidra til ny kunnskap og forståelse til omgivelsene – i tråd med opplysningsoppdraget og forvaltningsidentiteten. Dette betyr at publikum kan stole på journalistikken, og kan ha tillit til at NRK er til for samfunnets og publikums beste (NRK, 2019).

Respondentene fra NRK fortalte at NRK skal la alle stemmer bli hørt og behandle publikum og medvirkende med respekt, samt at publikum skal føle seg trygge på at de alltid får troverdig informasjon. Når det gjelder åpenhet, ønsker NRK å være så åpen som mulig ovenfor omgivelsene. På NRKs nettside er det enkelt å finne informasjon om organisasjonen om man ønsker det. Jeg kommer tilbake til åpenhet i neste kapittel som tar opp om NRK er transparent.

Konklusjonen er at NRK kan sies å være unik sammenlignet med sine konkurrenter, og deres tilbud som er forankret i forvaltningsidentiteten, men som samtidig er innovative og tidsriktige. Andre medieaktører har også flere identiteter som illustreres av Brønn (2019), ved at man har journalistene i den ene delen av virksomheten, som arbeider med kritisk journalistikk og viser omgivelsene hva «det store stygge næringslivet» foretar seg, mens det på den andre siden er markedsavdelingen som innkasserer fra reklame fra de samme selskapene (Brønn, 2019). NRK balanserer de ulike identitetene slik at det ikke blir en ulempe for dem ved at de jobber mot hverandre. Det er heller en fordel for dem ved at de kan benytte seg av de beste verdiene fra «to verdener». De er unike med sin sterke markedsposisjon, sin finansiering og sin historie, og ved at de ikke er avhengig av reklame. NRK er også unik ved at de har holdt på TV tradisjonene ved for eksempel å fortsatt ha en som presenterer programmet nesten hver gang det begynner et nytt program på NRK1. NRK er også den eneste aktører i Norge som har en egen barne- og ungdomskanal som sender programmer tilpasset denne målgruppen. Det at de sender nyhetssendinger som er tilpasset barn er unikt. Ingen andre av konkurrentene har noe lignende. Det er også viktig å trekke frem at NRK er unik ved at de har en sterk policy om at de ikke skal levere noe som helst «fake news» til publikum. Det skal ikke være nødvendig å lure på om det de skriver på nett eller sier på TV/radio er uten kildekritisk bakgrunn, ref. NRK plakaten §29: «NRK skal verne om sin integritet og sin troverdighet for å kunne opptre fritt og uavhengig overfor personer eller grupper som av politiske, ideologiske, økonomiske eller andre grunner vil øve innflytelse på det redaksjonelle innholdet. Virksomheten skal preges av høy etisk standard. Saklighet, analytisk tilnærming og nøytralitet skal etterstrebes, jf. Bl.a. prinsippene i Redaktørplakaten, Vær Varsom-plakaten og Tekstreklameplakaten» (NRK, 2015).

### **Er NRK transparent?**

Som statlig aksjeselskap er NRK underlagt offentlighetsloven. Dette vil si at alle under visse vilkår kan be om innsyn i NRKs virksomhet. Formålet med denne loven er å «sikre åpenhet og gjennomsiktighet for å styrke offentlighetens tillitt og kontrollmuligheter». For NRK sin del gir dette publikum en mulighet til å se hva lisenspengene går til (NRK, 2012).

Som nevnt i forrige kapittel er en av NRKs kjerneverdier å være åpen. De er opptatt av at omgivelsene skal få så mye innblikk som mulig i deres organisasjon for å skape større tillit til folket (NRK, 2012).

Ifølge respondentene i NRK, ønsker NRK å være så åpen som mulig, men det er ikke alltid at de er det. Det kan være av ulike årsaker som at de jobber med ulike selskaper hvor de ikke kan dele informasjon med andre, eller at de jobber med enkeltpersoner som kan ta skade av at man deler sensitiv informasjon. Men de jobber kontinuerlig med å være så åpen som mulig slik at de kan dele ønsket informasjon med omgivelsene som for eksempel om de får spørsmål angående økonomi. I følge profilsjefen må NRK, som en offentlig etat, klare å levere kjapt på innsyn, og vise at man har gode oversikter.

For å undersøke NRKs gjennomsiktighet ytterligere har jeg gått gjennom hjemmesiden deres. Under «Om oss» ligger blant annet årsrapportene deres helt tilbake til år 2000. I disse rapportene kan man lese om årsregnskapet, langtidsstrategier, nye satsninger m.m. Det er også informasjon om alle nye programmer de har begynt å sende, hvordan de har tenkt rundt dette og hvordan satsningen har gått. Det ligger også ute rapporter om profilundersøkelsene som er gjennomført de siste årene. Der finner man også informasjon om hvordan man kan få tilgang til mer innsyn i organisasjonen. På deres hjemmeside kan man også finne hele NRKs historie, en detaljert beskrivelse av deres «hoved identitet» med logo, visjon og verdier. Utfra deres egen nettside får man inntrykk av at NRK er åpen ovenfor omgivelsene, men det er nok en del de ikke deler på deres nettside, som nevnt ovenfor av ulike årsaker. Det er heller ikke vanlig at organisasjoner deler absolutt alt på nettsidene. Dokumenter som er underlagt taushetsplikt eller dokumenter som benevnes som organinterne dokumenter kan unntas fra offentligheten (Lovdata, 2009).

Om man går inn på TV2 sin nettside har de også en «Om TV2». Her finner man også årsregnskapet for 2020, men det ligger ingen rapporter fra tidligere år. Det ligger heller ikke noen rapporter angående strategier, visjoner og mål. Så om man skulle sammenligne disse to selskapene på åpenhet kun ut ifra deres hjemmesider er det NRK som fremstår som mest åpen

for omgivelsene. Man kan også se på NRKs gjennomsiktighet ved å se hvordan media har omtalt NRK de siste tiårene. Det er ikke alltid det er like bra å være åpen for omgivelsene, da det kan føre til at omgivelsene får flere meninger angående hvordan de driver økonomien, hvordan de gjør ulike satsninger, hvem de ansetter, hvem de sparker, hvordan de uttaler seg i media. Når omgivelsene føler at de får «se inn i kjernen» til organisasjonen, kan det styrke tilliten, da de selv kan se hva som skjer i virksomheten, som igjen fører til et bedre omdømme (Angell et al., 2011).

En negativ omtale om NRK var skrevet i VG i 2000. Hvor overskriften var «Taus om pengebruken», handler om at sjefene i NRK ikke ville uttale seg om hva store pengesummer var brukt til. NYDI-sjef Tom Berntzen mente at opplysninger om slik økonomi tilhørte innenfor NRKs vegger. Også andre av de daværende sjefene mente at det ikke var en sak som trengte å kommenteres i avisene (Storvand og Andersen, 2000). Dette viser at NRK på 2000 tallet ikke var så opptatt av å være åpen om egen økonomi, utover det som var kravet til offentlighetsloven som tilsier at man skal være åpen om regnskapet og økonomien i organisasjonen. Dette var heller ikke noe omgivelsene stilte like store krav til før. Om en offentlig organisasjon hadde gått ut i media i dag og sagt at andre ikke har noe med deres økonomi å gjøre, ville det ha blitt mye oppstyr og spekulasjoner rundt dette. Og da spesielt NRK, hvor hele samfunnet bidrar til deres finansiering.

Selv om noen av omtalene er negative, gir det å være åpen også mulighet til å forsvare omdømmet sitt i følge Fombrun og van Riel (2004), så det trenger ikke skade omdømme av den grunn. Så lenge NRK er åpen og ærlig om sine handlinger, har de heller ingenting å skjule, og kan forvare sine bevegelser ovenfor omgivelsene når det oppstår kritikk.

Et eksempel på dette er NRK programmet Folkeopplysningen med tittelen «Make Lillestrøm great again», som ble felt av Pressens faglige utvalg for brudd på god presseskikk. Programmet var inspirert av manipulasjon av det amerikanske valget i 2016. I løpet av et halvt år prøver programleder Andreas Wahl og resten av NRK-teamet å påvirke skolevalget ved hjelp av falske nyheter, sosiale medier og falske 'valgmater' i retning av at elevene skulle stemme på Senter partiet, det partiet som i utgangspunktet hadde lavest oppslutning ved skolen. Rektor godkjente eksperimentet med begrunnelsen at det ville være god læring for elevene å erfare hvordan digitale medier kan påvirke dem og demokratiske prosesser i landet. Ingen lærere eller elever ble informert om eksperimentet i forkant. Ved



eksperimentets slutt, ble alle de involverte bevisstgjort på hva det var som hadde foregått i kulissene. Det viste seg også at NRK ikke klarte å manipulere elevene til å stemme på Senterpartiet (TV. NRK, 2019).

Programmet ble sendt på NRK November 2019. Mange reagerte negativt på programmet og det var innlegg i flere av de landsdekkende avisene. 5 september skrev Bergens Tidene at «Kringkastingssjefen bør vurdere stilling si» (BT, 2019).

NRKs Kringkastingssjef og prosjekt redaktør i NRK skrev i Dagens Næringsliv 9 september 2019 at debatten rundt programmet var viktig, de ønsket den velkommen og de lyttet. De skreiv videre at skolevalg-eksperimentet var dristig og kontroversielt og at de derfor måtte tåle kritikken som kom (Eriksen & Ådland, 2019). NRK ble felt på punktene 1.5 og 3.10 i Vær Varsom-plakaten (Presse, u.å.). I forsvarsrunden avviser NRK brudd på god presseskikk og forklarte at metodebruken som ble brukt ikke innebar overgrep eller forsømmelsen med reelle eller negative konsekvenser for dem det gjaldt. De mente tvert i mot at dette var et viktig prosjekt for å sette søkelys på demokrati i praksis, og fremheve kildekritikk, selvstendig tenkning, deltakelse i offentlig debatt og ytringsfrihet (Presse, 2021). Dette programmet og påfølgende negative reaksjoner ser ikke ut til å ha skadet omdømmet til NRK og grunnen kan være at de sier at de tar kritikken alvorlig, og lytter, samtidig som de forsvarer arbeidet de gjør.

Alt i alt tyder det på at NRK er en transparent organisasjon, som gjerne deler organisasjonens strategier, økonomi -og regnskap, og resultater fra undersøkelser med omgivelsene. De er opptatt av tillitt og troverdighet, og det vet de at de får ved blant annet å være en gjennomsliktig bedrift. Til tross for at de har fått noen kritikker og til og med har blitt felt i PFU flere ganger, er de åpne om dette og inviterer til og med til dialog rundt dette da de mener det er viktig for dem å lytte til hva omgivelsene har og si. Selv om de er pålagt å være åpne, fremstår NRK som transparente utover det som er kravet i følge offentlighetsloven.

### **Er NRK konsistent?**

I følge teorien til Fombrun og van Riel (2004), er det viktig at en organisasjons identitet er konsistent, for å oppnå et godt omdømme. Det vil si at samtlige verbale og visuelle identitetsuttrykk er samstemte og kommuniserer samme identitet. Identitetsuttrykk er virksomheters strategiske selvpresentasjoner som er tilgjengelig for omgivelsene på ulike forum, og da spesielt internett (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 52). For å få et inntrykk av om NRK er konsistent har jeg valgt å se om det er samsvar med de ulike identitetsuttrykkene som

de presenterer på sin hjemmeside. Det første uttrykket jeg skal se på er logoen, da logoen eller navnet som regel er det første man legger merke til, og det er også lettere å huske enn verbale identitetsuttrykk. Logo er et identitetsuttrykk som sier noe om hvem organisasjonen er og logoen til NRK er noe «alle» som bor i Norge kjenner til.

Logoen ble utformet på 1970-tallet. Siden den gang har det visuelle utseende endret seg noe. I 2003 vant NRK Norsk Designråds designpris i forbindelse med en ny utforming av logoen. Det begrunnet juryen med at NRKs logo som har basiselementer som stolpen, skråstolpen, sirkelskiven og pil-elementet, nå var fornyet på en fleksibel og frisk måte. Samtidig fremsto logoen som det ubestridte hovedelementet i profilen (Vold, 2003). NRK er blitt et symbol på Norges mediehistorie, og mange får straks noen assosiasjoner når de ser logoen deres, som for eksempel en TV serie, et radioprogram, et barndomsminne, en podkast-serie, eller en person som Ingrid Espelid. Logoen er basert på initialene til organisasjonen, Norsk rikskringkasting, men det er nok ikke alle som vet at det er dette NRK-logoen står for, da de i stort sett alle sammenhenger blir omtalt som NRK.

Et navn er viktig for en organisasjon slik at både den og omgivelsene kan omtale virksomheten med et konkret navn og ikke fellesbetegnelsene som: sykehus, frisør, matbutikk, universitet (Kvåle & Wæraas, 2017). Et godt etablert navn kan virke positivt for virksomheten da de får mye gratis om deres navn eller logo er godt kjent med positive assosiasjoner for omgivelsene. Sett fra en annen synsvinkel kan man bli betraktet som «tradisjonell» og «gammeldags» om man ikke gjør endringer på logoen/navnet. Fra omgivelsenes ståsted kan det virke som organisasjonen ikke ønsker å forandre seg i takt med utviklingene i samfunnet (Kvåle & Wæraas, 2017). Resultatene fra profilundersøkelsene viser at publikum ikke oppfatter NRK som tradisjonelle og gammeldagse, heller tvert imot. Resultatene viser at stadig flere mener at NRK er innovative og nyskapende. NRK har strenge krav til logoen, som bl.a. hvilke farger som kan brukes til bakgrunn -selv logoen skal alltid være i sort eller hvitt- Det er også krav til hvilken skrifttype som skal brukes i logoen, og hvor logoen skal være plassert på TV-skjermen, i en tekst eller på nett. NRK er også nøye med at logoen i likhet med visjon og verdier, skal forbindes med nettopp det de ønsker at NRK skal forbindes med. De har ulike farger på bakgrunnen til logoen ettersom hvilket program det er. NRK Super er for eksempel tilpasset barna, med sin lyseblå bakgrunn, og over logoen er det en sirkel med to øyne som kan blinke til barna. Sirkelen strekker seg også ut som en lang

strek. Kjerneverdien til NRK super er «NRK Super forstår meg», og logoen skal gjenspeile denne verdien (NRK, a., NRK, c).

Et annet uttrykk er NRKs visjon. En visjon sier noe om hvor organisasjonen ønsker å være i fremtiden, og man si at visjonen er en slags ledestjerne (Kvåle & Wæraas, 2017). *Visjonen* til NRK er: «Norges viktigste kilde til ny forståelse og felles opplevelser» (NRK, a). Verdiene er åpen, troverdig og modig. I forbindelse med visjonen og verdiene skriver NRK på sin hjemmeside: «disse grunnelementene og signalene er konstante, og som stadig skal presenteres i alle sammenhenger» (NRK, a). NRK er altså bevisste på at det må være samsvar mellom det de kommuniserer, og det er et godt utgangspunkt for å være konsekvent. Både verdien troverdig og deres visjon om å være Norges viktigste kilde til ny forståelse, har den samme betydningen. Deres visjon om at folk alltid skal få viktige og troverdige nyheter er også en del av deres verdi. Også verdien modig samsvarer med deres visjon om at de skal være den viktigste kilden til ny forståelse. De skal være der det skjer, de skal skape serier som tar opp tabuer og vanskelige temaer for å skape mer kunnskap rundt det. Et eksempel på dette er serien «Norsk-ish», som skal speile mangfoldet i lille Norge. Her får man et innblikk i tre unge menneskers liv i 30 årene som er vokst opp i Norge med innvandrere bakgrunn. Det er problematikker som kjærlighet mellom to ulike kulturer, svangerskap utenfor ekteskap i en kultur som setter ekteskap før barn høyt, løgner, og følelsen at man ikke passer inn i samfunnet. Serien skal rett og slett gi publikum innblikk i en flik av Norge som ikke alle kjenner til (Reistad, 2020).

Den siste av NRKs kjerneverdier er at de skal være åpne. Dette ivaretas blant annet gjennom deres årsrapporter som ligger åpent tilgjengelig for alle på deres hjemmeside. Her gir de innsyn i hvordan deres satsninger har gått og hvordan de har tenkt rundt dette. De har også fullt regnskap med i rapporten, samt hvem som er med i styret. Også resultatene for profilundersøkelsene er presentert her, og det oppfordres til at om man ønsker mer informasjon er det bare å ta kontakt så får man tilsendt det man ønsker, så fremt informasjonen ikke er av sensitiv karakter og bryter med personvernet.

Videre, på sine nettsider under «Om oss», er NRKs langtidsstrategi presentert, som går fra 2019-2024. Her finner vi målene som NRK skal arbeide mot: «NRK styrker og utvikler demokratiet», «NRK samler og engasjerer alle som bor i Norge» og «NRK er en publisist og innholdsprodusent i verdensklasse» (NRK, e). Med dette mener de blant annet at de skal

styrke det norske og samiske mediemangfoldet og de skal være den beste formidleren på Norsk og Samisk virkelighet. En av nyhetssakene på deres egen nettside er «NRK Sapmi satser på talentprogram». Her skriver de at de skal ta inn seks samisktalende talenter som skal være med i programmet fra september 2021 til juni 2022, for å lære å lage innhold på nett, radio/lyd, video/TV og sosiale medier. De ser behov for å øke andelen journalister som snakker og skriver sør- og lule-samisk (Blaauw-Hval, 2021).

I følge profilsjefen ligger føringen i hvordan NRK arbeider i organisasjonen, i deres langtidsstrategi. Den er jobbet frem i strategiavdelingen, men det er veldig mange som er involvert i denne prosessen. Og ifølge henne er det slik de arbeider i NRK. Kompetansen de har blir brukt bredt og på tvers av virksomheten. Videre ser de på hva som er det viktigste for dem fremover for å beholde den sterke posisjonen de har i dag. Måten de gjør det på er at hver enkelt redaksjon går gjennom strategien og ser hva den vil si for dem. For nyhetene vil dette for eksempel si at de ser på programinnholdet, må dette endres, må vi fortelle historiene på en annen måte, vi når ikke folkene der vi er og må derfor begynne å publisere på en annen måte. Hun sier videre at NRK er meget konsekvente med hvilke programmer de viser på NRK. For dem er det viktig at det de viser publikum skal gi mening til en historie. For eksempel hadde det aldri være aktuelt å vise «Paradise Hotel» på NRK, men de kan ha programmer som viser nakne kropper, men da er det med hensikt å rive ned tabuer, eller å bringe ny kunnskap. Profilsjefen sier at de også er opptatt av at det de leverer skal være ekte, og de er opptatt av at nyheter de deler ikke skal være juks og fanteri, «fake news», da må de i det minste opplyse om det slik at ikke omgivelsene mister troverdigheten til NRK. De gjorde et dybdeintervju av mange ungdommer for å høre hva de synes var det viktigste for dem med Radio P3, og da svarte de fleste at å være *ekte* var det som betydde mest for dem. De vil ha programledere som er ekte og troverdige. Og da var det veldig viktig for P3 å leve opp til de forventningene i følge respondenten. Dette viser at det ikke bare er voksne som er opptatt tillit og troverdighet.

NRK er konsistente med at alle i organisasjonen, uavhengig hvilken avdeling eller tittel man har, skal følge deres strategier og verdier. De har egen kommunikasjonsavdeling som formidler utad til omgivelsene, og det er nøye gjennomtenkt hva som kommuniseres. Det at det kommuniseres på deres nettside at det er viktig hvordan de kommuniserer seg selv utad viser at NRK er en organisasjon som er opptatt av å være konsistent. De fremstår også som konsistente når det kommer til Logoene deres. Den skal kun brukes etter de retningslinjene de selv har satt, og det skal ikke på noen måte «misbrukes» ved å bruke andre farger, andre

skrifttyper eller plasseres for eksempel midt i en tekst. Et annet element som viser at NRK er beviste på hva de gjør er at de skriver på sin hjemmeside om gjenkjennelige uttrykk, angående identiteten til NRK super (NRK, c).

### **Er NRK autentisk?**

Autentisk eller ekte, er en viktig egenskap for alle organisasjoner. Hvis en organisasjon ikke er ekte, vil det på sikt bli gjennomskuet av omgivelsene. I likhet med stjernegrener konsistent eller konsekvent er det derfor viktig at organisasjonens handlinger og kommunikasjon, samsvarer med deres løfter – at prat og praksis eller fasade og substans er i overensstemmelse med hverandre (jf. Angell et al., 2011). Autentisk er en viktig egenskap for alle organisasjoner, og autentisitet bygger omdømmet (Fombrun & van Riel, 2004). Det som er kjernen for en ekte organisasjon er ifølge Brønn (2019) at man er tydelig, pålitelig og troverdig. Man kan se på organisasjoners nettsider, brosjyrer, pressemeldinger og tidligere kommunikasjon for å skaffe seg et bilde om hvordan virksomheten ser og presenterer seg selv (Fombrun & van Riel, 2004). Man kan altså sammenligne det en organisasjon har kommunisert med det den faktisk har utført. Om virksomheten faktisk har gjennomført det den har lovet, kan man si at en organisasjon er autentisk.

For å finne ut om NRK er pålitelig og troverdig skal jeg blant annet se på årsrapporten deres fra 2019. Her presenterer de nøye hvordan de har forholdt seg til strategien og målende deres. Ut fra dette kan jeg se hvordan de omtaler seg selv og hvordan deres handlinger samsvarer med deres lovnader. Kringkastingssjefen Gjermund Eriksen skriver at tillit hos publikum er spesielt viktig i krisetider, for da skal de som medieaktør bidra til samhold, opprettholde tillit og spre kunnskap. Han skriver videre at bare medier som har tillit når verden er normal, har tillit og kan gjøre jobben når krisen rammer (NRK, e). Man kan se for seg dette i forbindelse med koronasituasjonen vi er oppi nå. Ingen ville for eksempel gått til magasinet «Se og Hør» for å lese om de nye koronatiltakene som stadig ble fornyet, eller gått inn på deres nettside for å lese om hvilke vaksiner som var de beste. Vi går i stedet til de mediekanalene som vi allerede stoler på, som er NRK og VG blant annet. Et av målene til NRK som ble nevnt i kapittelet om konsekvent var at «NRK samler og engasjerer alle som bor i Norge».

For å nå de aller minste lanserte de i 2019 «Minibarna», som er et tilbud for ettåringene. De har også «BlimE!» som skal engasjere alle barneskoler i Norge for et bedre og sterkere samhold. Målgruppen til NRK er altså absolutt alle aldersgrupper og de ønsker å engasjere

alle. I en artikkel i Dagbladet fra år 2007, med overskriften «2 åringene skal underholdes», viser at de også satser på de aller minste, de som en gang i framtiden blir voksne. Dette var i 2007 da de satset på en egen barnekanal på grunn av at de begynte å miste de yngste seerne til kanaler som bl.a. Disney Channel (Kristensen, 2007). Andre tiltak de gjør for å samle alle, er at de jobber for at universell utforming og tilgjengelighet skal bli en del av NRKs DNA, slik at også de med hindringer på grunn av dårlig syn og hørsel, fysiske og/eller kognitive ferdigheter også skal få med seg tilbudene til NRK. De har blant annet begynt å tekste alle forhåndsproduserte programmer og nesten alle direktesendingene. Fra før tilbyr de også synstolkning, tegnspråk og lydtekst i mange av sendingene. På nettstedene skal teksten være lett og lese og bakgrunnen skal ha god kontrast til teksten (NRK, e).

NRK har også et spesielt ansvar for å styrke norsk og samisk språk og kultur og de skal være best på norsk og samisk virkelighet. Som nevnt tidligere gjør NRK en satsning for å få flere samisk talende og skrivende journalister inn i virksomheten og følgende skriver de at NRK Sapmi skal være relevant og viktig for samer. Her viser NRK at målene deres ikke bare er på papiret, men at de også gjør handlinger ut av det. Styremaktene laget en lov for over 50 år siden at 25% av alt innhold på NRK skulle være på nynorsk. I 2020 skrev NRK på sin egen nyhetsside at de i år (2019) endelig klarte å nå nynorsk målet for første gang på alle disse årene. Året etter, altså i 2020, klarte de ikke målet igjen. Her viser de at de ikke tar nynorsk målet like alvorlig som andre deler av målene sine, da de kun har klart dette kravet en gang på over 50 år.

I strategien deres heter det at de også skal jobbe for at folket velger og elsker det NRK har og tilby. Allerede i 2000 var det en medieomtale i VG om at «Flere hører på radio», en artikkel om at NRK er den eneste kringkasteren i Europa som har en slik positiv utvikling (Berge, 2000). Dette viser at NRK allerede på 2000 tallet gjorde mye riktig ved å lytte til hva publikum vill ha og dermed fikk de flere publikum og bedre omdømme enn konkurrentene. Men en sak i VG i 2009 med overskriften «Jager bort TV seerne». viser at de ikke alltid tar valg som samler hele Norge. Denne saken handlet om at NRK valgte å sende fotballkamp i beste sendetid en lørdagskveld, isteden for de faste TV programmene som de ellers brukte å sende. Noe som helt klart ikke falt i god jord hos alle (Kristensen, Holmlund & Wandrup, 2009).

I NRKs årsrapport fra 2018, viser virksomheten til flere planer for å nå de spesifikke målene. Det viser at de tar målene sine på alvor og at de er autentiske, ved å realisere målene. I denne

rapporten ser man også at de går igjennom de tre punktene: oppdrag, bruk og omdømme i trekanten som profilsjefen forklarte, og som jeg har omtalt tidligere. Ved hjelp av disse tre punktene skal NRK måle deres evne til å skape verdi for publikum. Det første punktet som er oppdrag, er gitt av stortinget. Her blir NRK målt hvert år av medietilsynet om de klarer oppdraget. I 2017 var det to punkter NRK ikke klarte helt å utfylle. Og det var kravene om jevnlig program for unge på samisk og 25% nynorsk på tv, radio og nett. Derfor lagde NRK en strategi for 2018 for å nå kravene. For nynorsk skulle de øke antall journalister som skrev på nynorsk på nett, og de skulle ha flere journalister som behersket nynorsk muntlig på P2. Det siste tiltaket var at de skulle øke andel nynorsk teksting på TV.

For unge samer etablerte de en serie med navn #samish som retter søkelyset mot samisk identitet, språk og modernitet. I forbindelse med samenes nasjonaldag hadde de et program som het «NRK Urbi», som tilsvarer «NRK urørt», et program som oppdager unge musikk - talenter. De startet med flere faste samiske radiosendinger på samisk i tillegg til at NRK opprettet flere podkastserier rettet mot ungdom på nordsamisk (NRK, 2019). Og i 2019 kunne medietilsynet melde om at NRK hadde nådd kravet om jevnlig program for unge på samisk, for første gang på tre år. Og selv om de ikke nådde kravet om 25% nynorsk, hadde de likevel en økning og var nå oppe i 18%. De klarte kravet om nynorsk på TV og på radio, det var på nett de ikke oppnådde målet (medietilsynet, 2020). NRK var godt fornøyd med dette resultatet, men året etter (2020), gikk andelen av det de leverte på nynorsk ned igjen. Dette Forklarer Kringkastingssjefen i NRK med at det ble en epidemi i hele Verden. De hadde en plan om at de skulle sende mer direktesendte nyheter på nynorsk, men da landet stengte ned gikk også direktesendingene ned. Men han sier også at dette er noe de tar alvorlig og skal skjerpe seg på. Det er spesielt på nett at tallene er lave med bare 17% nynorsk i 2020 (Larsen og Oldeide, 2021).

Det andre punktet i NRKs trekant er bruk. Dette er et viktig punkt for NRK, for uten bruk/publikum, er det ikke hensiktsmessig for NRK å eksistere. Det som er viktig her, er at NRK følger endringene som skjer i samfunnet og da spesielt publikums vaner. Dette krever at organisasjonen stadig er i stand til å gjøre endringer og omstillinger. De største endringene som skjer i dagens samfunn er strømmevanene til publikum. Det er stadig flere som strømmer fra internett, enten det er fra smart-TV, telefon, data eller nettbrett. Samtidig som NRK skal forholde seg til nye trender, må de også passe på å holde på de tradisjonelle kringkastede medier som TV og radio (NRK, 2019). NRK har ikke bare et mål om og bli bra på

strømmetjeneste, de har et mål om og bli best på strømmetjeneste i Norge. De har satt seg et mål om å være en av de tre største nettstedene på mobil innen 2021 (NRK, 2019). For å nå disse målene jobber NRK kontinuerlig med forbedring og utvikling av sine applikasjoner. For å nå ut til den yngre målgruppen bruker de bl.a. sosiale media som verktøy, hvor de publiserer små presentasjoner av ulike programmer for å vise noe av det de kan tilby på sine plattformer. Strømmetjenestene til NRK er også gratis og kan derfor nås av alle som har tilgang på internett (NRK, d).

Det tredje punktet er omdømme og tillit. Som nevnt tidligere skriver NRK at et godt omdømme er selve fundamentet for NRKs legitimitet i samfunnet. De er derfor svært opptatt av at folk skal stole på den jobben de gjør og at de stoler på at lisenspengene blir forvaltet på en fornuftig måte. Videre skriver NRK at en sentral forutsetning for det gode omdømmet er at de har en høy etisk standard i det journalistiske arbeidet de gjør (NRK, 2019). Om noen mener at NRK gjør brudd på god presseskikk, kan de klages inn til PFU (Pressens Faglige Utvalg). I årsrapporten for 2018 skrev NRK at de gjennomgikk syv klager, men at det kun var en av klagene som andrepert hadde fått medhold i. NRK fikk kritikk for manglende kontroll på en faktaopplysning før publisering. NRK skrev også at de var sjeldent blitt felt de siste årene (NRK, 2019). I 2019 skrev PFU på sine nettsider at det var ingen medier som ble felt så mange ganger som NRK dette året. Med to brudd og to uttalelser med kritikk (presse, 2020).

I 2019 ble NRK felt flest ganger av PFU. De ble felt for to brudd på Vær Varsom-plakaten og de fikk kritikk for to saker. Kritikk er en mildere fellelse enn brudd. NRKs etikk redaktør Per Arne Kaldbakk kommenterer bruddene til «Journalisten» hvor han sier at de jobber hardt for å unngå presseetiske overtramp, men må likevel erkjenne at de ble felt for flere brudd i 2019. Han sier videre at NRK er opptatt av å lære av fellelsene og bruke de i internopplæringen, for å unngå at de bli felt på grunn av dårlig håndverk. NRK har imidlertid ikke nullvisjon for PFU fellelser, da det kan få den negative konsekvensen at de vil unngå kontroversielle og vanskelige saker, som kan medføre risiko for at det gjøres feil, sier Kaldbakken (Flaarønning og Silvola, 2020). Folkeopplysningsprogrammet «Make Lillestrøm great again», som jeg har skrevet om tidligere, kan sees på som et eksempel på et innovativt og kontroversielt, program, som NRK ble felt for av PFU.

Til tross for flest domfellelser i 2019 er det ikke grunn til å tro at ikke NRK tar presseetiske spørsmål på alvor, på lik linje med andre norske seriøse mediehus. De vet at mange fellelser på sikt kan svekke deres troverdighet og tilliten publikum har til NRK.



I 2017 ble NRK nominert som nummer 1 på Ipsos' omdømmemåling, de har vært blant de med best omdømme de siste fire årene, men dette året toppet de listene. Kringkastingssjefen i NRK forklarte dette med at det viser at folket har stor tillit til NRK. Videre sa han: «Omdømme er NRKs mor, og vi er helt avhengig av godt omdømme og høy tillit». Men som omdømmevinner må man også forvente kritiske tilbakemeldinger. Sjefsredaktøren i Nettavisen, Gunnar Stavrum, var ikke bare positiv til NRKs gode omdømme. Han skrev at det er et tveegget sverd når mediebedrifter har et så godt omdømme. Han mente at mediebedrifter som gjør svært kritisk journalistikk, ofte ikke får så godt omdømme, så de mediebedriftene som har et styrket omdømme kan man tenke seg ikke er så kritisk til det arbeidet de gjør. Kringkastingssjefen for NRK svarte med at omdømme deres handler ikke om at de skal være kontroversielle, våge å utfordre eller drive gravende journalistikk. Omdømme til NRK ligger til grunn for at de er til å stole på, at det er sant det de bringer fram, og at NRK er relevante og at de har høy tillit hos omgivelsene. Han mente videre at det rett og slett var å undervurdere folket å tro at det gode omdømmet kom av «tannløshet» (Sterud & Tolfesen, 2017).

Ut fra det NRK i dag kommuniserer gjennom sine strategier, fremstår de som autentiske. De har gjennomføringsevne og får derfor satt lovnadene ut i praksis. De har nøye gjennomtenkte mål som de er opptatte av at de skal nå, og de legger planer for hvordan de skal klare å nå dem. Selv om de ikke når helt opp til alle målene, gjør de forbedringer hvert år, slik at de kommer nærmere målene, og kravene som ligger i mandatet fra Stortinget. At de i 2019 hadde en økning av saker som ble felt i PFU er alvorlig for NRK. For en offentlig organisasjon som NRK er det viktig å holde seg til etisk journalistikk og god presseskikk for at omgivelsene skal ha tillit til dem og for at de skal beholde det gode omdømme sitt.

### **Oppsummering**

Som vi har sett er NRKs omdømme godt sammenlignet med konkurrentene. Det har også holdt seg stabilt godt i den perioden jeg har studert. Dette bekreftes av Ipsos omdømmemåling, som hvert år måler omdømmet til norske organisasjoner. Der kom NRK blant annet på 1. plass i 2017 og på 3. plass i 2020. Hvert år deler også Ipsos ut «omdømmeprisen». Denne prisen deles ut til en bedrift, etat eller organisasjon som har hatt et godt totalinntrykk over lengre tid blant det norske folk eller at de har styrket sin profil betraktelig over lengre tid. Denne prisen fikk NRK i 2013 (Ipsos, u.å). En annen undersøkelse som bekrefter at NRK har et godt omdømme er medietilsynets tillitsmåling som ble nevnt tidligere. Undersøkelsen er gjennomført av Kantar og målingene ble gjort i tidsperioden mars

2019 til mars 2020. Det ble gjort fire målinger gjennom denne perioden, og omgivelsene hadde høyest tillit til NRK1 gjennom hele perioden, etterfulgt av TV2. Medieaktørene som inngikk i denne spørreundersøkelsen var NRK1, TV2, Aftenposten, din lokal-/regionsavis, Dagens Næringsliv, VG, Dagbladet, Klassekampen, P4, Document.no og Facebook (Medietilsynet, b).

Forklaringen på NRKs solide omdømme kan være institusjonenes systematiske arbeid med sitt omdømme, gjennom sin langtidstrategi. Dette kan ha ført til at de imøtekommer de ulike stjernegrenene såpass godt. Samlet sett imøtekommer NRK alle de fem kvalitetene som Fombrun og van Riel (2004) mener en organisasjon bør ha for å få et særdeles godt omdømme. NRK scorer høyt på synlighet da de er godt synlige for det norske folk i det daglige. De er synlige gjennom fjernsyn, gjennom radio og podkast, gjennom internett. Men NRK er også synlige via medieomtaler både på papir og på nett. De fleste omtalene er dessuten positive omtaler, som igjen forsterker det positive omdømmet som nok primært er skapt gjennom synlighet i det daglige. Det at NRK stadig er med i toppen på ulike omdømmemålinger er en indikator på at de er godt synlige i samfunnet. Selv om de aller minste ikke vet hvem NRK er ennå vil de ha assosiasjoner til virksomheten når de vokser opp.

NRK fremstår også som unik. De skiller seg ut fra konkurrentene ved at de har en unik historie, ved å ikke ha reklame, ved sin hybride identitet. NRK synes som å balansere godt sin tradisjonsrike, offentlige arv, ved å holde på sin historie og tilby et bredt spekter av programmer, også smale og folkeopplysende programmer, med det å være nyskapende og innovative. Dette har gjort at de også har en sterk markedsposisjon i forhold til sine konkurrenter. NRK er for eksempel den eneste aktøren som tilbyr nyheter som er tilpasset for barn mellom 8-12 år. NRK fremstår som transparente ved at de har en åpen policy hvor utenforstående kan få innsyn på det meste som foregår i virksomheten. Sammenlignet med TV2 sin hjemmeside og selvpresentasjon, fremstår NRK som den mest åpne institusjonen av disse to. Som en offentlig organisasjon er NRK pålagt å være åpen i henhold til offentlighetsloven, men deler mer med omgivelsene enn det som er pålagt i loven. NRK er også åpen om kritikk de får, og er gjerne åpne for diskusjoner rundt dette. Og i følge profilsjefen, vet NRK at åpenhet skaper tillit og derfor er de opptatt å dele så mye som det går med folket.

NRK fremstår som konsistent, ved at de visuelle og de verbale identitetsuttrykkene kommuniserer det samme budskapet. De ansatte i organisasjonen har samsvar om den «indre kjernen» og kommuniserer det samme budskapet utad til omgivelsene. Til sist fremstår NRK som autentisk ved at de holder det de lover og gjør praksis ut av praten. De utvikler seg stadig slik at NRK skal bli tilgjengelige for alle ved at de blant annet tekster alle programmer slik at døve kan se på TV, og de skriver med tydelig tekst og klare farger for at svaksynte skal kunne lese på deres nettsider. De ivaretar på den måten oppdraget sitt og har iverksatt flere tiltak for at de skal nå målene sine, som å øke antall programmer på samisk, og mer nynorsk på flere plattformer. De får derimot et lite 'minus' for å kommunisere at de har høy etisk standard, men likevel er blitt felt gjentatte ganger i PFU.

En av respondentene mente at NRK har blitt mye mer bevisst på omdømmet sitt de senere årene. De har mye mer fokus på å ha tillit til befolkningen, det å bety noe for folk, og at de faktisk vet hva de får av NRK. Dette har endret seg som en felles holdning for hele NRK. Og som NRKs profilsjef sier: «Det er det omdømmet vårt handler om, at vi er viktige for folk».



## 7 Avslutning

I denne delen av oppgaven, som også er det siste kapittelet, vil jeg redegjøre for de funnene som er gjort i analysedelen. Jeg vil også komme med forslag til videre forskning da jeg underveis har oppdaget forhold som jeg ikke har hatt muligheten til å forfølge i denne oppgaven. Spørsmålene jeg ønsket å få besvart med min oppgave var altså «*Hva kjennetegner NRKs omdømme i perioden 2000-2019, og hvordan lar dette seg forstå?*». Dette var en todelt problemstilling og av den grunn delte jeg opp analysedelen i nettopp to deler.

### *Del 1*

Det første jeg gjorde var å undersøke hva som kjennetegner omdømmet til NRK over en periode på 20 år (2000-2019). Det første jeg merket meg, etter å ha lest gjennom alle rapportene fra profilundersøkelsene, var at publikum gjennom denne perioden har hatt og fortsatt har stor tillitt til NRK. De stoler mest på NRK sammenlignet med dens konkurrenter, og da spesielt på NRK1 og NRKP1. NRKs omdømme kjennetegnes også ved at de har en klar struktur på hva de viser og sender på de ulike kanalene sine. Setter man på P2 så vet man at det er mange kulturprogrammer og setter man på NRK super vet man at man får program for barn og ungdom. NRK1 har også nyheter til faste tidspunkter hver dag og de sender også distriktsnyheter slik at man kan få med seg hva som skjer i hele landet.

Det som også kjennetegner omdømme til NRK gjennom perioden 2000-2019, er at det er svært stabilt. Det har ikke vært noen store skandaler som har ødelagt deres rykte, heller tvert i mot. Da man kan se at de stadig blir omdømmevinnere på ulike målinger. Ved at NRK har tilpasset seg samfunnet og lyttet til hva det er publikum vil ha, oppfatter publikum dem som nyskapende, innovative og troverdige. NRK har klart å skape norske serier som også ungdommen vil se på, som «SKAM», «Rådebank», «Unge lovende» og «Førstegangstjenesten» som er humorprogram for unge. Dermed har de også skapt seg et bedre omdømme blant de unge og ikke bare blant voksne og eldre.

Det gode omdømmet til NRK kan illustreres med at ni av ti i Norge velger en av NRKs plattformer hver dag. Enten det er noe på fjernsynet, radioen, nyhetene på nett, en podkastserie eller en av strømmetjenestene deres, så velger publikum NRK. De gode resultatene på deres egen profilundersøkelse bekreftes også av flere eksterne omdømmemålinger.

## *Del 2*

NRKs omdømme kan forklares med at de fremstår som å ha alle de fem stjerne-kvalitetene Fobrun og van Riel (2004) mener en organisasjon må ha for å få et fremragende omdømme, som er synlig, unik, transparent, autentisk og konsistent. Det gode omdømme til NRK kan forstås med bakgrunn i at de har arbeidet kontinuerlig med å skape og beholde det. De har egne avdelinger som arbeider med «profil-trackingen» og som analyserer alle resultatene før de blir presentert til toppledergruppen. De har en egen kommunikasjonsavdeling, hvor hver og en har ansvar for hver sine programmer og svarer på spørsmål og andre henvendelser angående de ulike programmene. NRK er også opptatt av at alle som jobber i NRK skal kjenne godt til langtidsstrategien og arbeider ut i fra denne. Selv om de tar flere sjanser enn før og er mer innovative nå, så har de fortsatt klare retningslinjer om hva som er greit og hva som ikke er greit. Alt skal på en eller annen måte gi mening for publikum, og de skal føle at de sitter igjen litt klokere etter at de har sett eller hørt noe fra NRK.

Konklusjonen på andre del av problemstillingen, er at det gode omdømmet til NRK lar seg forstå i lys av at de fremstår som, og imøtekommer alle stjerne-kvalitetene til Fombrun og van Riel (2004). Analysen bekrefter med andre ord denne teorien. Det er tydelig etter redegjørelse i analysen at NRK har disse kvalitetene av den grunn at de er en godt etablert virksomhet i samfunnet og at de jobber kontinuerlig for å ha de gode kvalitetene som de har i dag. Det er viktig for NRK at de er gode på det de gjør og at de tar arbeidet, i alle avdelinger, på alvor. Det er også viktig for NRK at publikum er fornøyd og tilfreds med det de gjør.

Ingen organisasjoner får et godt og styrket omdømme over en lengre periode uten at de selv gjør noe med det. Om virksomheter ikke utvikler seg i takt med samfunnets forventninger og utviklingene som skjer i markedet, vil de etter hvert bli utkonkurrert av lignende organisasjoner. Eksempler på dette er universitet som ikke utvikler nye studieretninger, eller oppdaterer pensum m.m. Da kan deres omdømme bli svekket og studenter søker seg til andre universitet som har et bedre omdømme. Det samme gjelder for sykehus om de ikke oppdaterer utstyret sitt. Da kan fort et annet sykehus blir mer populært om de har den nyeste teknologien som gir pasienten høyere sjanse for å bli frisk. Dette gjelder selvsagt for NRK også. Om de ikke undersøker og lytter til hva publikum vil ha, vil de også etterhvert miste sitt publikum til andre aktører som kanskje har det de er ute etter.

Etter og ha redegjort for både del 1 og del 2 av min problemstilling er det noe som er blitt klart for meg. For NRK er det helt klart en styrke for deres omdømme at de har en hybrid identitet som består av forvaltning og forretning, noe som er unikt for mediebransjer. Som nevnt tidligere motstrider ofte medieaktører seg selv ved at det på den ene siden sitter journalister som skal være kildekritisk og avdekke hva «store stygge» næringslivet driver med, mens på den andre siden sitter markedsavdelingen og innkasserer penger for reklame hos de samme virksomhetene (Brønn, 2019). NRK synes og balansere disse to identitetene på en god måte, slik at de får fordelene fra begge verdenene. De står trygt og godt som en offentlig virksomhet, og med deres finansiering trenger de heller ikke reklame. Uten reklame trenger de ikke være opptatt av «click bates» eller «fake news» for å tiltrekke seg mere publikum, som konkurrentene må. De har heller ikke glemt sin historie og hvorfor de er til for. Med trekk fra forretningsidentiteten har de også klart å hevde seg i konkurransen med nye aktører, og fremstår som innovative og moderne og omdømmet til NRK kjennetegnes også, ifølge respondentene, av at de tar sjanser som de kommersielle aktørene ikke kan. De har laget for eksempel SKAM, en norsk serie som var rettet til ungdommer i alderen 16-20 år. Og som i første omgang kun ble lagt ut på nett. Dette var noe helt nytt på den tiden og NRK ante ikke hvordan dette ville bli tatt i mot. Som vi vet nå ble det en braksuksess. Selv om de skal ta sjanser, skal de ikke bryte grenser, men være innovative, prøve å fornye seg og utvikle nye talenter.

### *Videre forskning*

Etter å ha jobbet med denne oppgaven i over et halvt år har det stadig dukket opp interessante funn som jeg kunne tenke meg å forske mer på. Men omfanget hadde blitt for stort så det ble dessverre ikke mulig.

Brønn (2019) trekker frem seks kommunikasjonsprinsipper som Van Riel og Fombrun (2007, i Brønn, 2019) har identifisert som prinsipper som går igjen i de organisasjonene som har høy omdømmerangering. Fem av disse seks er kvalitetene jeg har redegjort for i min analyse som er: synlighet, egenart, ekthet, åpenhet og konsekvens. Det sjette prinsippet de trekker frem er mottakelighet. Dette er dialogens kjerne, hvor det sies at organisasjoner tilpasser seg sine holdninger og atferd ut i fra tilbakemeldinger fra omgivelsene. Fokuset her er at organisasjoner må balansere deres egne interesser med omgivelsenes interesser. Dette vil gagne virksomheten på lang sikt da det lønner seg med offentlig aksept i det lange løp. Det er viktig at virksomheter viser at de er åpen for innspill (Brønn, 2019).

Jeg har ikke redegjort for dette prinsippet i analysen, da det ikke inngår i Fombrun og van Riels (2004) fem stjerne-kvaliteter, men det er et prinsipp som er høyst aktuelt for en organisasjon som NRK, som lever av publikum. Omgivelsene vet hva de vil ha og om de ikke får det hos NRK kan de lett bytte til en annen aktør som de føler har bedre tilbud etter deres behov. Gjennom en årelang prosess med egne profilundersøkelser, har NRK det grunnlaget de trenger for å kartlegge hva det er omgivelsene er fornøyd med og hva det er de setter mindre pris på. NRK har et godt omdømme, og omgivelsene har høy tillit til virksomheten. Dette kommer mye av at de følger nøye med på hva som skjer av utvikling i markedet. Og i følge profilsjefen bruker NRK et eget selskap som heter «Copenhagen institute for future studies». Dette selskapet arbeider med det som kalles *megatrender*, som forklares ved at fremtiden kan forklares med en rekke samfunnsmessige drivkrefter. Drivkreftene tar oss fra fortiden, over nåtiden og inn i fremtiden (Cifs, u.å.). Profilsjefen forklarte videre at dette er trender som kommer enten man vil eller ikke, det er trender som er i bevegelse. Selskapet hjelper NRK å se hvilke trender som blir viktigst å ta hensyn til i fremtiden. Et eksempel var Donald Trump før han ble president, da han begynte å bli en politisk karakter. Da ble det tydelig at «fake news» var en megatrend som var på vei. Det ble da ekstra viktig for NRK å forholde seg til ekte nyheter, slik at de ikke mistet troverdigheten hos publikum. For interessen til NRKs publikum er blant annet at nyhetene som NRK leverer er til å stole på. Et spennende tema kunne være å gjøre en grundig analyse av NRK og prinsippet mottakelighet, og hvor stor vekt de legger på publikums interessere i forholdet til deres egne.

Under analysen av profilundersøkelsene var det ikke bare alder som skilte de ulike meningene fra publikum, det var også ulike resultater avhengig om personen som svarte hadde høyere eller lavere utdanning. Hva er det som gjør at de med høy utdanning har mer tillitt til NRK enn de med lavere utdanning, eller at de med lavere utdanning ville savnet NRK betydelig mindre om de hadde forsvunnet.

Da jeg undersøkte om NRK var konsistent med identitetsuttrykkene de kommuniserte, ble jeg oppmerksom på at hver enkelt kanal i NRK både på TV og radio, også hadde sin egen unike identitet, med egne verdier og måter de uttrykte logoen på. Det kunne være interessant å se på de ulike fremstillingene i de forskjellige kanalene og hvor konsistente de er, i tillegg til å se på om dette har betydning for hvilke kanaler som er best likt og har mest tillit hos publikum.



Det kunne også være interessant å undersøke nærmere hvilke saker NRK er blitt felt av PFU på. Hvordan bryter sakene med Vær Varsom-plakaten, og er det brudd med noen av paragrafene som går igjen. Hvilke diskusjoner har vært i NRK forut for at sakene ble publisert. Er bruddene et resultat av dårlig håndverk, eller tar NRK en kalkulert risiko for å hevde seg i konkurransen med de andre medieaktørene i markedet. Som for eksempel det tidligere eksemplet jeg har nevnt om «Make Lillestrøm great again», hvor NRK ble felt i PFU, men som til tross for dette stod for sine valg.



## Referanseliste

Angell, S., Byrkjeflot, H., & Wæraas, A. (2011). *Substans og framtrede: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforl.

Brinkmann, S., Tanggaard, L., & Hansen, W. (2012). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Brønn, P., Velsand, K., & Sjøbu, A. (2019). *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner (2. utg. ed.)*. Oslo: Gyldendal.

Brønn, P., Sjøbu, A., & Ihlen, &. (2009). *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Universitetsforl.

Fombrun, C., & Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, N.J: FT Prentice Hall.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode (5. utg., p. 316)*. Cappelen akademisk forl.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2. utg., p. 400)*. Høyskoleforl.

Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier (p. 159)*. Hans Reitzel.

Kvåle, G., & Wæraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet: Eit symbolsk perspektiv (Rev. utg.] ed.)*. Oslo: Samlaget.

Luoma-aho, V. (2007). *Neutral Reputation and Public Sector Organizations*. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124-143.

Røvik, K. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.

Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming (2. [rev. og utvidet] utg., p. 429)*. Gyldendal akademisk.

Waeraas, Arild. (2010). *Communicating Identity*. *Administration & Society*, 42(5), 526–549. <https://doi.org/10.1177/0095399710377435>

### Internett:

Apeland. (2020, 26. April) *Freia har Norges beste omdømme*. Hentet fra <https://www.apeland.no/freia-har-norges-beste-omdomme/> (lest 13.05.2021).

- Berge, T. (2000, 17. Feb.). Flere hører på radio. VG. Hentet fra <https://app.retriever-info.com/go-article/020019200002171059618/null/archive/search?type=jwt> (lest, 10.05.2021).
- Blaau-Hval, A. (2021, 13. April) NRK Sapmi satser på talentprogram. Hentet fra <https://www.nrk.no/presse/nrk-sapmi-satser-pa-talentprogram-1.15452693> (lest 15.04.2021).
- Braathen, L. (202, 12. Mars) NRKs profil -og omdømmetracker 4Q 20 og hele 2020. Hentet fra [https://fido.nrk.no/20d7cce7a6030a3479f7c724f7d3d391ebed4069d5c8ee686f98589139b4e62a/nrk\\_profilund\\_20.pdf](https://fido.nrk.no/20d7cce7a6030a3479f7c724f7d3d391ebed4069d5c8ee686f98589139b4e62a/nrk_profilund_20.pdf) (lest 13.05.2021).
- BT. (2019, 05. Sept.) BT meiner: «Kringkastingssjefen bør vurdere stillinga si. Hentet fra <https://www.bt.no/btmeninger/leder/i/pLbzQj/kringkastingssjefen-boer-vurdere-stillinga-si> Artikkelen ligger som vedlegg. (lest, 14.05.2021).
- Cifs. (u.å.) Om oss. Cifs.dk. Hentet fra <https://cifs.dk/our-research/> (lest, 13.05.2021).
- Enli, G. S. (2005, 24. Aug). Fenomenet SMS-TV- Institusjonelle strategier og semiprivat interaskjon. *Creative Commons*, 116-135. <https://doi.org/10.18261/ISSN0805-9535-2005-02-03>
- Eriksen, T. G., Ådland, J. E. (2019, 09 Sept.) Innlegg: Skulevalet på Lillestrøm. Hentet fra <https://www.dn.no/medier/nrk/thor-gjermund-eriksen/falske-nyheter/innlegg-skulevalet-pa-lillestrom/2-1-668251> (lest, 14.05.2021).
- Flaarønning, G., Silvola, N. (2020, 07.Jan.) NRK felt flest ganger i PFU i året som gikk. *Journalisten.no*. Hentet fra <https://journalisten.no/2019-karianne-solbraekke-nrk/nrk-felt-flest-ganger-i-pfu-i-aret-som-gikk/393040> (lest, 15.05.2021)
- Fordal, J. A (2009) Hele Historien. Hentet fra <https://www.nrk.no/organisasjon/nrks-historie-1.6589747> (lest, 03.01.2021).
- Helljesen, V. (2010, 02.Sep.). NRK er nest størst på nett. Hentet fra <https://www.nrk.no/kultur/nrk-er-nest-storst-pa-nett-1.7274977> (lest 10.05.2021).
- Ipsos (u.å) Velkommen til Ipsos`omsømmeseinar 2020. Hentet fra [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-10/presentasjon\\_omdommeseminar\\_13oktober\\_2020\\_jan\\_behrens\\_til\\_publicisering.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-10/presentasjon_omdommeseminar_13oktober_2020_jan_behrens_til_publicisering.pdf) (lest 01.05.2021).
- Kristensen, E. (2007, 25. Nov). 2-åringene skal TV-underholdes. *Dagbladet*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/kultur/2-aringene-skal-tv-underholdes/66409268> (lest 30.01.2021).
- Kristensen, E., Holmlund, J., Wandrup, F. (2009, 17.Mars). NRK jager bort TV-seerne. *Dagbladet*. Hentet fra <https://app.retriever-info.com/go-article/0550072009031709044981/null/archive/search?type=jwt> (lest, 10.05.2021).

Kvalnes, Ø. (2021, 27. Jan.) PFU: NRK brøt god presseskikk. NRK.no. Hentet fra [https://www.nrk.no/norge/pfu\\_-nrk-brot-god-presseskikk-1.15359657](https://www.nrk.no/norge/pfu_-nrk-brot-god-presseskikk-1.15359657) (lest 15.05.2021).

Larsen, S., Oldeide, E. (2021, 18. Jan.). Klarte Ikkje nynorskkravet i 2020.-Vi må skjerpe oss. Hentet fra [https://www.nrk.no/vestland/nrk-klarte-ikkje-nynorskkravet-i-2020\\_-\\_vi-ma-skjerpe-oss-1.15332284](https://www.nrk.no/vestland/nrk-klarte-ikkje-nynorskkravet-i-2020_-_vi-ma-skjerpe-oss-1.15332284) (lest, 11.05.2021).

Lockert, Å.S. (2017) Konkurrerende omdømmeoppfatninger: En drøfting av nordisk omdømmeforskning på offentlig sektor generelt og kommuner spesielt. 19(2): 25-46. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/18652/article.pdf?sequence=5&isAllowed=y> (lest 05.05.2021).

Lovdata. (2009, 02. Sept.) Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova). Lovdata.no. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-05-19-16> (lest, 15.05.2021).

Medietilsynet (2020, 19. Juni) Allmennkringkastingsrapporten for 2019: NRK har fortsatt for lite nynorsk på nett, men oppfyller alle dei andre krava. Hentet fra <https://www.medietilsynet.no/om/aktuelt/allmennkringkastingsrapporten-for-2019-nrk-har-fortsatt-for-lite-nynorsk-pa-nett-men-oppfyller-alle-dei-andre-krava/> (lest 06.05.2021)

Medietilsynet (a) Våre oppgaver. Hentet fra [https://www.medietilsynet.no/om/vare-oppgaver/#anchor\\_861](https://www.medietilsynet.no/om/vare-oppgaver/#anchor_861) (lest 01.05.2021).

Medietilsynet (b) Tillitsmåling for utvalgte norske medier fra medietilsynet. Hentet fra [https://www.medietilsynet.no/globalassets/dokumenter/203023\\_tillitsmaling\\_medier.pdf](https://www.medietilsynet.no/globalassets/dokumenter/203023_tillitsmaling_medier.pdf) (lest, 01.05.2021).

NRK. (a) NRKs hovedidentitet. Hentet fra <https://info.nrk.no/design/profiler/hovedidentitet/> (lest 04.03.2021).

NRK. (b) NRK Årsrapport 2010. Hentet fra [https://www.nrk.no/aarsrapport/2010/\\_assets/pdf/nrk-aarsrapport-2010.pdf](https://www.nrk.no/aarsrapport/2010/_assets/pdf/nrk-aarsrapport-2010.pdf) (lest 15.02.2021).

NRK. (c) NRK Super. Hentet fra <https://info.nrk.no/design/profiler/nrk-super/> (lest 04.03.2021).

NRK. (d) NRKs allmenkringkasterregnskap 2019. Hentet fra [https://fido.nrk.no/e4c050daa9510d59785e502bd21ee9cab04b57bc4da5d4edf996d8abfa3244ed/NRK\\_komplett\\_allmennkringkasterregnskap%202019.pdf](https://fido.nrk.no/e4c050daa9510d59785e502bd21ee9cab04b57bc4da5d4edf996d8abfa3244ed/NRK_komplett_allmennkringkasterregnskap%202019.pdf) (lest 08.05.2021)

NRK. (e) Velge og bli valgt: NRKs årsrapport og årsregnskap for 2019. Hentet fra [https://fido.nrk.no/9ad1804eda8c3c661343567477d1025537cf52cbc11db920db357f28b54ca077/nrk\\_aarsrapport2019.pdf](https://fido.nrk.no/9ad1804eda8c3c661343567477d1025537cf52cbc11db920db357f28b54ca077/nrk_aarsrapport2019.pdf) (lest, 15.02.2021).

NRK. (2011, 21.sept) Dette er NRKs langtidsstrategi. Hentet fra [https://www.nrk.no/oppdrag/dette-er-nrks\\_langtidsstrategi\\_-1.7802563](https://www.nrk.no/oppdrag/dette-er-nrks_langtidsstrategi_-1.7802563) (lest 02.04.2021).

NRK. (2012, 26. Jan). NRK og Offentlighetslova. Hentet fra <https://www.nrk.no/innsyn/nrk-og-offentleglova-1.7951464> (lest. 23.02.2021).

NRK. (2015, 11. mars) NRK-plakaten. Hentet fra <https://www.nrk.no/informasjon/nrk-plakaten-1.12253428> (lest 04.03.2021).

NRK. (2016, 12. April) Årsrapport 2015. Hentet fra <https://fido.nrk.no/f071ec8180503cf1f0405cc77dfbc2b927b068cdf5df9dd1f21f713a0c9e2d8c/120416%20-%20%C3%A5rsrapport%202015.pdf> (lest 15.02.2021)

NRK. (2019, 28. Mars) Slik løser NRK oppdraget. Hentet fra [https://www.nrk.no/aarsrapport/2018/slik-loser-nrk-oppdraget\\_-1.14469233](https://www.nrk.no/aarsrapport/2018/slik-loser-nrk-oppdraget_-1.14469233) (lest 04.05.2021).

(NTB) NTB. (2020, 02. Jan.) Kongens tale satte ny TV-rekord. Itromso.no. Hentet fra <https://www.itromso.no/ntb/iriks/2020/01/02/Kongens-tale-satte-ny-TV-rekord-20736532.ece> (lest, 13.05.2021).

Pettersen, J. (2004, 16. Jan.) Vant første runde. VG.no. Hentet fra <https://www.vg.no/rampelys/i/QIRj7A/vant-foerste-runde> (lest, 15.05.2021).

Presse. (2020, 13. Jan.) Statistikk. Presse.no. Hentet fra <https://presse.no/pfu/statistikk/> (lest 06.05.2021).

Presse. (2021, 27. Jan.) LNU mot NRK. Hentet fra <https://presse.no/pfu-sak/097-20/> (lest, 14.05.2021).

Presse. (u.å.) Vær Varsom-plakaten. Presse.no. Hentet fra <https://presse.no/pfu/etiske-regler/vaer-varsom-plakaten/> (lest 10.05.2021).

P4. (u.å) Informasjon P4-gruppen. P4.no. Hentet fra <https://www.p4.no/informasjon-p4-gruppen/artikkel/472039/> (lest 04.04.2021).

Reistad, L. (2020, 07. Sep.) Premiere! Norsk-ish (1:8). NRK.no. Hentet fra [https://www.nrk.no/presse/programtaler/premiere\\_-norsk-ish-\\_1\\_8\\_-1.15147333](https://www.nrk.no/presse/programtaler/premiere_-norsk-ish-_1_8_-1.15147333) (lest 10.04.2021).

Skogseth, R. (2004, 28. Jan.) Mindre makt til Marienlyst. VG.no. Hentet fra <https://www.vg.no/rampelys/tv/i/qnpv3O/mindre-makt-til-marienlyst> (lest, 30.01.2021).

Slettemark, A. (2021, 21. Jan.) TV-anmeldelse: Noe av det sterkeste som er laget siden «skam». Hentet fra <https://www.aftenposten.no/kultur/i/M3PnjK/tv-anmeldelse-sesong-2-av-raadebank-er-noe-av-det-sterkeste-siden-s> (lest 04.05.2021).

Sterud, K., Tølfesen, C. (2017, 18. Okt.) NRK på topp i undersøkelse om omdømme. Hentet fra <https://www.nrk.no/kultur/nrk-pa-topp-i-undersokelse-om-omdomme-1.13737813> (lest 11.05.2021).

Storvand, L., Andersen, K (2000, 01. Nov.) Taus om pengebruken. VG.no. Artikkelen ligger som vedlegg. (lest, 10.05.2021)

Thoresen, L., Rugseth, G. (2019, 08. Okt). Ut mot «113»: -For lettvent, NRK! VG. Hentet fra <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/AdWRxM/ut-mot-113-for-lettvent-nrk> (lest, 04.05.2021).

UiT. (u.å.) Forsiden/fag- fagdatabaser. Hentet fra <https://uit.no/ub/fag> (lest, 10.05.2021).

Vold, K. (2003, 27. Nov) NRK vant designpris. Hentet fra <https://www.nrk.no/kultur/nrk-vant-designpris-1.535297> (lest 24.04.2021).

**Videoklipp:**

TV.NRK (2019) Folkeopplysningen: «Make Lillestrøm great again» (videoklipp). Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/folkeopplysningen/2019/KMTE50000119/avspiller> (lest, 13.05.2021).





## Vedlegg

### Intervjuguide

Kort presentasjon av prosjektet:

- I denne masteroppgaven ønsker jeg å se nærmere på hvordan NRK jobber med omdømmet sitt og hvordan de har klart å holde det så godt og stabilt over så lang tid, og hvordan de har klart å bygge opp så stor tillitt blant publikum.

Spørreskjema/ Intervjuguide

Introduksjon: Intervjuet handler om dine erfaringer med omdømmearbeidet i NRK.

Anonymitet: Ditt navn vil bli anonymisert om ønskelig

Dokumentasjon: Intervjuet vil bli transkribert.

Tid: Intervjuet vil ta 30/60 minutter

1. Hvordan jobber NRK strategisk med sitt omdømme?
2. Har måten NRK jobber med sitt omdømme endret seg de siste årene?
3. Er omdømmehåndtering en viktig del av NRKs daglige drift?
4. Hva gjør NRK med resultatene av omdømmeundersøkelsene/profilundersøkelsene?
5. Hva har NRK som konkurrentene ikke har?
6. Hva må NRK gjøre for å beholde det gode omdømmet i fremtiden?

Noen spørsmål som kan hjelpe meg å besvare min problemstilling i forhold til NRK sitt gode omdømme i lys av «The roots of fame» Fombrun og van Riel (2004).

7. Hvordan vil du si at NRK er synlig for omgivelsene?
8. Er NRK unik og isåfall på hvilken måte?
9. Hvor viktig er det for NRK å være ekte.
10. Transparenthet er en egenskap som mange er opptatt av. Hvor opptatt er NRK av å være åpen for omgivelsene.
11. Er NRK opptatt av å være konsekvent i hht å ha samsvar med det dere sier og det dere faktisk gjør.

# TAUS OM PENGEBRUKEN

VG | 1. nov. 2000 | side 43 | 520 ord

Forfatter: LENA STORVAND KARI ANDRESEN

**IN: Få av NRK-sjefene ønsker å fortelle VG noe særlig om hva de har brukt så mye penger til.**

Til sammen dreier det seg om 159 millioner kroner. Tidligere har NYDI-sjef Tom Berntzen avvist å kommentere overforbruket han er ansvarlig for: 70 millioner kroner. Han synes slike opplysninger hører til innenfor NRKs vegger.

Slik forklarer de andre NRK-lederne pengebruken: ¶ NRK Kultur har et overforbruk på 11 millioner kroner. Hva har disse pengene gått til, kultursjef Synne Skouen? ¶ Det er sammensatt av flere forskjellige ting. Noe av det henger sammen med at vi slo sammen alle forskjellige kulturavdelinger i radio og fjernsyn til en. Utgangspunktet var at vi skulle ha det samme budsjettet som i 1999, men dette ble flere mennesker enn vi hadde trodd.

Lønnsbudsjettet er en vesentlig del av overforbruket. En del forklares ved tidligere underbudsjettering av Kringkastingsorkestret, og dessuten bortfall av en sponsormillion til det. I tillegg kommer salderinger gjort i løpet av året, som vi ikke har fått dekket inn.

¶ NRK Futurum har et overforbruk på 26 millioner kroner. Hva har disse pengene gått til, Futurumdirektør Tor Fuglevik? ¶ I mars ble det bevilget 26 millioner kroner til Futurum for at divisjonen skulle komme i gang. Det er en ekstraordinær bevilgning som dekkes opp av ekstraordinære inntekter; salg av eiendommen Gydas vei. Så kan du spørre om hvordan NRK kan finne på å bruke 26 millioner kroner til Futurum i år 2000 når det går til en aktivitet som ikke er en engangssum. Men vi visste at vi ville få et lisenspåslag for 2001, og det er foreslått å øremerke 25 kroner pr

lisensbetaler til dette.

¶ NRKs produksjonsavdeling har et overforbruk på 8 millioner kroner. Hva har pengene gått til, ressursdirektør Arild Hellgren? ¶ Det er ikke noe jeg kommenterer i avisen.

¶ NRK Fjernsynet fikk i begynnelsen av året en påplussing på 33 millioner kroner. Hva har pengene gått til, programdirektør Hans-Tore Bjerkaas? ¶ De har gått generelt til fjernsynets virksomhet. De 33 millionene var en generell påplussing. Ved omlegging til det nye økonomisystemet var basisen for budsjettomleggingen på 1999-nivået. Det ble lagt inn nye elementer i kalkylen.

Vi påpekte tidlig at en påplussing var nødvendig, og fikk etter hvert gjennomslag for den.

Hvis ikke dette var blitt gjennomført, hadde vi måttet skåret ned betraktelig på satsinger.

☒ NRK Radio har et overforbruk på to millioner kroner. Hva har pengene gått til, konst. økonomidirektør Ole Andre Hansen? ☒ Det er en sånn sak jeg ikke har lyst til å svare deg på. Hva pengene er gått til, er det naturlig at det først blir informert internt om, før man går ut eksternt. Jeg vil derfor henvise dere til informasjonsdirektøren.

☒ Omstillingskostnader har beløpt seg til syv millioner kroner. Hva har pengene gått til, konst. økonomidirektør Ole Andre Hansen? ☒ Dette er engangskostnader i forbindelse med omlegging av NRK som organisasjon. Som en følge av dette regner vi med å kunne drive billigere fremover. Ut over dette vil jeg ikke gå mer i detalj.

PS: I tillegg til disse summene har økte sendekostnader beløpt seg til to millioner kroner mer enn planlagt.

lena.storvand@vg.no kari.andresen@vg.no

© VG

Alle artikler er beskyttet av lov om opphavsrett til åndsverk. Artikler må ikke videreformidles utenfor egen organisasjon uten godkjenning fra Retriever eller den enkelte utgiver.

## Kringkastingsjefen bør vurdere stillinga si

BT

Søk

Leder | Leder ▾ Leder

MIN KONTO  
Maria Ballo

ANNONSE

Ukens Marvin

Stavanger kommune

SKriv innlegg


**VI SØKER**

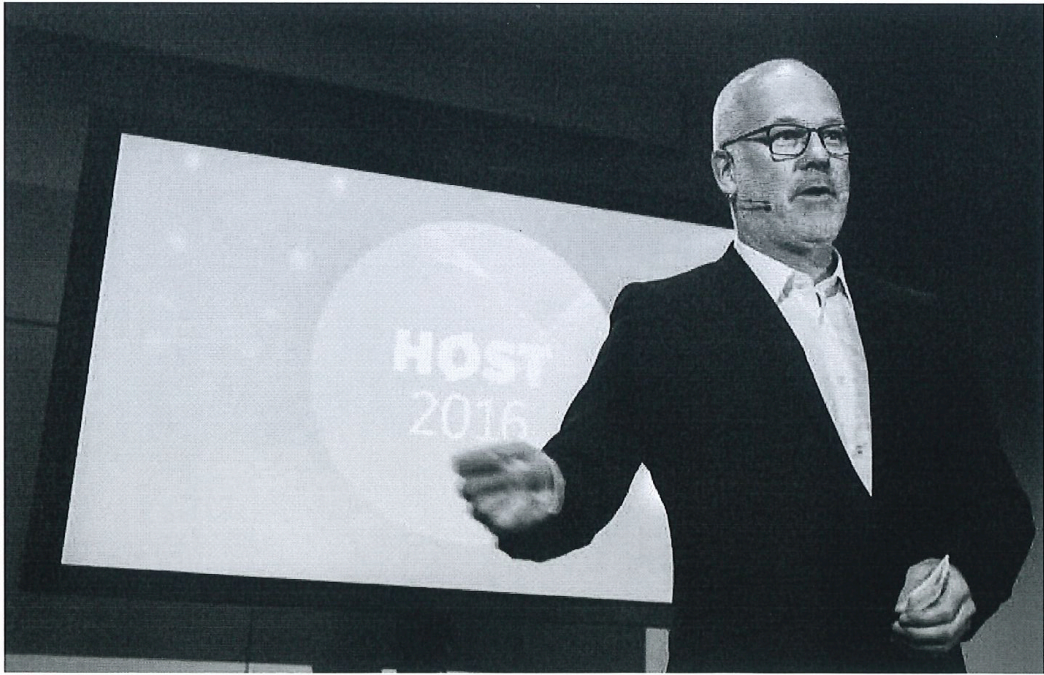
# Senior IT-arkitekter

Du kan bidra til mer effektive tjenester

## Kringkastingsjefen bør vurdere stillinga si

NRK bruker valkampen til å lure veljarane. Alvoret i saka kan knapt overdrivast.

 Av Bergens Tidende



meiner Bergens Tidende på leiarplass. FOTO: TERJE PEDERSEN, NTB SCANPIX (ARKIV)

Publisert 5. september 2019

 85 kommentarer



Denne artikkelen er over ett år gammel

### Leder

Dette er en leder. Lederartikkelen uttrykker Bergens Tidendes publisistiske idé: En partipolitisk uavhengig, frittstående, liberal og borgerlig (ikke-sosialistisk) avis.

**NRK har ei spesiell rolle** i det norske medielandskapet. Som rikskringkaster er dei underlagt staten ved kulturministeren og er finansiert av heile folket.

Dette gjev NRK stort rom for å skape god journalistikk. Kvar einaste dag leverer NRK redaksjonelt innhald av høg klasse.

ANNONSE



Nye ID.4  
**GTX**  
Fra kr 459.900\*

Les mer

\* Pris gjelder bil ferdig levert, Oslo inkl. frakt og leveringsomkostninger. Drivstofforbruk blandet kjøring fra 16,9 kWh/100km. CO2-utslipp fra 0 g/km. Verdiene vil endres etter valgt utstyr.

**ZERO**  
Valkampen må ta ZERO

Men det gjev også landets rikskringkastar eit spesielt ansvar. Eit ansvar NRK no er i ferd med å springe frå.

Onsdag blei det kjent at programmet Folkeopplysningen medvite har forsøkt å manipulere partipreferansane hos elevane ved Lillestrøm vidaregåande skule.

**Ved hjelp av** meir og mindre sofistikerte metodar har målet vore å teste ut om det er mogeleg å manipulere eit val i Noreg, representert ved skulevalet på Lillestrøm.

I elevgruppa finst det mange som også har røysterett i lokalvalet. Førehandsrøystinga hadde vore open i vekevis då NRK og skulen avslørte jukset.

Å manipulere eit val er alvorleg, same kva hensikta måtte vere. Det er uvesentleg om det er få eller mange som er blitt lurt. Prinsippet er det same: Media skal ikkje forsøke å manipulere valresultatet.

LES OGSÅ  
**Jens Kihl: Vi ler ikkje, NRK**

**Men røysterett** eller ei: Det er ikkje rett å leike seg med ungdoms politiske engasjement på denne måten.

**Om dette** hadde vore eit forskingsprosjekt, hadde det aldri blitt godkjent. Det er etisk uforsvarleg å villeie veljarar midt i ein valkamp.

ANNONSE



LES UKENS KUNDEAVIS HER!

Og ettersom sjølve eksperimentet er umogeleg å kontrollere, er det totalt verdiløst.

Saka er alvorleg: Opp mot eit lokalval bruker landets rikskringkastar falske nyhende som eit verkemiddel i sitt arbeid. Det er med på å rive tilliten til NRK, men også til all annan journalistikk i Noreg.

Både statsministeren og valministeren har reagert i harde ordelag. Til no har det likevel ikkje vore eit snev av sjølvkritikk frå NRK-leiinga. Dei forstår ikkje alvoret i det dei no driv med.

**Den siste tida** har NRK gått i bresjen for å gje det norske folk falske nyhende. NRK Satiriks har gjennom prosjektet «Satiriks på ekte» lurt falske saker og intervjuobjekt inn i andre publikasjonar. Også P3 har blanda løgn og journalistikk.

LES OGSÅ

**Morten Myksvoll: NRK må skjerpe seg**

Frå NRK-leiinga er dette blitt møtt med eit skuldertrekk. Kvar for seg kan desse sakene ha sett uskuldige ut.

Til saman teiknar dei likevel eit bilete av ein statskanal som viskar ut skiljet mellom løgn og fakta. Og saka med Folkeopplysningen er langt meir alvorleg enn tidlegare episodar.

ANNONSØRINNHold



ANNONSØRINNHold FRA OSLO SKIN LAB

## Suksess for norsk kollagenpulver i utlandet: Prisdryss og stor etterspørsel.

Det er likevel eit skilje mellom feilvurderingar og svakt journalistisk handverk på den eine sida, og medviten manipulasjon av eit val på den andre.

Til Medier24 seier kringkastingsjef Thor Gjermund Eriksen at han ikkje visste om manipulasjonen, men at «eg er ganske sikker på at eg hadde vore stor tilhengar av prosjektet». Kringkastingsjefen stør dermed opp om jukset.

I ei tid der tilliten til media og andre samfunnsinstitusjonar er truga over heile verda, er det utilgjeveleg at NRK igjen og igjen vil lure det norske folk.

**NRK er ute av kontroll.** Kringkastingsjef Thor Gjermund Eriksen bør vurdere stillinga si.

publisert: 5. september 2019 13:17  
oppdatert: 5. september 2019 13:46

NRK   Thor Gjermund Eriksen   Journalistikk   Forskning og vitenskap   Falske nyheter

LES MER OM DETTE TEMAET







