



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap (ISV)

Omdømmeprisvinner verdig?

En kvalitativ studie av FHT's omdømme under COVID-19

Kandidatnummer: 15

Masteroppgave i organisasjon og ledelse - STV 3901 - 15.mai 2023

Sammendrag

Denne oppgaven tar sikte på å undersøke hvorfor Folkehelseinstituttet (FHI) mottok en omdømmepris ved hjelp av Fombrun og Van Riels stjernegrenmodell. Omdømmet til FHI, som er en viktig institusjon innen folkehelse og beredskap i Norge, har vært anerkjent gjennom tildelingen av en omdømmepris. Gjennom anvendelsen av stjernegrenmodellen vil oppgaven analysere ulike aspekter av FHIs omdømme, inkludert kundenes oppfatning av institusjonen, FHIs kommunikasjonsstrategier og evnen til å levere på sitt mandat.

Stjernegrenmodellen gir en strukturert tilnærming til å evaluere omdømmet til organisasjoner, og den vil bli brukt som et analytisk verktøy for å utforske FHIs omdømme. Oppgaven vil vurdere hvordan FHIs omdømme er preget av faktorer som troverdighet, pålitelighet, samfunnsansvar og innovasjon. Videre vil det bli undersøkt hvordan FHI har håndtert kommunikasjonen med ulike interessenter, inkludert media, politiske beslutningstakere og allmennheten.

Gjennom grundig analyse og vurdering av FHIs omdømme sett gjennom Fombrun og van Riels stjernegrenmodell, vil oppgaven bidra til å belyse suksessfaktorer og utfordringer som kan ha bidratt til tildelingen av omdømmeprisen til FHI. Resultatene av denne studien vil gi innsikt i hvordan organisasjoner innen folkehelse og beredskap kan styrke sitt omdømme og oppnå anerkjennelse for sitt arbeid. Dette vil være av betydning for både forskere og praktikere som er interessert i omdømmebygging og krisekommunikasjon innen folkehelsesektoren.

Forord

Vil gjerne takke min eminente veileder Hilde Marie Pettersen for å være tilgjengelig for tilbakemeldinger på ugunstige tidspunkt og gode tilbakemeldinger på oppgaven. Vil også rette en oppmerksomhet til samboeren og katten som har vært viktige moralske støttespillere gjennom hele masterskrivingen.

Min familie, studievenner og kollegaer på jobb som har støttet meg gjennom hele prosessen og spesielt en takk til arbeidsplassen min som har tilrettelagt for å kombinere 100% jobb og studier i snart to år.

Å skrive denne type oppgave er en lang prosess hvor jeg har lært mye og sitter igjen med mye anvendbar kunnskap. Derfor vil jeg til slutt rette en takk til Universitetet i Tromsø og de gode ansatte som foreleser og forsker på samfunnsvitenskapelig institutt.

Dere er en inspirasjon for oss studenter!

Tromsø 15.05.2023

Martin Sjøby

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord:	3
Innledning	7
Empirisk kontekst	8
Teorikapittel.....	9
Omdømmeteorier.....	10
Hva er omdømme?	11
Omdømme i offentlig vs privat sektor	12
De seks stjerne-kvalitetene: Fombrun og Van Riel: Roots of fame	14
Synlighet – et tveegget sverd	15
Synlighet i det offentlige rom.....	17
Distinkthet (Særegenhet).....	18
Transparens (Åpenhet)	19
Autentisk (ekte).....	20
Konsekvent (samsvar)	21
Mottakelighet	21
Oppsummering	22
Metode.....	23
Metodisk tilnærming	23
Pressekonferanser	26
NOU: 2022: 5	27
Årsrapporter FHI	28
Strategi FHI	29
Intervjuguide	30
Pålitelighet, gyldighet, troverdighet og overførbarhet	32
Analyse og diskusjon.....	34

Synlighet - <i>Se oss</i>	34
Distinkthet – <i>Hva vi kan</i>	42
Transparens - <i>Se gjennom oss</i>	49
Autentisitet – <i>Hvem vi er</i>	54
Konsekventhet – <i>Hva vi gjør over tid</i>	58
Mottakelighet – <i>Hva kan vi lære</i>	61
Oppsummering drøfting:	63
Avslutning	66
Referanseliste:	68

Innledning

Tema for denne oppgaven er omdømmehåndtering i offentlige organisasjoner, nærmere bestemt Folkehelseinstituttet (FHI). I 2021 scoret FHI helt på topp i Ipsos sin omdømmemåling, og deres arbeid med å håndtere pandemien har fått stor oppmerksomhet i media. Dette gjør FHI til en spesielt interessant case å undersøke i forhold til teori om omdømmehåndtering.

26. februar 2020 påvises det første smittetilfellet av covid-19 i Norge og 12. mars registreres det første dødsfallet (Klein, 2023). Etter hvert som vaksinasjonsgraden økte var Norge en av de landene med minst dødstall som følge av viruset. Erfaringene fra pandemien resulterte i de sterkeste og mest inngripende tiltak i Norge i fredstid, med en anslått prislapp på ca. 330 milliarder kroner, ca. 40% av hva nordmenn betaler i skatt gjennom samme periode (Breivik, 2022). I 2021 fikk FHI omdømmeprisen etter Ipsos sin måling over offentlige etater som befolkningen har best inntrykk av. Med utgangspunkt i de seks stjernegrenene *synlighet, transparens, autentisitet, distinkthet, konsekventhet og mottakelighet* fra Van Riel og Fombrun (2007) skal oppgaven belyse hvorfor FHI mottok denne prisen og hvilke indikatorer som skal oppfylles i stjernegrenene for at et godt omdømme manifesterer seg.

Problemstillingen lyder som følger:

Kan FHI's høye score på omdømmemålingen forstås i lys av Fombrun og Van Riels stjernekvalliteter og eventuelt hvorfor?

For å besvare problemstillingen vil jeg gjennomføre en analyse av ulike medieoppslag i trykte medier, pressekonferanser, samt FHI sin deltakelse i Norsk rikskringkasting (NRK) på programmet Debatten. Analysen vil også ta med elementer fra koronakommisjonens rapport om myndighetenes håndtering av pandemien, FHI's strategi og årsrapporter publisert på hjemmesiden, samt et intervju med kommunikasjonsdirektøren. Gjennom denne analysen vil jeg undersøke hvordan FHI har håndtert sitt omdømme og kommunisert sin rolle i pandemien, samt hvordan dette har blitt mottatt av ulike mediekkanaler og det norske publikum. Dette vil bli nærmere beskrevet i metodekapitlet.

Empirisk kontekst

Folkehelseinstituttet (FHI) er en norsk statlig etat underlagt Helse- og omsorgsdepartementet opprettet i 1929 med ca. 1186 ansatte som utgjør 1096 årsverk (FHI, 2018). Organiseringen består av tre nivåer med Direktør, områder og avdelinger. Per 31. desember 2021 hadde instituttet 42 avdelinger og 30 seksjoner. FHI har en rekke eksperter innen ulike fagområder som jobber for å fremme folkehelsen i Norge. Noen eksempler på fagområder som FHI dekker, og derfor har eksperter innenfor, inkluderer epidemiologi, smittevern, helsefremming, vaksiner, miljøhelse, medisinsk mikrobiologi, psykisk helse, og statistikk.

FHI har også flere avdelinger som dekker ulike områder av folkehelsen, for eksempel: Avdeling for smittevern, Avdeling for helseregistre og helsetjenester, Avdeling for mikrobiologi og smittevern, Avdeling for miljøeksponering og helse, Avdeling for psykisk og fysisk helse, og Avdeling for vaksine.

Eksperter hos FHI inkluderer blant annet leger, epidemiologer, biostatistikere, forskere, sykepleiere, og annet helsepersonell med spesialisering innenfor ulike områder av folkehelsen (FHI, 2023a). De har også et samarbeid med nasjonale og internasjonale eksperter og organisasjoner for å holde seg oppdatert og bidra til felles kunnskapsutvikling.

Fokuset til instituttet er å overvåke og forebygge sykdommer samt skadelige faktorer i samfunnet. Organisasjonen har vært involvert i flere store helsekriser i Norge, inkludert utbruddet av legionella i 2005 og H1N1-pandemien i 2009, bedre kjent som svineinfluensaen (FHI 2012). I 2020 ble FHI en nøkkelaktør i Norges respons på COVID-19-pandemien, og de har spilt en viktig rolle i å koordinere landets respons på den komplekse situasjonen.

Pandemien har vært en av de største krisene i moderne tid, og organisasjoner over hele verden har blitt tvunget til å reagere på en rask og effektiv måte for å håndtere situasjonen (Klein 2023). Folkehelseinstituttet har spilt en avgjørende rolle i å håndtere pandemien, og deres arbeid har vært avgjørende for å begrense spredningen av viruset. FHI var sentrale i å gi informasjon og veiledning til befolkningen og helsetjenesten. Da det første tilfellet av COVID-19 ble bekreftet i Norge den 26. februar 2020, var FHI allerede godt forberedt på å håndtere pandemien (FHI, 2023a). Instituttet hadde jobbet med pandemiplanlegging i mange år, og hadde samarbeid med helsemyndighetene i andre land. FHI satte i gang med testing og overvåking av COVID-19-tilfeller, og rapporterte regelmessig om situasjonen til befolkningen gjennom mediene og egne plattformer.

Teorikapittel

I henhold til problemstillingen skal oppgaven belyse på hvilket grunnlag FHI mottok omdømmeprisen i 2021 etter en lengre tid med global pandemi. Oppgaven vil fokusere på FHI sin kommunikasjon. Først skal oppgaven kort gjøre rede for teoretisk bakgrunn på forskningsfeltet *omdømme*. Det teoretiske utgangspunktet til oppgaven vil deretter definere hva omdømme er og hvordan det er ulikt mellom privat og offentlig sektor med hovedvekt i Wæraas, Byrkjeflot & Angell (2021), og Brønn (2022) med dertilegnede supplement fra relevant omdømmeteorologi. Deretter kaster kapitlet lys over hvilke kriterier en organisasjon må innfri for å oppnå et godt omdømme tilknyttet de seks stjerne-kvaliteter fra Fombrun og Van Riel (2004) identifiserte stjerne-kvaliteter, også kalt «Roots of fame». Disse kvalitetene er *åpen, ekte, konsekvent, synlighet* og *unik*. I 2007 ble stjerne-kvaliteten *mottakelighet* lagt til av Van Riel og Fombrun.

Kvåle og Wæraas (2006) understreker at omdømme kan være spesielt viktig for organisasjoner som opererer i sektorer med stor offentlig oppmerksomhet, som helsevesenet og finanssektoren. Dette skyldes at disse sektorene er avhengige av tillit fra samfunnet og er underlagt streng regulering. Et positivt omdømme kan derfor være avgjørende for å oppnå suksess og overleve i slike sektorer. Oppsummert kan det argumenteres for at omdømme er en avgjørende faktor for organisasjoners suksess. Et positivt omdømme kan bidra til å øke organisasjonens legitimitet, tiltrekke seg og beholde talentfulle ansatte, øke kundelojalitet og forbedre organisasjonens finansielle resultat. Videre kan et positivt omdømme også bidra til å beskytte organisasjonen mot negative hendelser og kriser, samt bidra til dens overlevelse og suksess i tider med økonomisk usikkerhet og konkurranse. Denne oppgaven skal se nærmere på omdømme i offentlig sektor.

Teorikapittelet vil greie ut om det teoretiske grunnlaget til de seks stjerne-kvalitetene hvor oppgaven senere vil analysere om FHI under pandemien har oppnådd suksess på disse seks punktene. Fombrun og Van Riel (2004) påpeker at omdømmestjernen kan brukes som et redskap for å identifisere grunnlaget til hvorfor en organisasjon treffer så bra i en omdømmemåling. Siden oppgaven legger vekt på veien frem til å vinne en omdømmepris vil det også være teori som forklarer hvorfor omdømmemålinger er relevant og hvorfor dette har blitt mer populært for organisasjoner med tiden. For å belyse dette bruker jeg Rørvik (2007), Brønn (2022), og Wæraas, Byrkjeflot & Angell (2021).

Omdømmeteori

På slutten av 1970- og 1980-tallet ble det gjort ny-institusjonelle organisasjonsstudier som bidro til å øke bevisstheten om at mange organisasjoner implementerte spesifikke strukturer, prosedyrer og ideologier for å oppfylle de eksterne normene og reglene for hvordan en moderne organisasjon skulle være (Meyer & Rowan 1977, DiMaggio & Powell 1983, Brunsson 1989, i; Røvik 2007). Det var imidlertid en skepsis til hvorvidt de innførte ideene kunne bevises som rasjonelle måter å organisere på. Mange organisasjoner ble beskyldt for å bedrive «window-dressing», hvor ideer og oppskrifter tilsynelatende ble innført for å oppnå legitimitet blant omgivelsene (Røvik 2007, s. 196).

I kjølvannet av flere skandaler i politikk og næringsliv kom omdømmehåndtering som en tidstypisk trend på starten av 2000-tallet. Etter tusenårsskiftet har holdningen til innføring av organisasjonsoppskrifter endret seg drastisk, i samsvar med den teknologiske utviklingen hvor et internett har gitt informasjonssamfunnet flere plattformer og tilgjengelighet. I dag er det bred aksept for at organisasjoner må anvende kommunikasjonsstrategier, omdømmemålinger og profileringstiltak som en integrert del av rasjonell virksomhetsstyring. Det er nå tilgjengelig en bred variasjon av konsepter og tilnæringer angående utvikling og håndtering av omdømme, som omhandler utformingen av ulike aspekter innen formelle organisasjoner. Dette har betydelige konsekvenser for bedriftsstyring og utformingen av strategi og struktur (Røvik 2007, s. 197).

En viktig bidragsyter til fremveksten av omdømmefaget er studier utført av tidligere nevnte forskere, Fombrun og Van Riel. I 2000 publiserte de artikkelen "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", der de introduserte konseptet "reputasjonskvotienten". Boken inneholdt også en modell for å måle og forbedre selskapets omdømme basert på ulike interessenters synspunkter.

Hva er omdømme?

Charles Fombrun har gitt en definisjon på en organisasjons omdømme som «... the overall estimation in which a company is held by its constituents» (Fombrun 1996, s. 37). En lignende definisjon er gitt av Wæraas (2004, s. 63), som beskriver omdømme som "summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen". Det er relevant å understreke forskjellen mellom "omdømme" og "omdømmehåndtering" for mitt formål. "Omdømme" refererer til den generelle oppfatningen av en organisasjon, mens "omdømmehåndtering" dreier seg om aktiv styring av dette omdømmet (Røvik 2007, s. 196). Begrepet omdømme er ikke nøyaktig definert i litteraturen, men forskjellige forfattere ser ut til å være enige om at omdømme er en sosialt konstruert størrelse. Dette reflekteres i definisjonen til Barnett, Lafferty & Jermier (2006, s. 34, I; Brønn & Ihlen 2009), som beskriver omdømme som "Observer`s collective judgements of a corporation (organization) based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation (organization) over time". Wæraas (2004, s. 63) definerer omdømme som "*summen av omgivelsenes oppfatning av organisasjonen*". Wæraas, Byrkjeflot & Angell (2021) utdyper begrepet og beskriver omdømme som en "konstruert størrelse som oppstår gjennom meningsdannende prosesser der erfaringer med, og oppfatninger av, formelle organisasjoner deles, sammenlignes og settes sammen over tid. Omdømmet er sluttresultatet av denne prosessen. Brønn og Ihlen (2009) påpeker også at omdømme dreier seg om omgivelsenes oppfatning av organisasjonen over tid.

I deres bok introduserer Brønn & Ihlen (2009) begrepet identitet som viktig for enhver diskusjon om omdømme. For å kunne kommunisere effektivt utad må organisasjonen forstå hvem den er, og hva den står for. Identitet dreier seg om organisasjonens profil og verdier som kommuniseres utad, og også de ansattes syn på dette. Som vi vil se videre, spiller organisasjonens identitet en viktig rolle i flere av dimensjonene av omdømme.

Brønn (2022) påpeker at for å oppnå et gunstig omdømme, er det avgjørende for organisasjoner å først undersøke og forstå sin egen identitet. Forskning på identitet har økt betydelig de siste årene, og vanligvis betraktes identitet fra tre perspektiver: *visuell identitet*, *organisasjonsidentitet* og *virksomhetsidentitet*.

Omdømme i offentlig vs privat sektor

Wæraas og Byrkjeflot (2012, s. 4) påpeker at det er forskjeller mellom offentlige organisasjoner og private organisasjoner, der offentlige organisasjoner har mindre frihet til å handle som uavhengige aktører og befinner seg i en annen kontekst når det gjelder omdømmehåndtering enn private organisasjoner. Wæraas og Byrkjeflot (2012) tar opp fem problemer med å innføre organisasjonsmodeller fra private organisasjoner i offentlige organisasjoner.

I følge Wæraas og Byrkjeflot (2012, s. 20-21) representerer *The charisma problem* en utfordring for offentlige organisasjoner som ønsker å appellere til følelser som en strategi for å forbedre omdømmet sitt. New Public Management-reformer med fokus på brukerorientering, konkurranse og resultatstyring har gradvis erstattet en tradisjonell byråkratisk modell som er basert på regelorientering. Som en følge av dette kan offentlige organisasjoner assosieres med negative egenskaper som i større grad gjør det vanskelig å gjennomføre karismatisk oppførsel og følelsesmessig appellering.

En annen dimensjon som bidrar til dette, er at offentlige organisasjoner har som mål å takle komplekse og vedvarende problemer som miljøutfordringer, sosiale problemer, kriminalitet og arbeidsløshet som de kaller *wicked problems* (Wæraas & Byrkjeflot 2012, s. 21 – 22, og Brunsson 1989, s. 23). Ifølge Wæraas og Byrkjeflot (2012, s. 22), vil medienes prioritering av negative nyheter som involverer offentlige organisasjoner svekke deres evne til å appellere følelsesmessig.

The uniqueness problem er en særdeles utfordring for offentlige organisasjoner. Muligheten for å skille seg ut og fremstå som unike og distinkte er sterkt begrenset (Wæraas & Byrkjeflot 2012, s. 10-11). Loven krever at organisasjoner innenfor samme sektor skal tilby de samme tjenestene og utføre de samme oppgavene, noe som gjør det vanskelig å fremstå som mer fordelaktig eller unik i forhold til andre offentlige organisasjoner. Å forsøke å skape en særegen profil ved å fremheve visse tjenester som en del av organisasjonens identitet kan til og med føre til interne konflikter mellom profesjoner, avdelinger og kulturer innenfor disse enhetene. Men selv om offentlige organisasjoner ønsker å vise variasjoner i funksjoner, størrelse, åpenhet og organisasjonskultur, er det vanskelig å formidle dette til befolkningen.

Offentlige organisasjoner har en tendens til å bli oppfattet som «politisk», «hierarkisk» og «regelorientert», og dette gjør det vanskelig å skille seg ut og skape en distinkt profil (Wæraas & Byrkjeflot, 2012, s. 23.). Dermed fremstår organisasjonen som lite visjonær og distinkt fordi den er fanget i en form for nøkternhet (Wæraas, Byrkjeflot & Angell 2021, s. 16).

Offentlige organisasjoner står overfor *The politics problem*, som betyr at politiske faktorer begrenser deres frihet til å innføre en bestemt identitet eller strategi (Wæraas & Byrkjeflot 2012, s. 8-9). Som en del av det politiske miljøet, fungerer offentlige organisasjoner i stor grad som verktøy for utøvelse av offentlig politikk. Deres formål og eksistensgrunnlag er fastsatt av politiske myndigheter på forhånd og er offisielt lovpålagt. Selv om offentlige organisasjoner kan utvikle sin egen visjon, strategi og formål, må disse formuleringene alltid være i samsvar med organisasjonens etablerte politiske mandat. Dynamiske forhold i politiske valg kan også påvirke organisasjonens omdømme. Politikere kan tiltrekke seg støtte og oppmerksomhet ved å omtale en offentlig organisasjon som korrumpert, ineffektiv eller for stor (Wæraas & Byrkjeflot 2012, s. 15-16). Dette gjør det vanskelig for offentlige organisasjoner å ta kontroll over sitt eget omdømme og begrenser deres mulighet til å fremstå som selvstendige og strategiske enheter.

Offentlige organisasjoner står overfor *The excellence problem*, som innebærer at de har vanskelig for å fremstå som bedre enn andre organisasjoner med samme funksjoner og formål. Hvis en offentlig organisasjon klarer å bygge et bedre omdømme enn sine kolleger, vil det skape ubalanse og konkurranse mellom dem. Dette er et problem fordi alle offentlige organisasjoner forventes å yte tilnærmet like god kvalitet på tjenestene. For å opprettholde et sterkt omdømme, må organisasjonene også ta upopulære og kontroversielle beslutninger, noe som kan føre til negativ medieomtale og misnøye blant ulike aktørgrupper. Derfor er det mer fordelaktig å ha et nøytralt omdømme, som gir tillit og aksept fra omgivelsene.

Å opprettholde et sterkt omdømme er også mer ressurskrevende og kan ikke forsvares når det går ut over organisasjonens primære oppgaver. Ifølge Luoma-aho (2007, s. 129) er et nøytralt omdømme det mest ideelle for offentlige organisasjoner, så lenge det er høyt nok til å opprettholde tilliten og aksepten fra omgivelsene. En enhetlig og konsistent omdømmeplattform er en essensiell egenskap for organisasjoner med godt omdømme (Fombrun & Van Riel, 2004). Men offentlige organisasjoner opplever «*The consistency problem*», som påviser utfordringene med å skape en enhetlig og samlet identitet på grunn av

mangfoldet av formål, funksjoner og institusjonelle strukturer som finnes innenfor offentlige organisasjoner. Beslutninger om rettigheter og tjenester skal fordeles likt til ulike grupper i omgivelsene, og dette kan føre til konflikter mellom verdier som rettferdighet og likhet (Wæraas & Byrkjeflot 2012, s. 17- 18).

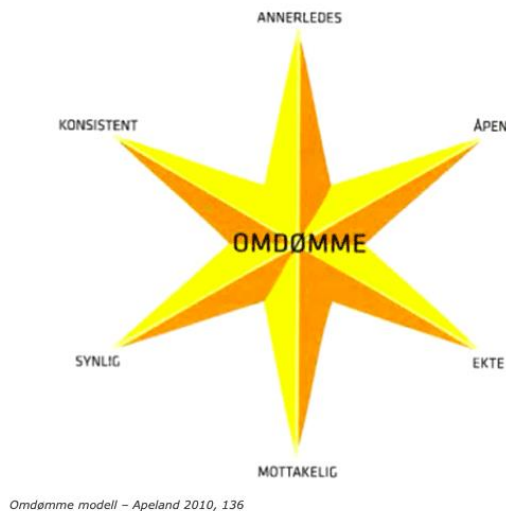
Et paradoks oppstår når organisasjoner fremstår med en tvetydig eller kompleks identitet og verdier, og samtidig er det stadig viktigere å forenkle den kommuniserte organisasjonsidentiteten for å håndtere omdømmet. Dette komplekse problemet må løses for at offentlige organisasjoner skal opprettholde et godt omdømme og bygge tillit i omgivelsene.

De seks stjerne-kvalitetene: Fombrun og Van Riel: Roots of fame

Boken «Fame & Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputations», identifiserer Fombrun og Van Riel fem nøkkelegenskaper som er avgjørende for å oppnå et gunstig omdømme for en organisasjon (Fombrun & Van Riel 2004, s. 86). Først skal fremgangsmetoden til hvordan man kom frem til disse seks nøkkelegenskapene belyses. Forskerteamet utførte omfattende undersøkelser av et betydelig antall organisasjoner med den hensikt å identifisere disse nøkkelegenskapene. Utvalget av organisasjoner ble gjort på grunnlag av fire presise kriterier som ble benyttet i utvelgelsesprosessen.

1. Organisasjonenes intern og – eksterne kommunikasjon på deres respektive nettsider, reklame og pressemeldinger
 2. Hva slags type aktiviteter organisasjonen utfører relatert til menneskerettigheter/humanitært arbeid internasjonalt.
 3. Organisasjonens synlighet i form av priser man har blitt tildelt, mediasynlighet og i hvilke artikler man blir nevnt.
 4. Intervjuer med en rekke ledende skikkelser i ulike organisasjoner.
- (Fombrun & Van Riel, 2004, s. 86).

Med grunnlag i en analyse av virksomheter som har lyktes særlig godt i sitt arbeid med omdømmebygging, har omdømmeforskerne Fombrun og Van Riel identifisert fem "stjerne-kvaliteter" som beskriver disse bedriftenes måte å kommunisere med omverdenen på, omtalt som "the roots of fame" (Fombrun & Riel, 2004). Senere forskning har føyd til en sjettede stjerne-kvalitet, kalt "mottakelighet", til denne listen (Van Riel & Fombrun, 2007).



Figur 1: APELAND

Synlighet – et tveegget sverd

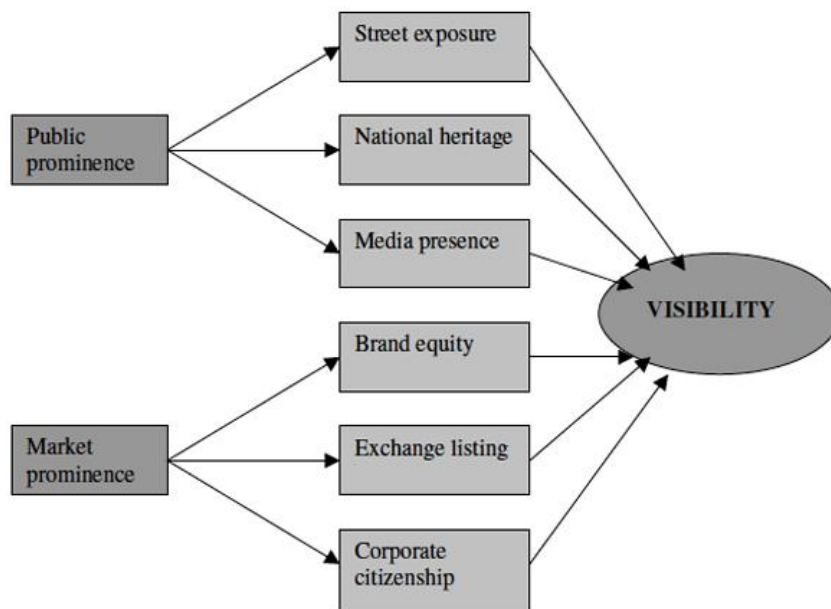
For å opprettholde et godt omdømme, er det nødvendig å ha en viss grad av eksponering. Skal man snakke om omdømme til en organisasjon må den være synlig i samfunnet, uten synlighet intet omdømme. Gjennom ulike virkemidler kan organisasjonen kommunisere et budskap utad. Dette strekker seg fra annonsering, lett gjenkjennelig logo t mediedekning hvor alt i sum bidrar til økt synlighet for din organisasjon. Medieomtale kan ha en avgjørende effekt på en organisasjons omdømme. Positiv eksponering kan bidra til å styrke og opprettholde et positivt omdømme, mens negativ medieomtale kan føre til redusert omdømme. Dermed kan en organisasjons rykte og omdømme i stor grad bli reflektert av mediens dekning av relevante nyhetssaker. Fombrun og Van Riel (2004) påpeker at budskapet organisasjonen ønsker å nå ut med må være veloverveid om den skal være god, siden synligheten omtalt som et «speil» nedenfor også kan være en magnet som tiltrekker seg positiv eller negativt omdømme:

A corporate reputation is a mirror that reflects a company's relative success at convincing upstream, downstream, and diagonal stakeholders about the current and future validity of its strategic direction. But the mirror is also a magnet: If stakeholders like what they hear and see, they support the company - and an upward 20 spiral results that attracts more resources to the company (Fombrun & van Riel, 2004, s. 20).

Å være synlig handler dermed ikke bare om å være til stede, men også om å bevisst velge hvilket budskap man ønsker å formidle. Synlighet innebærer ikke kun eksponering, men også å strategisk velge hvilket budskap man ønsker å kommunisere. Coca-Cola er et utmerket eksempel på en organisasjon som effektivt kommuniserer sitt budskap både globalt og lokalt på individnivå, noe som har ført til en omfattende verdensomspennende synlighet.

“The best of them develops combinations of local and global citizenship involvements that are designed to reduce perceptions of the company as “foreign” to local consumers. Clearly, the best companies pursue distinct strategies – but all of them are designed to capitalize on visibility” (Fombrun & van Riel 2004, s. 118).

Denne miksen av lokal og global tilstedeværelse, kalles en "glokal" tilnærming (Fombrun & van Riel 2004, s. 120). Likevel, det bør bemerkes at det er ikke alltid de mest synlige organisasjonene skårer høyest på omdømme, fordi når man først er synlig for flere, blir også en negativ oppmerksomhet mer fremtredende. Fombrun og van Riel (2004) identifiserer seks faktorer som påvirker synligheten av en organisasjon. Disse faktorene kan kategoriseres i to grupper: *Synlighet i det offentlige rom* og *synlighet i markedet* (se på figur 2: The drivers of visibility).



Figur 2: The drivers of visibility: Illustrerer ulike drivere for synlighet. Fombrun & Van Riel (2004) s. 111.

Synlighet i det offentlige rom

I henhold til Fombrun og van Riel (2004) refererer "Street exposure" til graden av eksponering av en organisasjon til omgivelsene som direkte påvirker dens funksjon og formål. På den annen side fokuserer "National heritage" på synligheten av en organisasjon i de områdene hvor interessentene befinner seg. Statistiske undersøkelser indikerer at flertallet av de mest fremtredende organisasjoner har sitt hovedkvarter i forbrukernes hjemland. En ytterligere underkategori av "synlighet i det offentlige rom" er representert av organisasjonens tilstedeværelse i media. Dette aspektet er knyttet til eksponeringen som oppnås gjennom ulike mediekkanaler. Mediene gir organisasjoner mulighet til å fremme sin identitet og promotere seg selv til publikum. En positiv grad av eksponering kan være fordelaktig for organisasjonen, spesielt når det gjelder å øke bevisstheten blant potensielle kunder. Media har en tendens til å virke som et forstørrelsesglass og selv små detaljer kan skape stor oppmerksomhet. Det er derfor viktig å erkjenne at mediene har stor påvirkningskraft når det gjelder å forme publikums inntrykk og oppfatninger av en organisasjon.

Synlighet i markedet

"Brand equity" kan avgjøre overlevelsen til en organisasjon da den direkte påvirker synligheten i markedet (Fombrun & van Riel, 2004). Imidlertid, selv med en sterk merkevare, er det ingen garanti for å oppnå ønsket synlighet. En *"Exchange listing"* kan være en dramatisk strategi for å tiltrekke seg kapital og øke medieoppmerksomheten rundt organisasjonen (Fombrun & van Riel, 2004). Samtidig står organisasjoner overfor stadig økende press og forventninger fra samfunnet om å ta *"Corporate citizenship"* på alvor, men det er splittelser i meninger om hvordan samfunnsansvar skal kommuniseres. En undersøkelse fra 2001 av Fombrun og van Riel (2004, s. 124-127) viser at en betydelig andel av respondentene i USA og andre land er imot synliggjøring av samfunnsansvar, og denne polariseringen i synet på saken kan føre til dramatiske konsekvenser for organisasjoners omdømme og overlevelse.

Distinkthet (Særegenhet)

Distinkthet eller særegenhet er evnen til å skille seg ut fra konkurrenter ved å presentere en tydelig organisasjonsidentitet for å skape seg en tydelig og unik posisjon for seg selv på markedet (Fombrun & Van Riel, 2004). Dette kan oppnås ved å tilby noe som ingen andre tilbyr, eller ved å være best på en spesiell egenskap eller tjeneste. Et selskap med høy distinkthet vil ofte ha en sterk merkevare og være lett gjenkjennelig for forbrukerne.

For å oppnå høy distinkthet må et selskap investere i markedsføring og kommunikasjon som tydelig viser hva som gjør dem annerledes og unike. Dette kan være gjennom unike produkter eller tjenester, men også gjennom verdier og holdninger som skiller dem fra konkurrentene. Et godt omdømme innebærer ofte at organisasjonen er unikt med sitt eget verdigrunnlag, og kan kommunisere med alle interessentgrupper om kjerneverdiene som ligger til grunn for deres omdømmeplattform.

Dette skiller dem fra andre organisasjoner og gir dem et eget identitetsgrunnlag. For å fremheve det unike og særegne i en omdømmeplattform, er slagord, unike varemerker/logoer og storytelling viktige teknikker. Slagordet bør inkludere elementer fra organisasjonens historie og posisjon i markedet, mens visuelle virkemidler som bilder kan forsterke hukommelsen av slagordet. Storytelling kan bidra til å fremme organisasjonens unike trekk og fordeler, og bør fokusere på å sy sammen de unike særegenhetene i et plott. Et strategisk fokus, appell til verdier som vekker følelser og et overraskende moment er tre tema som kan karakterisere de mest populære organisasjonene og bidra til å skape en positiv fremstilling av organisasjonen. På samme måte som for andre stjernegrener, er det både positive og negative konsekvenser av å ha høy eller lav distinkthet. Et selskap med høy distinkthet kan oppnå større lojalitet fra kundene og ha bedre muligheter for å differensiere seg fra konkurrentene. Samtidig kan det også være vanskeligere å opprettholde en unik posisjon på markedet, og det kan være kostbart å stadig investere i å opprettholde denne distinktheten.

For å oppsummere kan det sies at distinkthet er en viktig stjernegren i Fombrun og Van Riels "Roots of Fame" teori som handler om å skape en unik posisjon på markedet gjennom å tilby noe som skiller seg ut fra konkurrentene. Dette kan gi både positive og negative konsekvenser, og er spesielt viktig i dagens digitale tidsalder.

Transparens (Åpenhet)

Stjernegrenen transparens i Fombrun og Van Riels "Roots of Fame" teori (2004) refererer til graden av åpenhet og ærlighet som en organisasjon eller en merkevare har i sin kommunikasjon med interessenter. Transparens innebærer å være åpen og ærlig om organisasjonens intensjoner, handlinger og resultater, og å gi informasjon som er nødvendig for å ta informerte beslutninger. Ifølge Fombrun og Van Riel (2004) kan høy grad av transparens bidra til å bygge tillit og troverdighet hos interessentene, da det gir dem en følelse av at organisasjonen ikke har noe å skjule.

Transparens kan være utfordrende for organisasjoner, spesielt når de står overfor kritiske hendelser eller beslutninger. I slike situasjoner kan organisasjoner føle seg fristet til å begrense informasjonen de gir ut for å beskytte sitt omdømme. Det kan gi en lav grad av transparens og føre til mistillit og skepsis blant interessentene, da det kan gi inntrykk av at organisasjonen har noe å skjule. For å oppnå åpenhet og transparens, bør organisasjoner gi direkte tilgang til viktige dokumenter som årsrapporter, pressemeldinger, produktanmeldelser og vurderinger fra Finanstilsynet. Dette er et av flere nødvendige tiltak for å øke tilliten hos interessenter. Å være åpen om organisasjonens drift og beslutninger bør ikke være et mål i seg selv, men heller et virkemiddel for å bygge tillit og troverdighet. Det er viktig å merke seg at åpenhet ikke er ensbetydende med å dele all informasjon offentlig.

The Bank for International Settlements har utviklet en liste med fire kriterier for åpenhet som gir veiledning om hvordan organisasjoner kan sikre riktig balanse mellom å dele relevant informasjon og å beskytte sensitive data. Ved å følge disse kriteriene kan organisasjoner fremstå som åpne og transparente, samtidig som de opprettholder sin integritet og konkurransekraft. Transparens kan manifestere seg på flere måter, som for eksempel å gi åpenhet om organisasjonens finansielle resultater, gi informasjon om produktkvalitet og sikkerhet, eller å åpent kommunisere om organisasjonens handlinger og beslutninger.

Transparens kan også omfatte kommunikasjon om organisasjonens sosiale og miljømessige påvirkning. Fombrun og Van Riel (2004) mener at transparens kan være spesielt viktig for organisasjoner i dagens informasjonsalder, der forbrukere og andre interessenter har enkel tilgang til informasjon via internett og sosiale medier. Dermed kan mangel på transparens og åpenhet lett oppdages og delegeres til et bredere publikum, noe som kan ha alvorlige konsekvenser for omdømmet til organisasjonen.

Autentisk (ekte)

Autentisitet er ikke bare en overfladisk kommunikasjonsteknikk, det handler om ektheten til en organisasjon i forhold til dets egne løfter. Det er viktig at det er samsvar mellom hva organisasjonen gjør og hva den kommuniserer, og at dette ikke kun kommer fra markedsavdelingen og toppledelsen. Autentisitet må ha fotfeste internt i organisasjonen, og den kan ikke være autentisk hvis de interne interessentene ikke deler organisasjonens verdier. Identifisering av organisasjonsidentiteten er det første steget i å skape autentisitet, og det er viktig at identiteten og kjerneverdien er kjent i hele organisasjonen. Hvis de ansatte ikke er enige i de felles verdier, kan ikke organisasjonen fremstå som ekte i sin kommunikasjon, siden denne også er knyttet til handling. Autentisitet er en av driverne for omdømme, og organisasjoner med høy autentisitet blir sett på som ekte, nøyaktige, pålitelige og troverdige. Autentisitet bygger omdømme, men dette oppnås kun hvis organisasjonen konsekvent gjør det rette over en lang tidsperiode.

Autentisitet er en avgjørende faktor for en organisasjons omdømme. Organisasjoner som oppfattes som ekte, nøyaktige, pålitelige og troverdige har ofte en høy grad av autentisitet (Fombrun & van Riel, 2004). I tilfelle av en krise, kan håndtering av situasjonen være avgjørende for organisasjonens omdømme. Hvis organisasjonen tar ansvar og viser tiltak for å løse problemet på en tillitsvekkende måte, kan de faktisk øke sitt omdømme. På den annen side kan mangel på handling eller ansvarsfraskrivelse føre til negativ påvirkning på omdømmet.

For å bygge en høy grad av autentisitet, bør organisasjoner avklare sin identitet og utvikle en felles identifikasjon med organisasjonen gjennom en systematisk endringsprosess. organisasjonen bør uttrykke sin identitet gjennom en bred meldingsstrategi for å fremkalle interessenters identifikasjon med organisasjonen. Det er også viktig å være tro mot kjerneformål og verdigrunnlag og unngå å kompromittere disse for å tilpasse seg kortsynt press fra investorer, aktivister eller forbrukere. Transparens eller åpenhet er en annen viktig faktor for å bygge et autentisk omdømme. Gjennom transparens kan organisasjonen øke sin troverdighet og forsterke interessentenes oppfatninger om at organisasjonen er autentisk. Sammen kan disse tiltakene hjelpe organisasjoner med å bygge et solid omdømme og styrke deres merkevare.

Konsekvent (samsvar)

I dagens samfunn blir mennesker bombardert med en enorm mengde informasjon som det er umulig å absorbere i sin helhet. Derfor må man prioritere og velge ut det som er mest relevant, basert på subjektiv vurdering og tidligere erfaringer (Fombrun & van Riel, 2004). Forskning viser at hjernen har en større sjanse for å huske informasjon som den allerede forstår. Når en organisasjon først har etablert et omdømme, er det vanskelig å endre det, og derfor må organisasjoner implementere en strategisk kommunikasjonsplan som er massiv og konsekvent. Å gi et løfte uten å holde det, eller å ha interne verdier og retningslinjer uten å følge dem, vil føre til at omgivelsene mister tillit til organisasjonen. Fombrun og Van Riel (2004, s. 218-219) foreslår fem viktige steg for å opprettholde en konsekvent omdømmebygging. For det første må organisasjonen ha god dialog og etablere relasjoner med interessenter på en lydhør måte. For det andre må organisasjonen fremme en felles identitet og forståelse av organisasjonens overordnede mål, og ledelsen og de ansatte må samarbeide for å kommunisere dette utad. Det tredje steget handler om å implementere standardiserte kommunikasjons- og servicetiltak i hele organisasjonen for å harmonisere informasjonsflyten og koordinere kommunikasjon mellom ulike parter. Det fjerde trinnet handler om å samkjøre ansatte og andre samarbeidspartnere med organisasjonens identitet og målsetninger. Det siste steget dreier seg om å systematisk måle utvikling og resultater, slik at organisasjoner kan forbedre sin kommunikasjon og dermed også sitt omdømme over tid.

Mottakelighet

Den ferskeste stjernegrenen er mottakelighet, som ble tilføyd omdømmestjernen i 2007 som en av de seks dimensjonene som bidrar til et organisasjons omdømme. Mottakelighet kan defineres som organisasjonens evne og villighet til å lytte og ta hensyn til interessentenes behov og synspunkter (Van Riel & Fombrun, 2007). Mottakeligheten kan være en viktig faktor for å bygge og opprettholde et positivt omdømme. Organisasjoner som er villige til å lytte til sine interessenter, og som viser seg å være åpne for tilbakemeldinger og forbedringer, kan øke tilliten og oppfatningen av organisasjonen (Van Riel & Fombrun, 2007).

Det er flere faktorer som kan påvirke mottakeligheten til en organisasjon. For det første kan organisasjonens kultur og verdier spille en rolle. Hvis organisasjonen har en kultur som oppmuntrer til å lytte til interessentene og er åpen for feedback, kan det bidra til å øke mottakeligheten (Van Riel & Fombrun, 2007). Videre kan organisasjonens

kommunikasjonsstrategier også påvirke mottakeligheten. Organisasjoner som er villige til å kommunisere med interessentene på en åpen og ærlig måte, kan øke tilliten og oppfatningen av organisasjonen (Van Riel & Fombrun, 2007).

Til slutt kan også organisasjonens evne til å følge opp på tilbakemeldinger og forbedringsforslag være en faktor som påvirker mottakeligheten. Organisasjoner som tar handling på feedback fra interessenter og viser at de tar hensyn til deres synspunkter, kan øke tilliten og oppfatningen av organisasjonen (Van Riel & Fombrun, 2007).

Oppsummering

The Roots of Fame ser nærmere på omdømmebygging hos private organisasjoner og oppgaven vil undersøke om disse elementene er overførbare i studiet av offentlige organisasjoner. I motsetning til det private markedet hvor et firma som ønsker mest mulig salg med en bestemt produktportefølje kunder kan velge mellom, og eventuelt velge et annet produkt innen samme bransje om de er misfornøyd, vil man i offentlig sektor inneha en mer monopolistisk rolle som skal være nøytral ovenfor alle interessenter. Eksempelvis, om man som borger i staten Norge er misfornøyd med rådene fra FHI, er det ikke mange konkurrenter å velge mellom og du kan ikke velge å følge smittevernslåkene fra Svergie, men liker du ikke sjokoladen Japp, kan du gå og kjøpe en Snickers. Sjokoladeprodusentene opptrer ikke nøytralt i møte med sine potensielle kunder og vil markedsføre sine produkter med metoder rettet inn mot spesifikke målgrupper en statlig aktør ikke kan. Summert gjennom omdømmestjernen til Fombrun og Van Riel (2004) vil et godt omdømme være et resultat av godt samspill mellom stjernegrenene, men fremhever at organisasjonens synlighet og særpreg må først vise seg og deretter organisasjonens evne til å være gjennomiktig, ekte og konsekvent.

I dette kapitlet har jeg redegjort for den teoretiske forankringen som ligger til grunn for videre analyse og drøfting. Innledningsvis ble begrepene omdømme definert, gjennom omdømmeteorien og omdømme i privat vs offentlig sektor. Videre har jeg beskrevet de seks stjernegrenene i Fombrun og Van Riels Roots of fame: *Synlighet, åpenhet, autentisitet, distinkthet, konsekventhet og mottakelighet*. Deretter har jeg belyst viktige momenter ved omdømmemålinger. De seks stjernegrenene i omdømmebygging er sentrale for å kunne beskrive hvordan en organisasjon kan score høyt på omdømmemålinger.

Metode

Metodisk tilnærming

Oppgavens metodiske tilnærming skal redegjøres for i dette kapittelet. Først vil jeg argumentere for grunnlaget til valg av dokumenter i oppgavens dokumentanalyse, deretter valg av intervjuobjekt. Empirien brukt i oppgaven har manifestert seg ut fra dokumentanalysen og intervjuet som er grunnlaget for analysen i oppgaven. Hvordan empirien er innhentet belyses også. Til slutt vil oppgaven gi en mer utfyllende forklaring på hvordan jeg har sikret dataens pålitelighet, troverdighet, gyldighet og overførbarhet.

Valg av metode

Oppgavens problemstilling er av en sånn natur at jeg fant det mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ tilnærming for å besvare problemstillingen. Jeg ønsker å forstå hvorfor FHI vant omdømmeprisen til Ipsos i 2021, og for å finne ut av dette anser jeg omdømmestjernen fra «Roots of fame» som en god teori å anvende. Kvalitative metoder er velegnet når man ønsker å oppnå en dypere forståelse av sosiale fenomener ved å analysere tekster og visuelle uttrykksformer, blant annet som beskrevet av Thagaard (2013). Det er viktig at oppgaven bruker en metode som er fleksibel sånn at erfaringer som forskeren erverver seg gjennom analyseprosessen lettere kan tilrettelegges for. Min problemstilling ønsker å forstå om den høye scoren til FHI på omdømmemålinger kan forstås i lys av Fombrun og Van Riels stjerne-kvaliteter og eventuelt hvorfor. For å kunne besvare dette måtte jeg finne kilder som inneholdt bevis på at FHI oppfylte kravene til de ulike stjernegrenene, og på hvilken måte organisasjonen projiserte dette. Å finne relevante dokumenter til empirien skulle vise seg å by på lite utfordringer siden organisasjonen og situasjonen nådde en relativt høy eksponering.

Casedesign

Definisjonen på hva en casestudie er har skapt splid blant forskere siden andre vitenskapelige metoder er lettere å definere. Resultatet av dette er flere forskjellige definisjoner (Flyvbjerg, 2011; Yin, 2018). Definisjonen til Flyvbjerg (2011) legger vekt på at i intense forskningssituasjoner der utforskning er nøkkel til forskningsspørsmålet, trer casestudier frem som et særlig passende forskningsdesign. Forskeren har begrenset eller ingen kontroll over de observerte handlingene, da studien setter søkelys på et fenomen i nåtiden og krever en dypere forståelse av et komplekst sosialt fenomen (Yin 2018).

Hvorfor FHI mottok en omdømmepris og hvilke faktorer kan belyse dette synes jeg var et interessant fenomen å analysere, men for å kunne sette meg godt inn i detaljene valgte jeg single case studie som forskningsdesign. Grunnet den spesielle situasjonen organisasjonen og verden var under mellom 2020 og 2022, så jeg det som nødvendig å gjennomføre et intervju med en strategisk informant i tillegg til dokumentanalysen for å fremheve detaljene ved fenomenet. Til en problemstilling som skal finne ut av enkeltstående fenomener gjennom single case studier påpeker dog Flyvbjerg (2011) tydelige svakheter.

Graden av generaliserbarhet er lav når man observerer enkeltfenomener alene gjennom single case studien. Skal lokale forhold ved et fenomen belyses passer ikke single case like godt, men er mer anvendbar til å formulere hypoteser og problemstillinger ved fenomenet. En annen observasjon er at forskeren ofte har en forhåndsinnstilt holdning før prosjektet starter, noe som kan påvirke spørsmålene som blir stilt og funnene som avdekkes etter hvert (Flyvbjerg, 2011). Dette fenomenet resulterer i at forskerens innledende holdninger kan fargelegge både spørsmålene som blir stilt og funnene som gradvis avdekkes underveis i prosjektet (Flyvbjerg, 2011).

Flyvbjerg (2011) påpeker også muligheten for å generalisere med enkelt case som valg. Hvordan man omtaler en case og hvilken case man velger er svært relevant i denne sammenheng. Velges det en god case kan det øke til generaliserbarheten til casen. Flyvbjerg (2011) sikter også til at forskningsspørsmålet oppgaven undersøker avgjør valg av metode grunnet konteksten fenomenet befinner seg innenfor.

Valg av dokumenter

Dokumentenes datagrunnlag er todelt. En del ser på hva FHI kommuniserer gjennom Debatten på NRK og pressekonferansene de holdt sammen med regjeringen og Helsedirektoratet. Andre del ser innholdet i koronakommisjonens rapport om myndighetenes håndtering av pandemien og årsrapporter samt strategien til FHI i perioden 2020 – 2022. Funnene fra disse blir belyst gjennom omdømmestjernen i «Roots of fame».

Debatten på NRK

Etter å ha sett gjennom 33 sendinger plukket jeg ut fire sendinger som hadde ekstra høy relevans og passet godt med forskningsspørsmålet til denne oppgaven. Debatten på NRK er en verdifull datakilde for denne oppgaven av flere grunner:

- Plattform for diskusjon og meningsutveksling: Programmet gir en plattform der ulike synspunkter og perspektiver på aktuelle samfunnsspørsmål blir utforsket gjennom diskusjoner. Dette gir deg muligheten til å undersøke ulike argumenter, ideer og meninger relatert til fenomenet.
- Strukturert og balansert ledelse: Diskusjonene i Debatten ledes av en moderator som sørger for en strukturert og balansert debatt. Dette gir en god ramme for å analysere hvordan argumenter blir presentert, forsvart og utfordret. Moderatorrollen sikrer også at diskusjonene opprettholder visse standarder for kvalitet og seriøsitet.
- Troverdige arena og bred tilgjengelighet: Debatten på NRK anses som en kredibel arena å opptre på. Programmet har også en bred tilgjengelighet og treffer et bredt spekter av befolkningen. Dette gjør det til en verdifull kilde for å forstå og analysere offentlig mening og hvordan politiske spørsmål blir diskutert og presentert for allmennheten.
- Politisk deltakelse og formidling av ideer: Programmet fungerer som en arena for politisk deltakelse, der politikere, embetsmenn og representanter fra ulike interessegrupper ofte deltar for å fremme sitt syn, påvirke opinionen og belyse politiske spørsmål. Gjennom å analysere deres deltakelse og formidling av ideer, kan du få innsikt i hvordan politiske aktører kommuniserer og argumenterer for sine standpunkter i en offentlig setting.
- Deltakelse fra FHI: I tillegg til de generelle fordelene ved programmet, er det verdt å merke seg at Folkehelseinstituttet (FHI) deltok 33 ganger i Debatten mellom 2020 og 2022, representert av 9 ulike ansatte fra instituttet. Dette gir meg en unik mulighet til å inkludere deres perspektiver og kunnskap i analysen. Gjennom deres deltakelse kan jeg utforske hvordan FHI formidler informasjon, argumenterer for sine anbefalinger og håndterer eventuell kritikk eller motstand.

Pressekonferanser

Pressekonferansene fra Folkehelseinstituttet (FHI), regjeringen og Helsedirektoratet spilte en avgjørende rolle som kilde til informasjon under pandemien og er relevante for denne oppgaven. Totalt deltok FHI på 214 pressekonferanser hvor denne deltagelsen nevnes mye i koronakommisjonens rapport, og det er dette dokumentet jeg har tatt utgangspunkt igjennom analysen. Her er noen grunner til hvorfor disse pressekonferansene var viktige:

- **Autoritativ informasjon:** Pressekonferansene ble holdt av etablerte helsemyndigheter som FHI og Helsedirektoratet, samt regjeringen. Dette ga en autoritativ kilde til informasjon om pandemien. Disse organisasjonene hadde tilgang til oppdaterte data, forskning og ekspertise som gjorde at de kunne formidle pålitelig og grundig informasjon til befolkningen.
- **Koordinering og samarbeid:** Pressekonferansene fungerte som en plattform for koordinering og samarbeid mellom ulike aktører. Representanter fra helsemyndighetene og regjeringen kunne gi oppdateringer om tiltak, strategier og planer som ble utviklet og implementert. Dette bidro til en felles forståelse og en koordinert respons på pandemien.
- **Klar kommunikasjon:** Pressekonferansene ga mulighet for klar og tydelig kommunikasjon til en bredere befolkning. Helsemyndighetene og regjeringen kunne adressere bekymringer, gi veiledning og forklare komplekse temaer på en forståelig måte. Dette var spesielt viktig i en tid preget av usikkerhet og frykt, da det var behov for å roe ned befolkningen og gi dem tillit til at myndighetene håndterte situasjonen på en god måte.
- **Oppdatert informasjon:** Pressekonferansene ble holdt regelmessig, og dette ga en pålitelig kanal for å få oppdatert informasjon om den pågående pandemien. Befolkningen kunne holde seg informert om nye tiltak, endringer i smittesituasjonen, vaksinestrategier og andre viktige oppdateringer. Dette hjalp folk med å ta informerte beslutninger og tilpasse seg til de rådende forholdene.
- **Mulighet for spørsmål og svar:** Pressekonferansene ga også mulighet for journalister og publikum å stille spørsmål direkte til eksperter og beslutningstakere. Pressekonferansene ble en arena for å skape en åpen dialog og gi mulighet for ytterligere forklaringer og presiseringer.

Jeg opplevde det vanskelig å finne frem til alle pressekonferansene for å kunne få en oversikt over antall og innhold. Kontaktet statsministerens kontor og fikk veiledning fra en kommunikasjonsrådgiver i bruken av søkeverktøyet på hjemmesiden til regjeringen.

Myndighetene holdt i alt 214 pressekonferanser hvor FHI var til stede på alle, men ikke alltid på scenen. Situasjonen avgjorde om dette var nødvendig.

NOU: 2022: 5

Koronakommisjonens rapport om myndighetenes håndtering av pandemien (NOU: 2022: 5) er en viktig datakilde for denne oppgaven av flere grunner. Rapporten gir en omfattende vurdering av Norges respons på covid-19-utbruddet, og dens inkludering av både positiv og negativ kritikk gir et bredt og nyansert bilde av myndighetenes håndtering. Norske offentlige utredninger (NOU) er tilgjengelige på regjeringens nettsider og var ikke utfordrende å finne frem til. Her er noen punkter som understreker betydningen av å bruke denne rapporten som en datakilde:

- Uavhengig og objektiv vurdering: Koronakommisjonen ble oppnevnt ved kongelig resolusjon og bestod av en variert gruppe deltakere, inkludert akademikere, ledere i næringslivet, politikere, leger og byråkrater (Koronakommisjonen 2020). Dette sikrer en uavhengig og objektiv vurdering av myndighetenes håndtering av pandemien. Som en offisiell rapport, basert på grundig forskning og analyser, gir den en troverdig kilde til informasjon.
- Innsikt og lærdom: Rapporten har som formål å trekke lærdommer fra covid-19-utbruddet i Norge. Den inneholder en omfattende gjennomgang av hendelsesforløpet, beslutningsprosesser, tiltak og konsekvenser. Ved å bruke rapporten som en datakilde i denne oppgaven, kan jeg dra nytte av innsikt og analyser som er basert på grundig forskning og ekspertise. Dette kan bidra til å styrke argumentasjonen og konklusjonene i oppgaven.
- Bredt spekter av perspektiver: Dette bringer med seg ulike faglige bakgrunner, erfaringer og perspektiver på pandemien og dens håndtering. Rapporten tar derfor hensyn til flere synspunkter og gir en helhetlig vurdering av myndighetenes innsats. Ved å bruke denne rapporten som en datakilde, får jeg tilgang til et bredt spekter av perspektiver som kan brukes til å underbygge argumentene i oppgaven.

- Kontinuerlig oppdatering: Koronakommisjonen leverte sin første rapport 24. april 2021 og fortsatte deretter sitt arbeid. NOU: 2022: 5 representerer kommisjonens andre rapport, og det antyder at det er gjort ytterligere analyser og vurderinger siden den første rapporten. Ved å inkludere denne oppdaterte informasjonen som en datakilde, sikrer jeg at oppgaven er basert på de nyeste funnene og anbefalingene fra koronakommisjonen.
- Autoritet og relevans: Som en offisiell kommisjon oppnevnt av myndighetene, har koronakommisjonen en viss autoritet og relevans i å vurdere myndighetenes håndtering av pandemien. Siden rapporten er en offisiell dokumentasjon av myndighetenes håndtering av pandemien i Norge, er den en troverdig kilde som kan brukes til å underbygge og styrke mine argumenter og konklusjoner i oppgaven. Dette kan være spesielt viktig for å gi en helhetlig og troverdig analyse av pandemiens påvirkning på samfunnet og hvordan myndighetene har respondert på den.

Årsrapporter FHI

Årsrapportene til Folkehelseinstituttet (FHI) er viktige kilder for å undersøke og analysere organisasjonens kommunikasjonsarbeid og indre virke under pandemien i perioden 2020-2022. Årsrapportene var tilgjengelige på hjemmesiden til FHI og lette å finne frem til. Grunnen til at årsrapporten for 2022 ikke er med i denne redegjørelsen er fordi den ikke er publisert. Her er noen grunner til hvorfor disse årsrapportene kan være verdifulle som kilder i oppgaven:

- Offisiell dokumentasjon: Årsrapportene til FHI er offisielle dokumenter som gir en systematisk gjennomgang av instituttets aktiviteter og resultater i løpet av et gitt år. De gir et omfattende og autoritativt bilde av organisasjonens arbeid, inkludert deres kommunikasjonsstrategier og tiltak under pandemien.
- Innsikt i kommunikasjonsstrategier: Årsrapportene kan gi innsikt i FHI's kommunikasjonsstrategier, både internt og eksternt. Du kan identifisere hvilke kanaler og verktøy instituttet har brukt for å kommunisere med ulike målgrupper, for eksempel befolkningen, helsepersonell eller politiske beslutningstakere. Dette kan være nyttig for å analysere effektiviteten av kommunikasjonen og identifisere eventuelle suksesser eller utfordringer.

- Evaluering av tiltak og resultater: Årsrapportene inneholder vanligvis evalueringer av instituttets ulike tiltak og resultater. Dette kan inkludere vurderinger av effektiviteten av informasjonskampanjer, vaksineprogrammer, smitteverntiltak osv. Ved å analysere disse evalueringene kan jeg få innsikt i hvilke kommunikasjonsstrategier og tiltak som har fungert bra, og hvilke som har hatt begrensninger eller mangler.
- Analyse av organisasjonsstrukturen: Årsrapportene gir også informasjon om organisasjonsstrukturen til FHI og hvordan instituttet har håndtert pandemien. Jeg kan identifisere hvilke avdelinger eller enheter som har vært involvert i kommunikasjonsarbeidet, og hvordan samarbeidet og koordineringen har vært mellom dem. Dette kan bidra til en dypere forståelse av organisasjonens indre virke og hvordan det har påvirket deres kommunikasjonsarbeid.
- Historisk kontekst: Årsrapportene kan også bidra til å plassere pandemien og FHI's respons i en historisk kontekst. Ved å se på rapportene fra flere år kan du identifisere endringer over tid, læring fra tidligere erfaringer og kontinuitet i organisasjonens tilnærming til pandemien. Dette kan gi verdifull innsikt i utviklingen av FHI's kommunikasjonsarbeid under pandemien.

Strategi FHI

FHI sitt strategidokument var også lett tilgjengelig på nettsiden. Det er flere grunner til at det er viktig datakilde for denne problemstillingen av flere grunner:

- Retningslinjer og prioriteringer: Strategidokumentet til FHI gir innsikt i instituttets overordnede mål, strategier og prioriteringer. Ved å analysere dokumentet kan jeg få en forståelse av hvilke områder og problemstillinger FHI vektlegger og ønsker å adressere. Dette kan være spesielt relevant i en oppgave med omdømme som tema.
- Beslutningsprosesser og taktiske tilnærminger: Strategidokumentet kan også avdekke informasjon om FHI's beslutningsprosesser og taktiske tilnærminger. Det kan gi innsikt i hvordan instituttet planlegger og organiserer sitt arbeid for å nå sine mål. Dette kan være nyttig for å forstå hvordan FHI opererer og tar beslutninger knyttet til forebygging, håndtering og kommunikasjon av folkehelseproblemer.
- Vitenskapelig tilnærming og metodologi: Som en sentral institusjon innen folkehelseforskning, er FHI forventet å basere sine strategier og anbefalinger på

solid vitenskapelig kunnskap. Ved å undersøke strategidokumentet kan du få innsikt i den metodologien og vitenskapelige tilnærmingen som ligger til grunn for FHI's arbeid. Dette kan være verdifullt for å vurdere troverdigheten og validiteten til deres forskning og anbefalinger.

- Implementering av tiltak og evaluering: Strategidokumentet kan også gi informasjon om FHI's tilnærming til implementering av tiltak og evaluering av deres innsats. Det kan gi meg innsikt i hvordan instituttet planlegger å følge opp og vurdere effekten av deres strategiske tiltak og programmer. Dette kan være relevant for å vurdere hvordan FHI jobber med å oversette forskning og anbefalinger til praksis, samt deres evne til å lære av tidligere erfaringer.

Ved å bruke FHI's strategidokument som en datakilde i oppgaven, får man et helhetlig bilde av instituttets overordnede mål, strategier, beslutningsprosesser og tilnærminger. Strategidokumentet kan også bidra til å forstå FHI's rolle og innflytelse innenfor folkehelsefeltet, samt identifisere eventuelle utfordringer eller områder for videre forskning og forbedring.

Intervjuguide

I denne delen av oppgaven fokuseres det på bruken av intervju som en viktig datainnsamlingsmetode i kvalitativ forskning. Intervjuer gir forskeren muligheten til å få innsikt i deltakernes opplevelser, perspektiver og meninger om et spesifikt fenomen eller emne. Jeg vil utforske ulike aspekter ved intervjuer, inkludert forberedelse, utforming av spørsmål, gjennomføring, analyse og vurdering av min pålitelighet og gyldighet.

Fokuset til denne oppgaven ligger på hvordan FHI sin kommunikasjon kan ses gjennom stjernegrenene i omdømmeteorien, så jeg valgte å kun ha ett intervju sånn at oppgaven fikk en kommentar fra noen på innsiden av organisasjonen i drøftingen. Dette var viktig sånn at empirien fra dokumentanalysen kunne kommenteres fra et individ som spilte en sentral rolle til FHI sin kommunikasjon mellom 2020 og 2022. Intervjuet egner seg bra om man skal finne ut av informantens følelser og erfaringer. Målet er å kartlegge så godt det lar seg gjøre, personens handlinger følelser og tanker. (Dalen, 2004; Olsson & Sörensen, 2003). Jeg ønsket at det skulle være mest mulig opp til informanten å lede gangen i intervjuet hvor jeg heller

stilte få overordnede spørsmål om organisasjonens kommunikasjonsarbeid i perioden 2020 til 2022, med noen mer spesifikke oppfølgingsspørsmål. Derfor valgte jeg det ustrukturerte intervjuet som Justesen og Mik Meyer (2010) definerer ved at informanten får ansvaret for å bestemme strukturen og lede samtalen. Dette, for å skape tillit mellom meg og informant gjennom en mer åpen dialog. Validitet i kvalitative intervjuer avhenger av i hvilken utstrekning spørsmålene som intervjuets måleinstrument gir informasjon som er ment å avdekkes gjennom spørsmålene (Mosley, 2013, s. 21). Intervjuet hadde en lett form for struktur med nedfelt tematikk til hva som skulle være spørsmål. Denne strukturen åpner opp for at dynamikken i dialogen med hovedvekt på at informantens svar kan styre intervjuets retning og definere innholdet (Justesen & Mik Meyer 2010).

Jeg sendte en epost til FHI og spurte om administrerende direktør, kommunikasjonsdirektøren og fagforeningslederen vill de stille til intervju (Vedlegg 1), hvor førstnevnte bekreftet deltagelse. Siden oppgavens fokus først handlet om påvirkningsarbeid opp mot bevilgningsgivere til FHI, ble dette endret underveis i utformingen av oppgaven til å handle om FHI sin kommunikasjon og hvordan dette kan belyses gjennom stjernegrenene til Fombrun og Van Riel. I denne sammenheng ble det korrekt å kun ha med kommunikasjonsdirektøren som intervjuobjekt. Intervjuguiden skal hjelpe intervjueren med å føre intervjuet fra start til slutt. Før intervjuet ble det produsert en intervjuguide Vedlegg 2 som hadde ferdige spørsmål (Dalland, 2012), men jeg lot det være opp til informanten å styre samtalen etter hvilken informasjon som kom frem.

I denne delen av kapittelet vil jeg utforske betydningen av etableringen av tillit og en god relasjon mellom forskeren og deltakerne i en kvalitativ forskningskontekst. Jeg vil også diskutere intervjuer som en toveis kommunikasjonsprosess, og viktigheten av å lytte aktivt og være sensitiv for deltakernes følelser og uttrykk. I tillegg vil jeg inkludere noen nyttige tips for å håndtere utfordrende situasjoner som kan oppstå under intervjuer, for eksempel håndtering av sensitiv informasjon eller håndtering av deltakernes følelsesmessige reaksjoner. Intervjuene ble gjennomført via Microsoft Teams-appen i februar. Selv om det anbefales fysisk tilstedeværelse under intervjuer, valgte jeg digital kommunikasjon som en tilpasset tilnærming grunnet samfunnets vante bruk av digitale verktøy under pandemien. Den digitale deltakelsen gjorde det også enklere å avtale og gjennomføre intervjuene i forhold til logistikk. Informantene fikk informasjon om intervjuets innhold på forhånd, og et samtykke ble fremlagt før intervjuet startet.

Yin (2018) påpeker at lydopptak gir en nøyaktig repetisjon av det som blir sagt under intervjuet. For å sikre nøyaktighet og grundighet, benyttet jeg transkribering i Word for å få ned alle detaljer fra intervjuene. Jeg stilte åpne spørsmål for å legge til rette for informantenes svar på en fordomsfri og åpen måte. Under intervjuene la jeg også merke til at flere av forhåndsdefinerte spørsmål ble besvart spontant av informantene, uten at jeg måtte avbryte for å stille ytterligere spørsmål. Etter å ha gjennomført intervjuene, foretok jeg en oppsummerende refleksjon hvor jeg delte mine inntrykk av intervjuene. Dette inkluderte mine observasjoner av den etablerte tilliten og den gode relasjonen mellom forskeren og deltakerne. Jeg la også merke til at noen av de forhåndsdefinerte spørsmålene ble spontant besvart i løpet av intervjuene, noe som indikerer at informasjonen ble rikelig og grundig diskutert. Betydningen av etablering av tillit og en god relasjon i forsker-deltaker forholdet innebærer å lytte aktivt, være sensitiv for deltakernes følelser og uttrykk, samt håndtere eventuelle utfordrende situasjoner på en hensiktsmessig måte.

Pålitelighet, gyldighet, troverdighet og overførbarhet

Troverdigheten til forskningen er koblet med begrepene gyldighet, pålitelighet og overførbarhet. I dette kapittelet skal det redegjøres for på hvilken måte oppgaven har tatt høyde for disse begrepene. I prosessen med å produsere oppgaven har det vært en interaksjon og samhandling med min veileder som krever at svakheter og styrker ved oppgavens gyldighet og pålitelighet må vurderes. En vurdering av datagrunnlaget til forskningen, og hvordan det i løpet av forskningsprosessen har utviklet seg er pålitelighet (Thagaard, 2013). Datagrunnlaget til oppgaven beror på sekundærkilder, med unntak av en epost fra en kommunikasjonsrådgiver på statsministerens kontor og intervjuet hvor jeg argumenterer for kvalitetskriteriene for å gjennomføre et forskningsprosjekt, nevnt i intervjuguiden ovenfor. Det legges opp til enkel etterprøvbarehet ved tilgjengeligheten til kildene gjennom metoden beskrevet i oppgaven. Vil gjerne påpeke at jeg tok en avveining på hvilken data jeg ekskluderte for å avgrense siden det var en stor mengde datamateriale å hente fra. Jeg valgte de momentene som jeg vurderte mest egnet og dekkende til å svare på oppgavens problemstilling.

Datagrunnlaget er innhentet fra offentlige dokumenter, diverse medier, organisasjonens hjemmeside og ett intervju. Dette valget tok jeg for å speile instituttets mangfoldige spekter

av data som i sin sum beskriver FHI sin kommunikasjon. Vedrørende empirien anser jeg dette som en styrke. Det som er svakheten ved dette datamaterialet, er at FHI omtales som en del av «myndighetene» i de offentlige utredningene (NOU: 2022: 55) som kan gjøre det vanskelig å skille mellom kommunikasjonen fra FHI isolert. Årsrapportene er skrevet av FHI selv og kan bidra til å fargelegge organisasjonens kommunikasjon i en mer positiv retning. Dokumentene, strategien og medieinnholdet jeg har analysert kan endres eller fjernes fra nettsidene over tid, men siden dette datagrunnlaget i all hovedsak er knyttet til offentlig forvaltning og disse står til ansvar for åpenhetsprinsippet i norsk forvaltning ser jeg ikke nødvendigheten av å laste ned alt innhold. Et annet element er at dokumentene som ligger til grunn for denne oppgaven er uavhengig av min medvirkning (Thagaard, 2013).

Gyldigheten til oppgaven har en sammenheng med hvordan jeg har tolket datamaterialet som utgjør fundamentet til oppgaven (Thagaard 2013). Representerer funn i datamaterialet den virkeligheten forskeren har gransket? Dette er viktig å kartlegge for at oppgavens gyldighet skal vurderes. Dokumentene som danner grunnlaget for datamaterialet og drøftingen var ikke laget for en analyse av organisasjonens omdømme, men for å adressere problemstillingen til oppgaven er datagrunnlaget relevant. Oppgavens gyldighet er forsikret gjennom et metodekapittel som utdyper en konkret beskrivelse av datainnsamlingen og hvordan det teoretiske rammeverket støtter oppgavens funn. Beskrivelsen av innsamlingen er omfattende og nøyaktig nok til at lignende data vil kunne oppdages om fenomenet hadde blitt gransket av andre.

Grad av overførbarhet reflekterer i hvilken utstrekning rammene og tolkningene i dette prosjektet kan bli overført og være betydningsfulle i andre kontekster (Thagaard, 2013). Legger man til grunn det teoretiske rammeverket og metodikken anvendt i denne oppgaven for å analysere om kvalifikasjonene for mottagelsen av en omdømmepris kan belyses, er dette anvendbart i andre vitenskapelig sammenhenger. Det er etter mitt skjønn både aktuelt og interessant å se på dokumentene jeg har valgt sammen med ett enkelt intervju for å svare på problemstillingen, selv om datamaterialet åpner opp for ulike tolkninger.

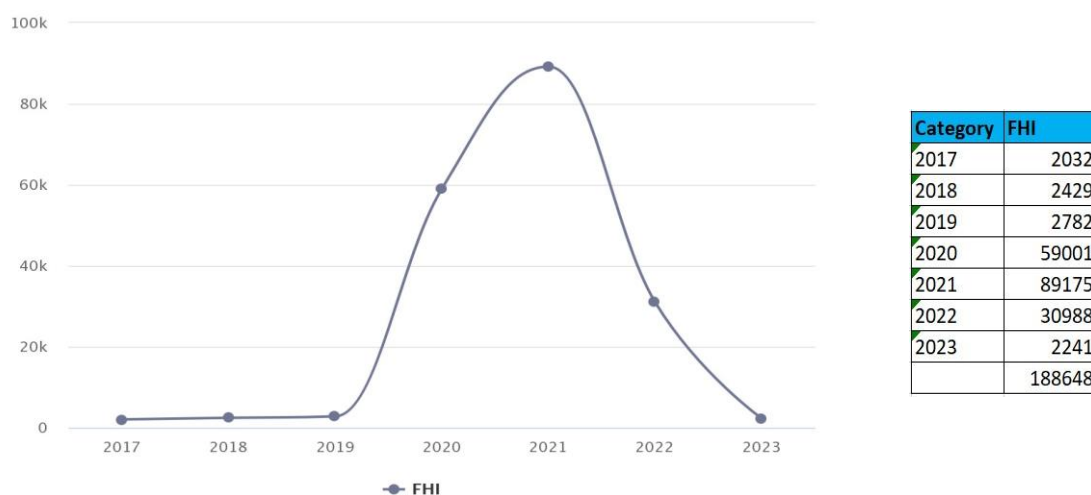
Analyse og diskusjon

Hva er det FHI har gjort når en får omdømmeprisen fra Ipsos i 2021 samtidig som det er tydelig kritikk av myndigheters håndtering av pandemien i Koronakommisjonens rapport NOU:2022:55? Svaret på dette spørsmålet er av en kompleks karakter, hvor det alltid vil være rom for kritikk når man i krisetid ser detaljert på hvordan situasjonen er håndtert i ettertid, men for at en organisasjon skal erverve et godt omdømme eksisterer det noen faktorer virksomheten må imøtekomme. I dette kapitlet skal jeg beskrive og drøfte utvalgte deler av FHIs kommunikasjon i perioden 2020 til 2022.

Synlighet - *Se oss*

Under de to hovedkategoriene «synlighet i det offentlige rom» og «synlighet i markedet» i teorikapittelet beskrives synlighet gjennom seks hovedelementer; «Street exposure», «National heritage», «Media presence», «Brand equity», «Exchange listing» og «Corporate citizenship». Oppgaven skal vurdere FHI's synlighet gjennom disse elementene, omtalt som drivere for synlighet (Fombrun & van Riel 2004, s. 111).

Media Presence; Medieeksponering kan bidra til å øke organisasjonens synlighet og bevissthet blant allmennheten og kan påvirke hvordan organisasjonen oppfattes og vurderes. Når det gjelder FHI, har organisasjonen hatt en betydelig medieeksponering i løpet av Covid-19 pandemien. Før pandemien slo inn hadde FHI en synlighet i media som kan karakteriseres betydelig lavere enn under pandemien. I et søk hos retriever får man mellom 2000 og 2700 treff på søkeordet FHI mellom 2017 og 2019. I 2020 øker dette til 59 000 og videre opp til 89 000 i 2021 med en liten nedgang til 30 000 i 2022, hvor FHI er tilbake på 2000 omtaler i 2023.



Figur 3 – Synlighetsn til FHI i Norske medier, Retriever 2023.

Synligheten til FHI under pandemien var høy og økende. De deltok på 214 pressekonferanser sammen med regjeringen og HOD (Statsministerens kontor 2023) og 33 sendinger av Debatten på NRK (vedlegg 3) og ble nevnt i over ca. 186 000 medieartikler (figur 3) mellom 2020 og 2022.

En årsak til at FHI ble en viktig kilde til informasjon og veiledning for både befolkningen og beslutningstakere i Norge var at FHI spilte en avgjørende rolle i å overvåke spredningen av pandemien i Norge, utvikle strategier for å begrense spredningen, og gi råd til befolkningen om hvordan de kunne beskytte seg selv og andre. FHI var ikke bare synlige i Norge, men også internasjonalt. Dette kommer tydelig frem i årsrapporten til FHI for 2021 «Samarbeidet mellom fagmiljøene for kunnskapsoppsummeringer og smittevern har ført til raskere og bedre navigasjon i internasjonal forskning på covid-19. Det er også mange andre eksempler» (FHI, 2022). De deltok aktivt i forskning og samarbeid med andre land og organisasjoner for å bekjempe pandemien globalt.

Organisasjonen var også en aktiv rådgivende deltaker i internasjonale fora som Verdens helseorganisasjon (WHO) og European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). Årsrapporten for 2021 fremhever dette ytterligere:

«Folkehelseinstituttet leverer også råd og innspill i saker knyttet til globale helsespørsmål (WHO, EU), samarbeider med søsterinstitusjoner i lav- og

mellominntektsland og leverer kunnskapsoppsummeringer, metodevurderinger og beslutningsstøtte på hele helse- og omsorgstjenestens ansvarsområde om effekt, sikkerhet og helseøkonomi» (FHI 2022 s. 23)

FHI gjorde også en innsats for å kommunisere med ulike grupper i samfunnet. De var synlige i media og ga intervjuer og kommentarer om pandemien og smitteverntiltakene. På hjemmesiden la FHI ut informasjon med tydelige instruksjoner og informasjon med oversettelser på 40 ulike språk for å nå ut til minoritetsgrupper og andre som ikke snakket norsk (FHI, 2021c). Samlet sett har FHI gjort en innsats for å nå ut til innvandrerbefolkningen i Norge under pandemien, men at det er utfordringer knyttet til å sikre tilgjengelighet og forståelighet av helseinformasjon for denne gruppen. Det pekes også på behovet for en mer målrettet kommunikasjon og involvering av minoritetsmiljøene for å sikre at informasjon om pandemien når ut til alle samfunnsgrupper.

FHI har vært til stede på 33 Debatten-sendinger hos NRK siden pandemiens start, hvor de har diskutert ulike temaer knyttet til koronapandemien. Deres tilstedeværelse i slike debatter kan sees som en måte å øke sin synlighet og oppmerksomhet rundt FHI og deres rolle i håndteringen av pandemien. Dette ga også rom for en arena hvor informasjonen som var presentert kunne bli ytterligere dissekert. I perioden 2020 til 2022 ble det gjennomført 214 pressekonferanser hvor FHI var til stede på alle, men ikke alltid på podiet som gjengitt på epost fra regjeringens kommunikasjonsrådgiver:

«Det varierte hvem som deltok – det var på bakgrunn av budskap og hva som skulle frem den dagen. Hdir og FHI var med på så godt som alle, men vi hadde noen med f.eks. kun politisk deltagelse og så var Hdir og FHI tilgjengelig i etterkant for å kunne svare på spørsmål eller andre etater osv» (Statsministerens kontor, 2023).

En mulig bakside av medaljongen kan være at synlighet oppfører seg som et "tveegget sverd":

"Consumers notice companies for both positive and negative reasons. Positive visibility tends to develop from projecting images of companies as caring and nurturing, while negative visibility tends to develop from corporate crisis" (Fombrun & Van Riel 2004, s. 129).

Selv om FHI hadde en høy synlighet i media under pandemien, har det også vært noen tilfeller der kritikk har blitt rettet mot organisasjonen som gjenspeiler argumentet om at synlighet kan være et tveegget sverd som kan gi både positiv og negativ omtale. Det har også vært tilfeller der FHI har gitt motstridende råd til befolkningen, som har ført til forvirring og usikkerhet. Dette kan ha ført til at tilliten til FHI har blitt svekket hos noen grupper i befolkningen. Programlederen i debatten 24.03.2020 påpekte dette som kapittelet går nærmere inn på litt senere i drøftingen:

«Stoltenberg, selv om du insisterer på at det ikke er noe uenigheter mellom dere (myndighetene) er det veldig mange som har registrert de siste dagene at FHI sier en ting, hvor HOD og regjeringen sier noe annet. Overlege Preben Aavitsland (ansatt i FHI) lot seg intervju i DN (Gjerstad, Oterholm og Melgård) så sent som i går og mente regjeringen kunne lempe på reiserestriksjonene og grensetiltakene uten at antall smittede i økte nevneverdig. Er det FHI's offiselle holdning?».

Det er viktig å påpeke at disse tilfellene av kritikk ikke nødvendigvis reflekterer FHI som en helhet, og at organisasjonen fortsatt spiller en viktig rolle i håndtering av pandemien i Norge. I tillegg til å være synlige i mediene, var FHI også aktive i å samarbeide med ulike organisasjoner og grupper i samfunnet for å nå ut til en bredere del av befolkningen. De samarbeidet med frivillige organisasjoner, innvandrersorganisasjoner og religiøse ledere for å nå ut til innvandrerbefolkningen og oppfordre dem til å ta vaksinen (FHI, 2021a).

En viktig faktor i FHI sin synlighet i denne fasen av pandemien var vaksinasjonsprogrammet. FHI hadde ansvaret for å koordinere dette programmet, og kommuniserte jevnlig om statusen og fremdriften. Deres arbeid med å koordinere vaksinasjonsprogrammet og gi råd om smitteverntiltak var avgjørende for å begrense spredningen av viruset og redusere konsekvensene av pandemien:

«Da den andre, tredje og fjerde smittebølgen kom, hadde sykehusene i stor grad planverk, rutiner, erfaring, smittevernutstyr og forbruksutstyr på plass. Under den tredje og fjerde smittebølgen ble også vaksinasjonsprogrammet rullet ut både i og utenfor sykehusene. Dermed var helsepersonellet bedre beskyttet mot alvorlig sykdom» (NOU: 2022:5, s. 164-165).

FHI var også til stede i media for å adressere bekymringer og spørsmål om sikkerheten og effektiviteten til vaksinene:

«Dagen etter at FHI leverte den andre delen av vaksinestrategien, informerte HOD på styringsmøtet i koronavaksinasjonsprogrammet om at den første vaksineleveransen skulle komme til Norge på julaften. HOD informerte om EUs planer, herunder om European Medicines Agencys (EMA) planlagte godkjenning av Pfizer-vaksinen 21. desember 2020 og anbefalingen om å starte vaksinasjon i hele EU-området på julaften» (NOU: 2022:5, s. 304).

Det var også viktig for FHI å kommunisere til befolkningen at selv om vaksinene var effektive, var det fortsatt nødvendig å følge smitteverntiltakene for å hindre videre spredning av viruset. Dette inkluderte fortsatt bruk av munnbind, sosial distansering og begrenset sosial kontakt (Debatten, 2021b).

Dette var en viktig del av arbeidet med å sikre at hele befolkningen fikk tilgang til informasjon om pandemien og vaksinene. Samtidig kan det tenkes å annonsere startskuddet for vaksinasjonen på julaften kunne være strategisk av EMA for at budskapet skulle nå den europeiske befolkningen med et tydelig budskap.

Til tross for den økende synligheten, var det noen utfordringer FHI møtte under pandemien. Noen kritikere mente at instituttet ikke var synlig nok i begynnelsen av pandemien, og at de ikke hadde tilstrekkelig informasjon om smittevern. Andre kritikere var bekymret for at FHI var for konservative i sin tilnærming til å håndtere pandemien, og at de ikke var raskt nok til å implementere nye tiltak og retningslinjer. I sum økte synligheten til FHI betydelig da COVID-19-pandemien startet hvor instituttet ble en viktig kilde til informasjon og veiledning for befolkningen. Troverdighet ble skapt gjennom deres ekspertkunnskap.

Samlet sett ser det ut til at FHI sin medieeksponering har vært positivt for organisasjonens synlighet og omdømme, og har bidratt til å etablere FHI som en autoritet på folkehelse i Norge. Debatten og andre medieplattformer sett gjennom stjernegrenen synlighet og elementet "media presence" har både positive og negative effekter på FHI sitt omdømme. FHI har også vært en viktig kilde til informasjon og råd for myndighetene og befolkningen i

Norge, og har deltatt i jevnlig pressekonferanser og intervjuer for å gi oppdatert informasjon og veiledning. FHI har også aktivt brukt sosiale medier og nettbaserte plattformer for å fremme informasjon.

En organisasjons synlighet og omdømme påvirke dens «brand equity», som er verdien av merkenavnet og tilknyttede symboler for en organisasjon. Når det gjelder FHI, har organisasjonen et sterkt merkenavn innen folkehelsefeltet i Norge, og har etablert seg som en autoritet på området. Mange kommuneleger har uttalt at to avgjørende faktorer når det gjelder FHI's støttefunksjoner, er deres tilgjengelighet og responstid. Ifølge kommunelegene har behovet for hjelp fra FHI ofte oppstått utenfor vanlig arbeidstid i akutte situasjoner knyttet til smitteutbrudd. FHI har da vært raske til å yte hjelp og bistand. Flere kommuneleger har også rapportert at de nå har faste kontaktpersoner i FHI som de kan henvende seg til, selv utenfor arbeidstiden. Generelt har kommunelegene vært svært fornøyde med den faglige kvaliteten på veiledningen og rådgivningen som FHI har gitt dem (NOU:2022:5 s.105). Dette belyses ytterligere i rapporten:

«FHI har vært suverene. De har laget en god smittevernveileder og holdt oppdatert logg på hva som endres. Suveren på veiledning. De har virkelig vært kommunelegenes venn» (NOU: 2022:5 s.105).

En annen faktor kan være organisasjonens børsnotering, eller "exchange listing" på engelsk. Når det gjelder FHI, er det viktig å merke seg at organisasjonen ikke er en kommersiell virksomhet og dermed ikke er børsnotert. FHI er en statlig etat underlagt Hdir i Norge, og har som hovedoppgave å gi råd og veiledning innen folkehelsefeltet. Selv om FHI ikke er børsnotert, kan det likevel være viktig for organisasjonen å være synlig og anerkjent blant ulike interessenter og samarbeidspartnere. Dette kan inkludere andre statlige etater, helsepersonell, forskere og allmennheten generelt.

FHI har jobbet aktivt med å etablere seg som en pålitelig og autoritativ kilde innen folkehelsefeltet, og har gjort seg bemerket gjennom sin innsats under Covid-19 pandemien i Norge. Organisasjonens synlighet og omdømme er dermed basert på andre faktorer enn børsnotering, og kan påvirkes av ulike andre faktorer som er nevnt tidligere, som for eksempel medieeksponering, nasjonal arv og merkevarebygging.

«Street exposure» finner man igjen blant annet i årsrapporten til FHI for 2019 hvor det refereres til IPSOS sin profilundersøkelse som viser til at organisasjonens omdømme har hatt en jevn økning over flere år fra 2009.

«I 2019 viste en omdømmeundersøkelse at Folkehelseinstituttets omdømme har økt jevnt hvert år siden 2009, og vi skårer høyt også sammenlignet med andre offentlige etater. Vi ser samtidig at vi har lavest omdømme blant den yngre delen av befolkningen og de med lavest utdanning og inntekt» (FHI, 2020).

Før pandemien hadde altså FHI allerede et relativt høyt omdømme i Norge som en autoritet på folkehelse. Organisasjonen hadde jevnlig deltatt i medieopptredener og uttalt seg om ulike helseutfordringer og epidemier, og hadde etablert seg som en pålitelig kilde til informasjon om helse i Norge. Imidlertid kan det argumenteres for at FHI sin "street exposure" var relativt begrenset før pandemien sammenlignet med under pandemien. Organisasjonen var ikke like synlig eller kjent for allmennheten som for eksempel enkelte andre helseorganisasjoner og sykehus, og var kanskje ikke like relevant for den jevne nordmann i deres daglige liv. Likevel hadde FHI en viktig posisjon i norsk helsevesen som en sentral institusjon i overvåking og bekjempelse av smittsomme sykdommer, og hadde et godt omdømme blant helsepersonell og eksperter på feltet. Selv om FHI sin synlighet gradvis avtok etter hvert som pandemien avtok i Norge, fortsatte de å være aktive og til stede i mediene og samfunnet. (ref Figur 3).

"National heritage" refererer til en organisasjons historie, tradisjoner og symboler, og hvordan disse påvirker organisasjonens synlighet og omdømme. Ifølge Fombrun og Van Riel sin "Roots of Fame" teori om synlighet, kan organisasjonens historie og arv være en viktig faktor som påvirker synligheten. Når det gjelder FHI, kan det argumenteres for at organisasjonens "national heritage" har vært positivt for synligheten og omdømmet.

FHI har en lang historie i Norge og ble etablert i 1929 under navnet «Statens institutt for folkehelse» (FHI, 2018). Utover på 70-tallet ble flere områder inkludert som også innebefattet ikke-smittsomme sykdommer og avdelinger for toksikologi og epidemiologi. På 80-tallet ble helsetjenesteforskning innlemmet. I 2002 og 2003 ble det gjennomført en omorganiseringsprosess hvor et nytt folkehelseinstitutt ble presentert hvor alle offentlige nasjonale helseregistre ble underlagt organisasjonen med et unntak, kreftregisteret. Det var i denne perioden navnet til organisasjonen ble endret til Folkehelseinstituttet (FHI, 2018).

Etter dette, i 2005 og 2006 ble det de faglige ansvaret ytterligere utvidet til å innebefatte sosiale ulikheter og helse samt psykisk helse. FHI fikk i samme periode ansvar for forebygging innenfor livsstilsfaktorer som fedme, manglende fysisk aktivitet, kjønnsykdommer, røyking og alkoholmisbruk. FHI har spilt en sentral rolle som institusjon innenfor folkehelse i Norge, og har gjennom årene spilt en viktig rolle i overvåking og forebygging av smittsomme sykdommer og etter hvert som man fikk kontroll over smittsomme sykdommer fikk de som nevnt utvidet ansvar for helseskader og sykdommer som skyldes sosiale og psykiske faktorer samt miljømessige.

Denne historien og arven har bidratt til å gi FHI autoritet og troverdighet som en viktig aktør innenfor folkehelse i Norge. Organisasjonen har også en rekke symboler og kjennetegn som er knyttet til sin historie, som for eksempel det karakteristiske FHI-logoen og navnet Folkehelseinstituttet, som signaliserer organisasjonens fokus på å beskytte og forbedre befolkningens helse. Samlet sett kan det sies at FHI sin "national heritage" har vært positivt for synligheten og omdømmet, og har bidratt til å gi organisasjonen en solid plattform for å håndtere utfordringer som Covid-19 pandemien.

Når det gjelder FHI, har organisasjonen et sterkt samfunnsansvar og er forpliktet til å arbeide for å forbedre folkehelsen i Norge. Som en statlig etat har FHI en viktig rolle i å gi råd og veiledning til myndigheter, helsepersonell og allmennheten om viktige folkehelseutfordringer. Dette viser at organisasjonen har et samfunnsoppdrag som er det Fombrun og Van Riel (2004) kaller Corporate citizenship.

Organisasjonen har et omfattende nettsted med mye informasjon om helse, sykdommer og forebyggende tiltak (FHI, 2023a). FHI deler også regelmessig informasjon og oppdateringer om pandemier og andre helseutfordringer på sosiale medier og i tradisjonelle medier. I tillegg har FHI lagt til rette for dialog med publikum og interessenter. Organisasjonen har et eget kontakt- og svartjenesteteam som er tilgjengelig for å svare på spørsmål fra publikum og media. FHI har også arrangert en rekke åpne møter og webinarer der publikum kan stille spørsmål og få svar fra eksperter.

I FHI's *strategi mot 2024* på hjemmesiden har samfunnsoppdraget manifestert seg i form av tre kjerneoppgaver og ni satsingsområder (FHI, 2023c). FHI har også jobbet aktivt med å engasjere seg i samfunnsdebatten og bidra til å øke bevisstheten om viktige helseutfordringer og mulige løsninger. Organisasjonen har blant annet publisert forskningsrapporter og artikler

om ulike temaer som påvirker folkehelsen i Norge. Organisasjonens samfunnsansvar har dermed vært en viktig faktor som har bidratt til dens synlighet og omdømme i samfunnet. FHI har vært anerkjent som en viktig og pålitelig aktør innen folkehelsefeltet i Norge, og dens samfunnsansvar har vært en viktig del av denne anerkjennelsen.

Distinkthet – Hva vi kan

Distinkthet kan være basert på ulike faktorer, inkludert produktkvalitet, innovasjon, design og branding. For FHI kan distinkthet være relatert til deres rolle som Norges ledende helseinstitutt med ansvar for å overvåke og bekjempe smittsomme sykdommer og pandemier. FHI har spilt en viktig rolle i håndteringen av COVID-19 pandemien i Norge, og deres anbefalinger og retningslinjer har hatt en stor innvirkning på den nasjonale responsen. FHI har også skilt seg ut ved å være en pålitelig kilde for informasjon om COVID-19, og deres kommunikasjon har vært preget av klarhet og konsistens. Dette har bidratt til å bygge tillit og troverdighet blant befolkningen og andre interessenter.

På den positive siden har FHI blitt omtalt for å være en viktig ressurs for Norge under pandemien. FHI ble anerkjent for sin ekspertise på folkehelse, smittespredning og epidemiologi. Ifølge rapporten til koronakommisjonen ble FHI sin ekspertise og kompetanse betraktet som avgjørende for å utvikle og implementere tiltak som begrenset spredningen av viruset. Koronakommisjonen (2022, s. 294) presiserer dette slik:

HOD tok over ansvaret for innkjøpet av vaksiner våren 2020. Samtidig etablerte FHI en egen arbeidsgruppe internt, bestående av ansatte med ekspertise på vaksiner. Arbeidsgruppen holdt seg oppdatert på utviklingen av covid-19-vaksinene (NOU:2022:5, s 294).

Jeg mener at dette bidro til at FHI sin rolle ble tydeliggjort og styrket innenfor sitt felt samt opprettholdt sitt omdømme som en ledende helsemyndighet i Norge.

Ifølge rapporten var det mangel på smittevernustyr i Norge under pandemien, og at FHI ikke var i stand til å håndtere behovet for testing på en tilfredsstillende måte. Dette førte til at FHI fikk en lavere grad av distinkthet innenfor sitt felt og at deres kompetanse og ekspertise ble utfordret.

«Flere kommuneleger har beskrevet arbeidssituasjonen sin i begynnelsen av mars 2020 som kaotisk. Mange var bekymret for mangel på smittevernustyr og personell. I stadig økende grad ble oppmerksomheten rettet mot faktorer som kunne være en risiko for smitteutbrudd. Mange erkjente i løpet av relativt kort tid at samfunnet ikke kunne fortsette som før, og kommunelegene måtte i den forbindelse ta stilling til en rekke spørsmål relatert til koronaviruset og smittevern i lokalsamfunnet sitt»
(NOU:2022:5 s. 89).

I tillegg har FHI vært involvert i flere innovative tiltak for å bekjempe pandemien, inkludert utvikling av smittevernteknologi og forskning på COVID-19-viruset. Dette har bidratt til deres distinkthet som et ledende helseinstitutt og en viktig aktør i den globale kampen mot pandemien.

FHI var distinkte i sin tilstedeværelse på Debatten, ettersom de hadde en unik rolle i å formidle vitenskapelige fakta og råd til befolkningen i en tid med usikkerhet og frykt knyttet til pandemien. I NRK Debatten representerte flere ulike individer FHI med ulike ansvarsområder for å debattere ulike tiltak. Gjennom 2020 og 2022 besto buketten av en seniorrådgiver, seksjonssjef, fagdirektøren, administrerende direktør, områdedirektør, smitteverndirektør, to forskere og en overlege (vedlegg 3). Dette kan ha gitt FHI en høyere grad av troverdighet og respekt fra seerne og dermed økt deres omdømme som en autoritativ kilde til informasjon om pandemien hvor organisasjonen viser til flere kompetente fagpersoner i mediebildet.

På Debatten (NRK, 2021a) var det også andre eksperter og myndighetspersoner til stede på programmet som hadde kritiske spørsmål rundt tiltakene med et spesielt fokus på barn og unge, hvor Helsedirektørens svar er uttalelser FHI og regjeringen stiller seg bak. I samme sending svarer seniorrådgiver og tillitsvalgt i FHI også på spørsmål som bidrar til å dra fokuset over på andre viktige momenter vedrørende smitte. Dette viser FHI sin kunnskap som gir de et tydelig særpreg som faglig autoritet, men dette kommer vi tilbake til etter dialogen med Helsedirektøren. Den 9. mars 2021 spurte immunolog og forsker Haug hvorfor

smittetallene var avgjørende styringsverktøy for myndighetene:

«Å styre etter smittetall som vi har gjort en stund er ganske misvisende. Det er ikke det vi vanligvis gjør, for eksempel i en influensasesong. Da styrer vi etter hvor mange som blir syke, og på den måten estimerer vi hvordan det går. Nå er vi i den heldige situasjonen at selv om vi har vaksinert ganske få, så har vi vaksinert de aller eldste og de som har vært mest utsatt., og det er dem vi skulle beskytte. Så da er det et spørsmål om vi skal nå gjøre det litt tydeligere å styre etter sykdom og død som man vanligvis gjør i medisinen».

Solvang: *«Misvisende sier du, men hva skader det å gå etter antall smittede?»*

Haug: *«Vi ser jo nå hva det fører til. Vi har hatt lite smitte i Norge, så idet vi åpner opp vil viruset spre seg. Spørsmålet er, gjør det noe at det sprer seg?...Det gjør ikke noe om det sprer seg blant barn og unge, de blir heldigvis veldig lite syke av dette. En annen effekt er at det sprer mye frykt» (NRK, 2021a).*

Guldvog sier seg enig med Haug angående at man ikke burde fokusere for mye på smitte:

«Jeg er for så vidt enig med Charlotte Haug om at vi ikke bare burde styre etter smitte, det vi bør styre etter er jo at helsekonsekvensene og samfunnskonsekvensene av en pandemi bli minst mulig i landet vårt. Det er det overordnede målet».

Samtidig påpeker Guldvog at muligheten for at unge også kan bli alvorlig rammet er tatt høyde for, uten at dette er et styringsparameter:

«Et viktig poeng er at selv blant de yngre gruppene som ikke er vaksinert så er det mulig at veldig mange kan bli syke og få alvorlig sykdom. Jeg er også enig i at blant de unge er det stort sett ikke like farlig, men også hos de unge kan det komme sjeldne tilstander, men det er ikke dette vi styrer etter».

Selv om myndighetene og andre eksperter virket enige om at det å styre etter smittetall ikke er det man tradisjonelt gjør i medisinen, ble smittetall en type parameter som preget mediebildet

og på dette tidspunktet var smitte blant barn og unge i fokus. Seniorrådgiveren som befinner seg i samme sending blir spurt av programlederen om hans uttalelser om at ingenting tilsier at smitten skal gå ned de neste ukene fremover. FHI viser faglig tyngde og dypere innsikt rundt innreiserestriksjoner samt problematisering av kontrollen på smitte gjennom lokale og regionale tiltak:

Gayorfar: *«Nå er du inne på svake punkter. Skolene er åpne, det er der mest smitte blant unge øker, og det er importsmitte».*

Solvang: *«Importsmitte? Jeg trodde grensene var stengt?».*

Gayorfar: *«Nei, det er arbeidsinnvandring, nordmenn med fast bopæl i Norge samt helsepersonell fra Svergie og Finland. Jeg tror halvparten av de har fritak fra testing. Tar jeg ikke feil er det mellom 22 – 23 000 pr uke som kommer inn».*

Lege og professor ved Institutt for helse og samfunn ved UiO Kallager påpeker i denne sendingen at hun savner informasjon rundt fordelene og ulempene ved smittevernstiltakene:

«Jeg forventer at vi, etter et år, har en formening om bivirkningene på mental helse hos barn og unge..» (NRK, 2021a).

Deltakelsen på Debatten med eksemplene nevnt ovenfor var ikke alltid var optimal i henhold til stjernegrenen distinkthet. Noen ganger kunne det virke som om FHI var for forsiktige eller tilbakeholdne i sin kommunikasjon, og ikke klarte å formidle sitt budskap klart og tydelig nok, men debatten ga myndighetene en mulighet til å gjøre budskapet mer tydelig. Dette kan ha gjort det vanskeligere for seerne å skille FHI fra andre instanser, og dermed svekket FHI sin posisjon som en distinkt aktør i folks øyne. På den annen side kan det også hevdes at FHI i noen tilfeller var for distinkt på Debatten, og at deres eksperter kan ha fremstått som for dominerende eller insisterende på sin posisjon, men samtidig kan dette ha vært nødvendig for at det rette budskapet kan tre frem.

FHI sin tilstedeværelse på NRK-programmet Debatten har hatt mye positiv i henhold til stjernegrenen distinkthet. Mens FHI til tider har vært distinkt og klart å skille seg ut fra andre

aktører som eksempelvis under debatten 9. mars 2021 med temaet «Hvor mye smitte kan vi tåle» (NRK, 2021a), hvor fokuset var på barn og unge. FHI klarte å snu fokuset til at selv om landet stenges, foregår det importsmitte fra potensielt 23 000 pr uke, som en kritikk mot full nedstenging om mindre smitte var målet. De har også hatt utfordringer med å opprettholde sin distinkte posisjon og kommunisere klart og tydelig, vist ved debatten 24. mars 2020.

Tvetydige budskap fra ansatte i FHI verserte i mediene, noe de selv anså mer som diskusjon rundt tiltak, men som kunne oppfattes av mediene og befolkningen som uenigheter ved tiltakene. FHI's evne til å formidle kompleks informasjon på en forståelig måte har også blitt diskutert av mange. På den andre siden har det vært kritikk mot FHI sin deltagelse på pressekonferansene for å være for tilbakeholdne eller feilaktige i kommunikasjonen. Et eksempel på dette er da FHI tidligere i pandemien kommuniserte til Solvang i debatten at det vitenskapelige grunnlaget for munnbind var svakt for å begrense smitte som påpekt tidligere i kapitlet. Dette skapte forvirring og usikkerhet blant befolkningen. Dette kunne føre til at FHI mister troverdighet og ikke klarer å opprettholde sin distinkthet i befolkningens øyneli.

En annen utfordring for FHI har vært å balansere sin egen kommunikasjon med de andre aktørene på debatten, spesielt når det kommer til politikere. Ifølge Carpenter (2001) så kan politikerne ha en tendens til å ville ta på seg en større del av æren for suksessen i pandemihåndteringen, noe som kan redusere FHI sin distinkthet. På Debatten 9. mars 2021 (NRK, 2021) påpeker Gayorfar fra FHI at myndighetene har endret strategi og «nedtonet snakken om dødsfall». Fokuset i kommunikasjonen er mer på smitte, selv om dødstallene synker.

Kunnskaps- og integreringsministeren svarer:

«Vi har ikke endret strategi! Vi har hele veien hatt en helhetlig tilnærming. Det er ikke sånn at vi hverken ser på bare dødstall eller smittetall. Vi ser på helheten i det!».

Ministeren reagerer kraftig på seniorrådgiveren fra FHI sitt poeng om nedgang i dødstall selv om smitten går opp, så man ikke trenger i like stor grad vurdere nye tiltak grunnet økt smitte. Ministeren det påpeker at smitten gikk ned når man stengte ned, det ser man fra tidligere erfaringer når det ble innført rødt nivå på barne- og ungdomsskoler.

Videre påpeker ministeren:

«Da vi i januar nesten stengte helt ned i og sluttet å besøke hverandre så gikk også smittetallene ned. Så erfaringen vår er at noen av de tiltakene som vi nå foreslår kanskje kan komme, dem har faktisk en effekt, og de mener jeg også det er riktig å gjennomføre dem. Men vi må hele tiden veie det opp mot den prisen det selvsagt har og det er nettopp derfor vi også ikke gjør som i mars, ikke stenger skoler og barnehager, men holder de åpen».

Så skifter det på slutten av resonnementet fra et forsvar av nedstengning til et forsvar av å ikke stenge ned, som var poenget til seniorrådgiveren fra FHI. Ministeren forlater så Debatten grunnet et ønske om å ikke debattere intensivplasser. Dette overlates til lederen for anesthesiologisk forening, HOD, FHI og en forsker i medisin. Det kan virke som ministeren forsøker å helgardere seg i sitt svar så uansett hvilket utfall tiltakene får, eller kritikk i forkant, vil hen kunne hevde å i større grad å ha kontroll over situasjonen etter en grundig vurdering av ministerpostens ansvar opp mot berørte parter som skal ivaretas og rådgivingen fra FHI. En helhetlig vurdering legges til grunn, men går vinningen opp i spinningen når skoler og barnehager er stengt samtidig som 23 000 individer ankommer over grensen hvor halvparten ikke er testpliktige?

I tillegg til å være en kilde til informasjon, spiller FHI også en rolle som rådgiver for beslutningstakere. FHI ga råd til regjeringen om hvilke tiltak som var nødvendige for å begrense spredningen av pandemien:

«Hdir og FHI har under pandemien hatt ansvar for å utrede faglige spørsmål og gi råd til HOD og regjeringen om ulike smitteverntiltak» (NOU: 2022:5 s. 246).

De ga også råd til kommuner og andre lokale myndigheter om smitteverntiltak og hvordan man skulle håndtere utbrudd. I løpet av pandemien ble FHI stadig mer synlige. De ble anerkjent som en viktig kilde til informasjon og en pålitelig ekspert på pandemier: *«FHI leverte det smittevern faglige grunnlaget for svaret til Hdir. Hdirs ansvar var da å gjøre bredere helhetlige vurderinger» (NOU: 2022:5, s. 67).* En økt tilstedeværelse i mediebildet gir naturligvis en økt synlighet som Fombrun og Van Riel beskriver i "The roots of fame", hvor det hevdes at det er intet riktig omdømme uten synlighet (Fombrun & Van Riel 2004, s. 87).

Carpenter (2001, s. 18) påpeker følgende:

“When politicians defer to agencies, they often do so through funding and legal mechanisms that are not easily changed or reversed on short notice.” In doing so, Carpenter can respond to claims that good reputations are fragile and insecure. because they “sit on the slippery ground of their constituents fickle interpretations» (Fombrun 1996, s. 388 i; Carpenter 2001, s. 18).

FHI sin deltakelse på debatten med medlemmer fra Hdir og/eller regjeringen har opptrådt som distinkt kommunikasjon. FHI har klart å opprettholde sin autoritet og distinkthet gjennom en konsistent kommunikasjon og evne til å formidle kompleks informasjon.

I tillegg har noen eksperter og mediepersonligheter også kritisert FHI for å være for tett knyttet til regjeringen, og hevder at dette har påvirket deres uavhengighet og evne til å gi upartisk råd og informasjon til befolkningen. Dette har ført til bekymring for at FHI kan ha tatt politisk motiverte beslutninger som ikke nødvendigvis har vært i befolkningens interesse, noe som ble belyst på debatten:

Solvang: *«Skjønner hva du sier der. Før jeg gir meg med disse forskjellige budskapene. Den samme Preben Aavitsland retvitret her forleden at den tidligere svenske smittevernsjefen Tegnell om at hytteforbudet er tull. Hva synes du om sånt Guldvog?».*

Guldvog: *«Jeg har ikke så mye kommentarer til det, men det jeg vil si er at jeg synes det er fint at FHI baserer seg på beste kunnskap og de må legge frem usikkerheter også i de anslagene som vi som myndigheter da må fatte beslutninger på basis av, men grunnleggende sett så er vi veldig enige i det vi nå gjør».*

Dette kan virke som et tett samarbeid, noe også kommunikasjonsdirektøren påpeker preget hele koronaperioden. Selv om FHI er en upartisk forskningsinstitusjon, er den dog underlagt helse og omsorgsdepartementet og skal etter loven fylle et samfunnsoppdrag som rådgivende part til det politisk administrative systemet ifølge

Det er verdt å merke seg at FHI mottok Ipsos sin omdømmepris i 2021, hvor FHI fikk anerkjennelse for sin ekspertise innen folkehelse og dets rolle som viktig aktør i kampen mot Covid-19 i Norge. Ipsos omdømmepris er en anerkjennelse av organisasjoner som har vist seg å ha et godt omdømme i befolkningen, og prisen påpeker at FHI har vært en synlig aktør i mediebildet under pandemien. Dette kommer til uttrykk i IPSOS sin begrunnelse til hvorfor FHI mottok prisen:

«Vinneren har i forbindelse med pandemien lyktes så godt med sin kommunikasjon med befolkningen, at andelen med positivt totalinntrykk har gått fra respektable 62 % i 2019 til hele 85 % i år. Samtidig har andelen med negativt inntrykk falt fra 16 % i 2012 til bare 5 % i år» (Ipsos, 2021).

Sett i lys av empirien ovenfor har FHI blitt anerkjent for sin kompetanse og pålitelighet, og har spilt en viktig rolle i Covid-19 pandemien i Norge. Organisasjonens sterke omdømme og autoritet innen folkehelsefeltet har bidratt til å øke dens brand equity og gjøre den til et kjent og respektert navn innen sin bransje. FHI har også lyktes med å bygge tillit og lojalitet blant befolkningen (Ipsos 2021) spesielt gjennom sin innsats i pandemien. Samlet sett kan det sies at FHI sin synlighet og omdømme har positivt påvirket organisasjonens brand equity, og har gjort den til en verdifull og respektert aktør innen folkehelsefeltet i Norge.

Samlet sett har FHI oppnådd en høy grad av distinkthet gjennom sin rolle som ledende helseinstitutt i Norge, deres pålitelige og konsistente kommunikasjon om COVID-19, deres innovative tiltak og deres tydelige visuelle identitet. Dette har bidratt til å styrke deres omdømme og merkevarekjennskap, og gjør at de skiller seg ut i en konkurranseutsatt sektor som helsevesenet.

Transparens - Se gjennom oss

I denne sammenhengen kan interessenter referere til både interne og eksterne aktører, som ansatte, kunder, samfunnet generelt og myndighetene. FHI har i noen tilfeller blitt kritisert for mangel på åpenhet i forbindelse med pandemien. For eksempel i forbindelse med håndteringen av innreiserestriksjoner og smittevernregler for reisende, har det vært kritikk mot FHI for mangel på tydelighet og informasjon til publikum (NRK, 2020a). På Debatten

24. mars 2020, ved starten av pandemiens ankomst ble det reist spørsmål fra media og publikum rundt ulike budskap fra myndighetene angående strategien bak reiserestriksjonene og grensetiltakene.

Direktør Stoltenberg påpeker på starten av sendingen hvor viktig det er for myndighetene å være transparente rundt usikkerheten til den faglige begrunnelsen som legges til verks for tiltakene regjeringen iverksetter.

Solvang: *«Stoltenberg, selv om du insisterer på at det ikke er noe uenigheter mellom dere (myndighetene) er det veldig mange som har registrert de siste dagene at FHI sier en ting, hvor HOD og regjeringen sier noe annet. Overlege Preben Aavitsland (ansatt i FHI) lot seg intervju i DN så sent som i går og mente regjeringen kunne lempe på reiserestriksjonene og grensetiltakene uten at antall smittede økte nevneverdig. Er det FHI's offisielle holdning?».*

Stoltenberg: *«Ikke det med reiserestriksjoner og grensestenging. Vi har problematisert begge de tiltakene og det er det grunn til å gjøre. Det er vi ikke alene om, det gjør også det Europeiske smitteverninstituttet og mange andre land».*

Solvang: *«Er det så lurt når hele hensikten er å få oss med på laget og akseptere tiltakene? Bør dere da gå ut og skape tvil om det er fornuftig tiltak?»*

Stoltenberg: *«Jeg mener at vi ikke skaper tvil om det. Vi har sagt at vi stiller oss bak tiltakene som ble besluttet 12. mars. Og nå dreier det seg om å gjennomføre dem på en sånn måte som gjør at vi kan måle effektene av det».*

Programlederen spør ytterligere rundt intervjuet til Aavitsland i Dagnes Næringsliv (Gjerstad, Oterholm & Melgård 2020) hvor direktøren påpeker at de mer inngrepene tiltakene er det tvil om den samlede effekten av og påpeker at i kjølvannet av ny informasjon rundt adferden til viruset har myndighetene etter råd fra FHI endret strategien.

Stoltenberg: *«Det er jo tvil om virkningene av alle disse tiltakene faktisk, ikke de aller enkleste, de som handler om å vaske hendene og holde avstanden osv, men de mer inngripende tiltakene som har store ringvirkninger for samfunnet og økonomien er det tvil om den samlede effekten av. Det som har skjedd nå helt i det siste er at man inntil nylig har trodd at det ikke er mulig å få til en «slå ned» og «holde nede» strategi».*

Solvang: *«Det kan du svare helt tydelig på! Tror dere det nå? At det er mulig?».*

Stoltenberg: *«Vi er usikre på det. Det er også de som går inn for det. Det er noen som er veldig entusiastiske, men det bevismateriale man har er nokså ferskt så man må se om de landene som har lyktes med det holder stand og ikke får nye oppbluss av epidemien og må fortsette å bruke veldig kostbare og inngripende tiltak over lang tid. I den strategien så ligger det at man faktisk må få til en vaksine lenger frem i tid».*

Direktøren i FHI viser her ytterligere innsyn i strategien til myndighetene som programlederen fremhever et punkt om vaksine som på dette tidspunktet ikke var ferdig testet. Vaksine lå flere måneder frem i tid, men her projiserer FHI faglig trygghet ved å være tydelige om sin transparens, samtidig som kritikken om tvetydighet absorberes og viser til evne av mottakelighet til omgivelsene (van Riel & Fombrun, 2007). Gjennom programmet kunne FHI eksponere sine perspektiver og begrunnelser for tiltak som ble innført, samt svare på spørsmål fra både programleder og andre deltakere. Dette kan bidra til å bygge tillit hos befolkningen og gi FHI økt åpenhet.

Det har også vært kritikk rundt måten FHI har kommunisert risikoen ved viruset, samt deres råd om munnbindbruk. Under debatten 27. oktober (NRK, 2020b) spurte Solvang daværende helseminister Høyne om rådene vedrørende bruken av munnbind var nødvendige siden FHI hadde fortalt Solvang før sending at det var et «svakt vitenskapelig grunnlag» som lå til grunn for retningslinjene, hvorpå helseministeren påpekte at det var et unødvendig spørsmål av programlederen å stille siden dette skapte unødvendig usikkerhet rundt situasjonen.

Helseministeren henviste til FHI's anbefalinger om bruk av munnbind som regjeringen valgte å stille seg bak. Dette kan karakteriseres som et negativt utfall for FHI ved at man er for transparent, men samtidig vekke tillit hos ulike interessenter fordi man er åpen og ærlig om

datagrunnlaget. Dette kan se ut som om dette øker FHI sin troverdighet og tillit blant befolkningen, grunnet den høye graden av åpenhet rundt usikkerheten til datagrunnlaget for råd om munnbindbruk.

FHI sin tilstedeværelse på pressekonferansene angående COVID-19-pandemien har vært et sentralt tema i diskusjoner om FHI's omdømme. Den positive tilbakemeldingen er at FHI har delt omfattende og regelmessig informasjon om COVID-19-pandemien på sine pressekonferanser og på deres nettsider. FHI måtte vente med å publisere sine råd til etter departementet hadde publisert først. Kommunikasjonsdirektøren svarer på dette under intervjuet:

«Det skal sies, vi fikk jo en instruksjon fra vårt eget departement gjennom pandemien om at vi ikke kunne gå ut og fortelle alt når vi ble spurt, men vi måtte vente med å fortelle om rådene FHI hadde gitt til regjeringen hadde kommunisert sin beslutning. A kunne vi være åpne om rådene våre. Det er viktig å påpeke at vi ikke ble styrt på innhold i rådene vi ga, men vi fikk beskjed om når det var greit å offentliggjøre rådene og oppdragene våre. Det var stort sett i forkant av når regjeringen skulle offentliggjøre disse smittevernstiltakene».

FHI har også samarbeidet med andre organisasjoner og myndigheter for å sikre at informasjonen som ble gitt ut var konsistent og pålitelig. Dette har bidratt til å øke befolkningens tillit til FHI vedrørende åpenhet og regjeringens håndtering av pandemien.

Imidlertid har det vært lite negativ kritikk om manglende åpenhet og transparens fra FHI i forbindelse med pressekonferansene. Det ble det reist spørsmål om FHI holdt tilbake informasjon om smittetilfeller og dødsfall på sykehjem og om de var for forsiktige med å dele informasjon om vaksineeffektivitet. Kritikken førte til at FHI ble bedt om åpenhet og mer presis informasjon fra myndigheter og media. En annen bekymring var at FHI ikke alltid klarte å kommunisere på en klar og forståelig måte, spesielt når det gjaldt tekniske aspekter ved COVID-19-pandemien og vaksiner. Dette førte til forvirring og misforståelser blant befolkningen og i media, men FHI jobbet godt med å rydde opp i dette på sin deltagelse i Debatten og på organisasjonens hjemmesider.

Kommisjonen mente at FHI i større grad burde ha involvert kommunene i arbeidet med smittesporing og testing, og at dette ville ha vært avgjørende for å begrense smitten, men videre ga rapporten FHI ros for deres kommunikasjon og informasjon til befolkningen. Ifølge rapporten var dog FHI for lite åpne og transparente i sin kommunikasjon med tanke på og nå ut til innvanderbefolkningen, og at dette bidro til at ikke alle grupper i samfunnet fikk tilstrekkelig informasjon om situasjonen og tiltakene som ble iverksatt, noe kommunikasjonssjefsutvalget utdyper ytterligere:

«I perioder var det spesielt fokus på å nå de som ikke snakket så godt norsk. Vi måtte skjerpe oss der fordi vi så at vi ikke nådde fram. Da brukte vi mye ressurser på det. Arbeidslivspartnere fikk god informasjon fra oss på hvordan de skulle rigge seg med smittevernregler for å holde åpent. Da var det viktig at vi var spesielt gode på det. Vi har hatt litt ulike utfordringer vi har jobbet med gjennom pandemien. Derfor har vi endret strategi».

Så fort dette ble kommentert henviste FHI til hjemmesiden hvor

En annen måte FHI har vist åpenhet på, er gjennom samarbeid med andre organisasjoner og institusjoner. FHI har samarbeidet med andre helseorganisasjoner, akademiske institusjoner og myndigheter for å utveksle kunnskap og erfaringer, samt for å koordinere tiltak og strategier. I tillegg har FHI vært åpne om sine egne utfordringer og begrensninger. Under pandemien har FHI vært transparente om begrensningene i testing og smittesporing, og har kommunisert åpent om utfordringene de har møtt underveis, som tidligere nevnt i dette kapitlet fra debatten 9. mars 2021, påpeker FHI at selv om man stenger skoler og barnehager er det fortsatt en stor importsmitte, og på tross av økt smitte går dødstallene ned.

Samlet sett har FHI gjort en betydelig innsats for å opprettholde en åpen kommunikasjon med publikum og interessenter. Ved å være transparente og tilgjengelige, har de bidratt til å bygge tillit og troverdighet med sine interessenter. Dette har også bidratt til å styrke FHI sin synlighet og posisjon som en ledende helseorganisasjon i Norge. Det er verdt å merke seg at i starten av pandemien bærte situasjonen et preg av jomfruelighet over seg hvor alle aktører var usikre på virusets adferd og var åpne om innholdet i diskusjonene rundt tiltakene.

FHI var også aktive i debatter om gjenåpning av samfunnet og hvilke tiltak som skulle videreføres etter pandemien. De ga råd til regjeringen og kommunene om hvordan man kunne

gjøre dette på en trygg og ansvarlig måte. Dette inkluderte forslag om å gradvis gjenåpne samfunnet og opprettholde noen av de smitteverntiltakene som hadde vist seg å være effektive som gjenfortalt av statsminister Jonas Gahr Støre fra pressekonferansen 11. februar 2022:

«Vi kan slutte med munnbind, men jeg kaster det ikke. Jeg putter det på innelomma. Ingen blir lenger påbudt å bruke munnbind!». Støre drar frem munnbindet, men legger det symbolsk på innerlomma. «Men vi anbefaler munnbind for uvaksinerte og andre sårbare grupper hvis det er vanskelig å holde avstand. Det samme gjelder hvis du har luftveissymptomer og du besøker noen i risikogruppen» (Pressemelding 2022)

Det er også verdt å merke seg at FHI har jobbet hardt for å forbedre sin kommunikasjon med befolkningen, inkludert økt tilgjengelighet av informasjon og mer åpenhet i deres råd og anbefalinger, som nevnt i koronakommisjonens rapport:

«Myndighetenes kommunikasjon om pandemien, smitteverntiltak og vaksinasjon har vært god, og den har nådd fram til de fleste i befolkningen. Kommunikasjonen har bidratt til å skape tillit. Myndighetenes informasjon nådde imidlertid i varierende grad fram til innvandrerbefolkningen» (NOU: 2022:5, s. 12).

Autentisitet – Hvem vi er

Autentisitet handler om i hvilken grad en organisasjon kan oppfattes som troverdig og autentisk av sine interessenter og målgrupper. Dette kan være et viktig aspekt for å bygge et positivt omdømme og styrke synligheten til organisasjonen. Gjennom pandemien ble FHI invitert til debatter og pressekonferanser, samt en stor andel henvendelser fra media vedrørende spørsmål om smitte, smittevern, vaksiner og informasjon som myndigheter hadde publisert tidligere. Det var ikke bare administrerende direktør som var ansiktet utad, men en rekke ulike ansatte fra instituttet. Kommunikasjonsdirektøren forklarer hvorfor:

«Det som er noe av grunnen til at vi har fått omdømmepris og åpenhetspriser faktisk, handler nok om at vi har gjort det i denne situasjonen som vi gjør ellers, og stått nokså stødig i det at vi har flere talpersoner som kan levere faglig dybde. Det setter mediene pris på, og det er tilbakemeldingen vi også får

at de setter stor pris på at vi har en bredde i talspersonprofilen vår, at det er mange hoder som uttaler seg på vegne av FHI».

Dette fremtrer som autentisk og ekte hvor FHI er en organisasjon med mange ansatte innenfor en rekke fagfelt som har faglig tyngde til å kunne representere instituttet og gi offentligheten tydelige svar. Viser også at FHI stoler på sine ansatte og at de er trygge i sitt fagfelt.

I debatten møtte FHI sterke kritikere, spesielt knyttet til FHI sin kommunikasjon rundt tiltak og smittevern i skoler og barnehager som ble diskutert på Debatten 24. mars 2020. Her kommer det frem i diskusjonen at tiltakene myndighetene har iverksatt tar høyde for at en vaksine vil komme:

Solvang: *«Strategien lykkes man bare med om man finner en vaksine?»*

Stoltenberg: *«Ja, faktisk er det slik, eller noe som tilsvarer en vaksine. Man må i hvert fall få en immunisering av befolkningen».*

Her viser dialogen at direktøren er åpen om at vaksine eller immunitet gjennom smitte kan bane vei for en «slå ned «og holde nede» strategi, og med tanke på hvor fort situasjonen endrer seg må tiltakene som gjennomføres problematiseres. Å holde på et entydig budskap til befolkningen kan ha høy risiko siden det er så mange ulike mulige utfall:

Stoltenberg: *«Det er faktisk ikke slik at man skal slutte å diskutere de tiltakene selv om man skal mobilisere. Jeg skjønner at det kan være greit å mobilisere ved å gå ut med et veldig entydig budskap, men det tror vi kan slå tilbake fordi alle de tiltakene som skal iverksettes her og holdes over tid har mange problematiske sider og da må man være helt ærlig om hva det faktisk innebærer».*

FHI deltok aktivt i debatten og forsøkte å gi ærlige og oppdaterte råd basert på deres faglige kunnskap og forskning. På denne måten kommer deres autenticitet til syne. fordi det er på denne måten at deres autenticitet kommer til syne. Det viser også at FHI er villige til å være

åpne og ærlige om situasjonen og samtidig vise til sin faglige ekspertise. Videre kan det også være positivt at FHI møter kritikere direkte og forsøker å adressere bekymringer og misforståelser. Samtidig ser jeg det sånn at autentisitet kommer til syne i en krisesituasjon som en pandemi, hvor tillit og åpenhet er avgjørende for å håndtere situasjonen på en effektiv måte.

Selv om FHI møtte sterk kritikk alle ganger de deltok på debatten i 2020, 2021 og 2022, kan deres forsøk på å være åpne og ærlige om situasjonen også bidra til å bygge opp deres autentisitet og tillit i fremtiden. Når det gjelder FHI, har organisasjonen jobbet aktivt med å opprettholde et høyt nivå av autentisitet i sin kommunikasjon og sin rolle som autoritativ kilde innen folkehelsefeltet i Norge. FHI har en vitenskapelig tilnærming til sitt arbeid og har som mål å gi objektiv og faktabasert informasjon til allmennheten. Under Covid-19 pandemien har FHI spilt en sentral rolle i å gi råd og veiledning til befolkningen, og organisasjonen har vært en pålitelig kilde for informasjon om pandemien og dens effekter i Norge. FHI har også vært åpen om sine utfordringer og begrensninger, og har vært transparent om sin tilnærming og beslutningsprosesser. Dette har bidratt til å styrke organisasjonens autentisitet og troverdighet:

«Vi mener myndighetenes strategi om en åpen og ærlig kommunikasjon direkte til befolkningen var en styrke. Kommunikasjonen bidro til å bevare befolkningens høye tillit gjennom pandemien. Både politikere og fagmyndigheter var åpne om dilemmaer og usikkerhet i håndteringen (NOU:2022:5, s. 448).

Under Covid-19 pandemien har FHI spilt en sentral rolle i å gi råd og veiledning til befolkningen, og organisasjonen har vært en pålitelig kilde for informasjon om pandemien og dens effekter i Norge. FHI har også vært åpen om sine utfordringer og begrensninger, og har vært transparent om sin tilnærming og beslutningsprosesser. Dette har bidratt til å styrke organisasjonens autentisitet og troverdighet.

FHI har blitt rost for sin hurtige respons og tilpasningsevne i møte med pandemien. I rapporten påpekes det at *instituttet opptrådte raskt og tilpasset seg nye situasjoner i en krevende og usikker tid* (NOU 2022:5, s. 11). Dette kan tolkes som et tegn på høy grad av autentisitet, hvor instituttet handler i tråd med sin erklærte rolle som nasjonal myndighet for folkehelse. På den andre siden, har FHI også blitt kritisert for sin kommunikasjon og informasjonshåndtering i forbindelse med pandemien. Koronakommisjonen konkluderte med

at: «*FHI burde vært mer åpne og mer tilgjengelige for kritikk og innspill fra fagmiljøene*» (NOU 2022:5, s. 116). Dette kan påvirke instituttets autenticitet, da manglende åpenhet kan oppfattes som et avvik fra deres erklærte verdier og mål.

I henhold til Roots of Fame teorien, kan høy grad av autenticitet bidra til økt tillit og respekt fra interessentene, mens avvik fra erklærte verdier og mål kan føre til redusert autenticitet og dermed påvirke omdømmet. FHI har blitt kritisert for manglende åpenhet og samarbeid, som kan påvirke deres autenticitet og dermed påvirke deres omdømme. På den annen side har instituttet også blitt rost for sin hurtige respons og tilpasningsevne i møte med pandemien, som kan tolkes som en indikator på høy grad av autenticitet: «*Der kommunikasjonen til befolkningen var målrettet, direkte, åpen og ærlig, førte det til ønskede adferdsendringer og til at tilliten ble bevart*» (NOU:2022:5, s. 447).

En av deres viktigste kanaler for å kommunisere informasjon og råd til befolkningen har vært de nasjonale pressekonferansene som er blitt avholdt sammen med regjeringen og Hdir. På disse pressekonferansene har FHI deltatt sammen med andre sentrale aktører i pandemihåndteringen og gitt utdypende informasjon om situasjonen, anbefalinger og tiltak. FHI's tilstedeværelse på disse pressekonferansene bidra til å øke deres autenticitet som en anerkjent og tillitsvekkende autoritet innenfor folkehelsefeltet.

Autenticitet handler om å være troverdig, pålitelig og oppfattet som ekte av interessentene. FHI har gjennom sin faglige kompetanse og lange erfaring på området for folkehelsebygging, skapt seg en autenticitet i befolkningen og er dermed en viktig aktør i pandemihåndteringen: «*Kommisjonen mener befolkningens vilje til å slutte opp om smitteverntiltak under pandemien er en klar indikasjon på at myndighetene nådde fram med budskapene sine*» (NOU:2022:5, s. 448).

Samtidig har FHI også mottatt ros for å ha vært åpne og ærlige om usikkerhet og begrensninger i sin kunnskap om viruset og dets spredning. Dette kan ha bidratt til å øke deres autenticitet og tillit i befolkningen, ved å fremstå som ærlige og transparente i sin kommunikasjon. I sum viser FHI sin tilstedeværelse på de nasjonale pressekonferansene at deres autenticitet som en viktig autoritet i folkehelsebygging kan styrkes eller svekkes avhengig av deres kommunikasjonsstrategi og håndtering av situasjonen:

«Det var nesten alltid FHI som ble igjen til sist. Fordi mediene ønsket å ta de lange samtalene sånn at journalistene kunne bedre gjengi informasjonen. Jeg tror det var lurt, og det var en strategi vi hadde fra begynnelsen, at vi skulle bruke litt tid på å forklare mediene faget» (Kommunikasjonsdirektøren)

Konsekventhet – Hva vi gjør over tid

FHI har også utviklet en tydelig visuell identitet gjennom sitt logo og merkevarebygging, som har bidratt til å skille seg ut fra andre helseinstitusjoner og organisasjoner. Ifølge teorien vil en høy grad av konsekventhet øke organisasjonens autentisitet og troverdighet, og dermed styrke dets omdømme. Når det gjelder FHI, kan vi se at de har vært konsekvente i sin håndtering av pandemien. FHI har vært tydelige på at deres hovedfokus har vært å beskytte folkehelsen, og har fulgt denne linjen konsekvent i sin kommunikasjon og handlinger. Dette har vært særlig tydelig i deres anbefalinger om bruk av munnbind og begrenning av sosial kontakt for å redusere smitte.

I tillegg har FHI også vært konsistente i sin kommunikasjon og samarbeid med andre helsemyndigheter og politiske ledere. De har delt informasjon og anbefalinger basert på den nyeste forskningen og kunnskapen, og har vært åpne om de utfordringene de har stått overfor i arbeidet med å bekjempe pandemien. Videre har FHI også vært konsekvente i sin tilnærming til risikovurderinger og forebyggende tiltak. De har vært forsiktige i sin tilnærming, og har vært tydelige på at de vil ta alle nødvendige forholdsregler for å beskytte befolkningen mot smitte. Dette har bidratt til å styrke befolkningens tillit til FHI og deres evne til å håndtere pandemien på en effektiv måte. Samlet sett har FHI sin høye grad av konsekventhet i sin håndtering av pandemien bidratt til å styrke deres omdømme og troverdighet. Ved å følge sine erklærte verdier og prinsipper, har de opprettholdt sin autentisitet og styrket deres posisjon som en pålitelig kilde for informasjon og råd i en vanskelig og uforutsigbar situasjon.

På den positive siden, ble FHI anerkjent for å ha kommunisert vitenskapelig informasjon på en tydelig og forståelig måte til publikum. FHI ble også anerkjent for å ha vært åpne om sine beslutningsprosesser og for å ha delt informasjon om beslutningene som ble tatt. FHI ble også rost for å ha involvert relevante interessenter, inkludert andre helseorganisasjoner og forskningsinstitusjoner, i beslutningsprosessene.

På den negative siden, ble FHI kritisert for å ha gitt ut motstridende informasjon om viktige spørsmål, for eksempel bruk av munnbind. FHI ble også kritisert for å ha vært forbeholdne i sine uttalelser om hvilke data de brukte til å ta beslutninger, noe som gjorde det vanskelig for publikum å forstå beslutningsprosessene.

«For å begrense smitte ved innreise fra utlandet innførte myndighetene inngripende tiltak overfor enkeltpersoner. Tiltakene var preget av hastverk og stadige justeringer. Dette var krevende både for de som skulle utforme og iverksette tiltakene, og de som skulle etterleve dem» (NOU: 2022:5 s. 11).

Tidligere nevnt i teorikapittelet så er konsekventhet organisasjonens evne til å levere konsistente og koordinerte handlinger over tid. Når det gjelder FHI sin deltagelse på NRK programmet Debatten i denne sammenheng, kan det argumenteres for at deres opptreden var konsekvent i den forstand. FHI hadde tidligere kommunisert klart og tydelig om viktigheten av å følge smitteverntiltak og begrense sosial kontakt for å kontrollere spredningen av viruset. Under debatten fortsatte FHI å fremheve disse tiltakene og understreke viktigheten av å følge dem. De var også konsekvente i sitt budskap om at det var behov for å være forsiktige og unngå å spre viruset, og at vaksinerings var en viktig del av løsningen på pandemien.

På den annen side kan det også argumenteres for at FHI ikke var helt konsekvente i sin opptreden under debatten. Noen ganger ble deres budskap ikke formidlet helt klart og presist, og det kunne være forvirring om hva som faktisk var deres anbefalinger. Dette kan ha ført til økt usikkerhet og forvirring blant publikum, som igjen kan ha påvirket tilliten til FHI som en pålitelig kilde til informasjon om pandemien. Enkelte kilder har gitt positiv omtale av FHI sin deltakelse på debatten med hensyn til konsekventhet.

En kronikk fra nettstedet NRK ytring (Marstrand 2020) beskriver myndighetenes kommunikasjon som "*tydelige enkle og gjentatte budskap fra norske myndigheter har bidratt til at den norske befolkningen har holdt avstand, vasket hendene og holdt seg hjemme med symptomene sine*". Koronakommisjonen (NOU: 2022) beskrives også FHI sin opptreden som konsekvent og at de var klare i sine anbefalinger. Når det gjelder FHI sin deltagelse på pressekonferanser under pandemien har de vært en stabil og pålitelig kilde til informasjon for både media og befolkningen. For eksempel ble FHI sin kommunikasjon om den norske vaksineplanen omtalt som "*klar og tydelig*".

På den andre siden har det vært kritikk knyttet til FHI sin kommunikasjon om enkelte temaer. Et eksempel er kommunikasjonen rundt AstraZeneca-vaksinen og dens potensielle bivirkninger (FHI, 2023b). Først anbefalte FHI vaksinen, men senere endret de anbefalingen på grunn av rapporter om alvorlige bivirkninger. Dette førte til forvirring blant befolkningen og kritikk mot FHI for å ha gitt en uklar og inkonsekvent anbefaling:

«Kort tid etter vaksineringsen med AstraZenecavaksinene startet, kom det inn meldinger om flere tilfeller av en alvorlig tilstand med blødninger og blodpropper. Man fryktet at dette kunne ha sammenheng med vaksinen. Da ryktet om et dødsfall i Danmark nådde FHI den 11. mars, ble videre vaksineringsen med AstraZeneca umiddelbart satt på pause i både Norge og Danmark» (NOU:2022:5, s. 314).

I denne relativt nye situasjonen hadde FHI vært åpne om usikkerheter, og i dette tilfellet viste deg seg at ingen visste om eventuelle bivirkninger før etter at en større mengde individer hadde mottatt vaksinen. Det virker som om FHI har vært relativt konsekvent i sin kommunikasjon under pandemien, men det har vært noen tilfeller hvor konsekventheten har vært utfordret. Dette kan skyldes den ekstraordinære situasjonen pandemien har ført med seg, hvor det har vært mange nye og uforutsigbare faktorer å ta hensyn til.

«For å begrense smitte ved innreise fra utlandet innførte myndighetene inngripende tiltak overfor enkeltpersoner. Tiltakene var preget av hastverk og stadige justeringer. Dette var krevende både for de som skulle utforme og iverksette tiltakene, og de som skulle etterleve dem. (NOU:2022:5, s. 11).

Det er likevel viktig at FHI fortsetter å jobbe med å opprettholde en klar og tydelig kommunikasjon for å opprettholde sin konsekvente og pålitelige profil over tid. Kommunikasjonsdirektøren påpeker at etter pressekonferansene var ferdig sto representantene fra FHI i mange timer og svarte på spørsmål fra journalistene vedrørende informasjonen som var presentert til mediene som nevnt tidligere i drøftingen under autentisitet. Dette indikerer at FHI gjorde ekstra innsats for å informere om eventuelle ekstra spørsmål som oppstod. Det kan også tyde på at rådene som ble gitt under pressekonferansene var ikke tydelige nok så det var et behov for ytterligere avklaring. Samtidig var pandemisituasjonen ny og uvant for mediene som naturlig krevde en større andel avklaringer i henhold til innholdet på pressekonferansene.

Mottakelighet – Hva kan vi lære

Stjerne kvaliteten "mottakelighet" ble introdusert av van Riel og Fombrun i 2007 som en av seks kvaliteter i omdømmestjernen. Denne kvaliteten refererer til organisasjonens evne til å lytte og respondere på kundenes eller interessentenes behov og tilbakemeldinger. Det handler om organisasjonens vilje og evne til å være åpen for dialog og til å endre sin atferd i tråd med disse tilbakemeldingene. Jeg spurte kommunikasjonssjefen om FHI endret sin kommunikasjonsstrategi etter pandemiens adkomst:

«Vi har hatt en kommunikasjonsstrategi som har vært tilpasset situasjonen vi har vært i med tanke på pandemien. Den har vært utarbeidet sammen med Helsedirektoratet. Den har vært revidert 5 ganger av den overordnede kommunikasjonsplattformen vi har jobbet etter fordi utfordringene har endret seg i befolkningen».

Mottakelighet kan være en styrke for organisasjoner i krisesituasjoner, spesielt når det gjelder å bygge tillit og troverdighet hos publikum. Dette kan være spesielt relevant for folkehelseinstitusjoner som FHI under pandemier, hvor det er avgjørende å kommunisere tydelig og transparent med publikum og å ta hensyn til deres bekymringer og spørsmål. Kommunikasjonssjefen utdyper:

«Vi endret ikke den grunnleggende tilnærmingen til hvordan vi skal møte media har vært den samme hele tiden, være raske, på nett og til stede på sosiale medier. Bruken av sosiale medier har vært den største endringen i tilnærmingen med tanke på brukermedvirkning. Det vi har sett er at det har vært utrolig lærerikt å se hvilke spørsmål og kommentarer vi får der. Det har vi tatt med oss tilbake og brukt for å gjøre en bedre jobb i nettinformasjonen og mediehandteringen».

FHI har blitt kritisert for sin mangel på mottakelighet under pandemien, men de har bevist at de tar til seg kritikk og endrer informasjonen deretter om nødvendig. Spesielt har innvandrere og andre minoritetsgrupper uttrykt bekymring for at informasjonen som ble gitt ikke var

tilpasset deres behov og at det var vanskelig å finne informasjon på deres språk. FHI har også blitt kritisert for å være lite lydhør overfor spørsmål fra journalister og andre interessenter. Kommunikasjonsdirektøren nevner dette under intervjuet:

«I perioder var det spesielt fokus på å nå de som ikke snakket så godt norsk. Vi måtte skjerpe oss der fordi vi så at vi ikke nådde fram. Da brukte vi mye ressurser på det. Arbeidslivspartnere fikk god informasjon fra oss på hvordan de skulle rigge seg med smittevernregler for å holde åpent. Da var det viktig at vi var spesielt gode på det. Vi har hatt litt ulike utfordringer vi har jobbet med gjennom pandemien. Derfor har vi endret strategi».

Samtidig har FHI som nevnt tidligere fått positiv omtale for å være mer mottakelige overfor publikum og å adressere deres bekymringer. For eksempel har de økt tilgjengeligheten av informasjon på flere språk og opprettet en egen nettside for innvandrere og minoriteter (FHI 2020a).

«Som en oppfølging av strategien hadde FHI egne kommunikasjonskampanjer via sms, annonser, radiospotter, animasjonsfilmer til sosiale medier og tv, og brosjyrer oversatt til over 40 språk. FHI holdt også egne kurs for journalister med informasjon om koronavaksiner og vaksinasjonsprogrammet, hvor FHI og Legemiddelverket bidro med foredragsholdere» (NOU:2022:5 s. 338).

FHI har hatt en relativt høy grad av mottakelighet i sin kommunikasjon om koronapandemien og tiltakene. De har jevnlig oppdatert befolkningen og tatt tilbakemeldinger og innspill til etterretning i beslutningsprosesser. Samtidig har det vært tilfeller der FHI har mottatt kritikk for manglende åpenhet og transparens, og for å ikke ta hensyn til visse grupper i befolkningen. Dette viser at det fortsatt er rom for forbedring når det gjelder mottakelighet, men med tidsaspektet til situasjonen samfunnet befant seg innenfor viser FHI sterk evne til omstilling og svarer på kritikken ved å imøtekomme behovene.

Det er imidlertid verdt å merke seg at FHI har tatt tilbakemeldinger og kritikk til etterretning og justert kommunikasjonen sin i tråd med dette. For eksempel har de blitt tydeligere på risikovurderinger og munnbindanbefalinger. Dette bidrar til å styrke deres åpenhet og tillit hos befolkningen gjennom å være mottakelige.

Oppsummering drøfting:

Funn i empirien viser til at FHI har mottatt både positiv og negativ kritikk som gjelder sin aktivitet i media gjennom pressekonferansene og på debatten. På noen områder skaper de et godt inntrykk, mens de samtidig mottar kritikk. Sett gjennom linsene til stjernegrenene i «Roots of Fame» omtales FHI oftere i positivt ordlag enn negativt som særlig kommer til syne i koronakommisjonens rapport om myndighetenes håndtering av pandemien. Det er noen elementer i kritikken som repeteres, som retningslinjer rundt bruken av munnbind og tiltak mot smittespredning i starten av pandemien. Det var også til tider ganske mye informasjon som opplevdes overveldende for befolkningen og resulterte i forvirring siden det var mye smittevernsregler som var ulikt i kommunene.

En artikkel fra VG (2021) kritiserer FHI for å ha vært "rotete" i sin kommunikasjon og at rollefordelingen mellom myndighetene var uklar, som igjen skapte et utydelig budskap ut mot samfunnet og mediene. En annen artikkel fra NRK (Kalajdzic et al. 2021) beskriver også myndighetene å ha en «sviktende kommunikasjon med næringslivet»

Det argumenteres for at FHI ikke klarte å kommunisere tydelig og klart nok om sine tiltak og anbefalinger, noe som førte til misforståelser og kritikk. Dette kan svekke oppfatningen av autentisitet, siden det gir inntrykk av at FHI ikke er tilstrekkelig transparente eller tydelige i sin kommunikasjon, men rapporten til koronakommisjonen påpeker at «*Der kommunikasjonen til befolkningen var målrettet, direkte, åpen og ærlig, førte det til ønskede adferdsendringer og til at tilliten ble bevart*» (NOU:2022:5).

Tidsaspektet var også kort som også gjorde at det var kjappe endringer i reglementet som hadde drastiske konsekvenser for befolkningen. De er dog i samsvar med sin strategi og det kommer til uttrykk i intervjuet med kommunikasjonssjefen at selv om dette var en ny og uvant situasjon gjorde organisasjonen sitt beste for å omstille seg. Med tanke på organisasjonens samfunnsoppdrag kunne ingen andre enn FHI tre frem og gi råd til Helse- og omsorgsdepartement samt Regjeringen som kommer klart frem i strategien og årsrapportene.

I intervjuet og i media kom det frem at det til tider var uenighet mellom myndighetene angående hvilke restriksjoner og råd som skulle publiseres, men FHI holdt seg lojale til sine eiere. Følger vi kriteriene til omdømmestjernen ser det ut til at FHI har gjort seg verdig tittelen fra Ipsos, med unntak av noe kritikk. Sett i lys av omfanget til pandemien og at den

ankom så plutselig ble dette en uvant og uventet situasjon alle aktører ble kastet inn i. Det er da naturlig at hele prosessen også preges av usikkerhet, spesielt i starten, hvor også beslutninger måtte tas over en kort tidsperiode. På tross av dette mottar FHI kutt i statsbudsjettet for 2023 på 300 millioner, som er en ressurstilstand under det nivået organisasjonen hadde før pandemien, hvor de samtidig har blitt tildelt flere oppgaver.

Selv om FHI gjorde en stor innsats for å være åpne og transparente i forhold til pandemien, kan det fortsatt være rom for forbedring. De kan for eksempel øke åpenheten rundt viktige beslutninger som blir tatt på interne møter, og forbedre kommunikasjonen ved å bruke enklere språk og flere visuelle hjelpemidler for å gjøre informasjonen lettere tilgjengelig.

Likevel har FHI også møtt negativ kritikk for sin tilstedeværelse på disse pressekonferansene. Koronakommisjonens rapport om myndighetenes håndtering av pandemien kritiserte blant annet FHI for å ha gitt uklare og motstridende råd i begynnelsen av pandemien (NOU:2022). Det ser ut til at dette ikke har bidratt til å svekke deres autentisitet og tillit blant befolkningen, spesielt i en tid der det var stort behov for klarhet og trygghet. Videre har det også vært kritikk av FHI sin tilbakeholdenhet med å anbefale bruk av munnbind i begynnelsen av pandemien, da flere andre land allerede hadde innført denne praksisen. Dette kan ha bidratt til å undergrave deres autentisitet og tillit i befolkningen, spesielt når det ble klart at munnbind kunne ha en positiv effekt på å begrense smitte, som tidligere nevnt i drøftingen vedrørende Debatten 27. oktober 2020 hvor Helse- og omsorgsministeren ble streng i stemmen når programlederen påpekte at FHI var åpne om svakheter i datagrunnlaget rundt tiltakene for regler av munnbindbruk i debatten:

«Det er viktig å understreke at folk kan få et annet inntrykk når de hørte på deg nå. FHI har anbefalt alle de munnbindreglene i Oslo nå. Punktum» (NRK 2020b).

I tillegg kan kritikken i seg selv undergrave FHI sin autentisitet, da det kan oppfattes som om FHI ikke har tilstrekkelig kunnskap eller kapasitet til å håndtere situasjonen. Det er viktig å merke seg at autentisitet ikke er den eneste stjernegrenen som påvirker omdømmet til en organisasjon. Andre faktorer, som distinkthet og synlighet, kan også spille en viktig rolle. En av de største kritikkpunktene mot FHI var deres testingstrategi i starten av pandemien. Ifølge rapporten baserte FHI sin testingstrategi på en såkalt "slow and low"-strategi, som innebar å teste færre personer og kun de som hadde høy risiko for smitte eller alvorlig

sykdom. Koronakommisjonen mener denne strategien bidro til at smitten spredte seg i samfunnet uten at man fikk kontroll over den tidlig nok. Rapporten kritiserte også FHI for manglende samarbeid og koordinering med kommunene i håndteringen av pandemien.

«Noen kommuneleger reagerte på at statlige myndigheter på denne måten involverte seg i kommunens prioriteringer, tilsynelatende uten å ha kjennskap til ressursbehovet i tjenestene til den enkelte kommunen. Mange kommuner ansatte personell i midlertidige stillinger, blant annet pensjonister og/eller medisinstudenter, for å møte personalbehovet i forbindelse med test- og smittesporingsarbeidet» (NOU:2022:5, s. 91).

Samtidig må man huske på at pandemien var en situasjon som kom brått på hele nasjonen og i den type kontekst vil mediene forsøke å granske myndighetene, det ligger i journalistikkens natur og oppdraget til koronakommisjonen. Det ble også påpekt i rapporten at myndighetene overvurderte ens evne til presis informasjon til relevante aktører angående praksis rundt smittevernstiltak med tidsaspektet og tjenesteveien lagt til grunn. Rapporten påpeker at dette hadde en negativ effekt på myndighetenes respons på krisen som igjen skinte negativt på FHI som en del av myndighetene:

«Kommisjonen mener at nasjonale myndigheter undervurderte betydningen av at de som skulle iverksette og praktisere smitteverntiltakene, fikk presis informasjon og tid til nødvendige forberedelser. Uppresis informasjon om smitteverntiltak, lite tid til forberedelser og begrensede muligheter for å avklare regelverket gjorde det vanskelig for kommunelegene, politiet på grensen, de som jobbet på karantenehotellene, lærere og andre i førstelinjen å håndtere tiltakene lokalt, og det ga økt risiko for at etterlevelsen av tiltakene ble redusert» (NOU:2022:5 ,s 294).

Dette førte til en redusert grad av distinkthet for FHI, da deres kompetanse og ekspertise ble utfordret og kritisert. I tillegg har FHI blitt kritisert for sin rolle i forhold til smittevernstyr og testing i rapporten fra koronakommisjonen (NOU:2022:5).

Avslutning

Kan FHI's høye score på omdømmemålingen forstås i lys av Fombrun og Van Riels stjerne kvaliteter og eventuelt hvorfor?

For å besvare oppgavens problemstilling har jeg tatt utgangspunkt i Fombrun og Van Riel sin teori om omdømme for å forstå om FHIs høye score på omdømmemålingene kan belyse dette og eventuelt hvorfor. Funnene i denne oppgaven viser til at man kan forstå det med tanke på FHIs håndtering av en plutselig ekstrem høy synlighet som følge av en global pandemi sitt inntog i sammenheng med instituttets kjernevirksomhet. FHI klarer å balansere åpen og transparent usikkerhet med særegen faglig autentisitet over tid, og en evne til å forbedre seg etter omgivelsenes behov.

Et tydelig funn som også er litt rart er den massive synligheten organisasjonen opplevde og den tydelige rollen som faglig instans instituttet tok tidlig, bidro til økt tillit og omdømme i samfunnet. FHI tok også kampen på Debatten hvor kritikk av grunnlaget for tiltakene ble møtt med gode svar og oppklarende informasjon. Det er også tydelig at selv om det var åpen usikkerhet mellom myndigheter om hva som var fasit på ulike problemstillinger gjennom pandemien var de samkjørt i sin kommunikasjon ut og sto ved dette. Etter hvert ble FHI meget mottakelige og brukte enhver anledning utenfor debatten til å informere og korrigere informasjon.

Det var noen utfordringer med å nå ut til alle grupper og minoriteter i samfunnet med informasjon om smittevern og vaksinasjon, og det kunne til tider være mye informasjon som var aktuelle innen korte tidsrammer som gjorde at endringer kunne bli vanskelig for publikum å få med seg med en gang. At AstraZenica-vaksinen viste seg å ha bivirkninger ga grobunn for vaksineskepsis og måten det politisk-administrative systemet i Norge er organisert ved at regjeringen skal fatte beslutninger om vedtak med råd fra FHI, har vært med på å lage flere ledd i kommunikasjonen som kan ha gjort det vanskelig for befolkningen å motta et forenklet budskap.

FHI var også en viktig aktør i utviklingen av nasjonale retningslinjer og anbefalinger for hvordan samfunnet skulle håndtere pandemien. Instituttet jobbet tett med regjeringen og andre helsemyndigheter for å utvikle retningslinjer for testing, isolasjon og karantene av smittede

personer og deres nærkontakter. FHI var også ansvarlig for å overvåke og analysere epidemiologiske data og rapportere om situasjonen til regjeringen. Deres faglige kompetanse og åpenhet bidrar til økt autentisitet og tillit, mens uklare og motstridende råd kan bidra til å svekke deres autentisitet.

Dermed konkluderer denne oppgaven med at FHI's høye score kan forstås ut ifra omdømmestjernen til Fombrun og Van Riel, selv om FHI og myndighetene har mottatt mye kritikk, veier rosen tyngre i vektskålen. På tross av all kritikk anser jeg det som at den ekstreme synligheten i kombinasjon med faglig ekspertise/distinkthet har trumfet kritikken FHI og myndighetene har mottatt. Det er derfor viktig at FHI nøye vurderer sin mediestrategi og velger passende plattformer og tidspunkter for sin medieeksponering for å opprettholde en balansert synlighet og autentisitet i øynene til publikum. Dette sammenfaller med teori, og spesielt til Fombrun og van Riel hvor det påpekes at synlighet og distinkthet må først være på plass før de resterende stjernegrener kan få utfolde seg.

Referanseliste:

- Angell, S. I., Byrkjeflot, H., & Wæraas, A. (2021). *Substans og framtrede n : omdømmehåndtering i offentlig sektor (2. Utg)*. Universitetsforlag.
- Brønn, P. S. & Ihlen , Ø., 2009. *Åpen eller Innadvendt*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brønn, P. S., (2022). *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner (2. utg., Gyldendal*.
- Barnett, M. L., Lafferty, B. & Jermier , J., (2006). Corporate reputation; The definitional landscape, *Corporate Reputation Review* 9(1), s. 26-38. Referert i Brønn, P. S., & Ihlen , Ø. (2009). *Åpen eller Innadvendt*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Breivik, E., M. (2022, 24. januar). Så mye har pandemien kostet. *Verdens gang*: Oslo. <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/9KMMMod/saa-mye-har-pandemien-kostet>
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: Wiley.
- Brønn, P.S., Velsand, K. & Sjøbu, A. (2019). *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner. 2. utg*. Oslo: Gyldendal.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving for studenter. 5. utg*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Carpenter, D., P. (2001). *The Forging of Bureaucratic Autonomy: Reputations, Networks and Policy Innovation in Executive Agencies, 1862–1928*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Flyvbjerg, B. (2011). Case Study. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4. utg.). Los Angeles: Sage Publications

Folkehelseinstituttet (2012) *Om svineinfluensa A(H1N1)-pandemien i 2009 – 2010*
<https://www.fhi.no/sv/influensa/influensapandemier/om-svineinfluensa-ah1n1-pandemien-i/>

Folkehelseinstituttet (2018). *Folkehelseinstituttets historie*.
<https://www.fhi.no/om/fhi/folkehelseinstituttets-historie/>

Folkehelseinstituttet (2020). *Folkehelseinstituttet Årsrapport 2019*.
<https://www.fhi.no/contentassets/dce2a37e1dd341e189b1c3b95a077ff1/folkehelseinstituttet-arsrapport-2019.pdf>

Folkehelseinstituttet (2021a, 4. februar). *Kommunikasjon med minoritets- og innvandrermiljøer, og andre grupper som kan være vanskelig å nå*.
<https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/infomateriell/kommunikasjon-med-grupper-som-kan-vare-vanskelig-a-na/>

Folkehelseinstituttet (2021b). *Folkehelseinstituttet Årsrapport 2020*.
<https://www.fhi.no/globalassets/dokumenterfiler/rapporter/2021/arsrapport-fhi-2020.pdf>

Folkehelseinstituttet (2021c, 26. November). *Koronavaksiner – informasjon på forskjellige språk*.
<https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/infomateriell/koronavaksinasjon/#brosjyrer-om-de-forskjellige-vaksiner-paa-over-40-sprk>

Folkehelseinstituttet (2022). *Folkehelseinstituttet Årsrapport 2021*.
<https://www.fhi.no/globalassets/dokumenterfiler/rapporter/2022/arsrapport-fhi-2021.pdf>

Folkehelseinstituttet (2023a). Folkehelseinstituttets hjemmeside. <https://www.fhi.no/>

Folkehelseinstituttet (2023b, 3. januar). *Bruken av Vaxzevria (AstraZeneca) i Norge*.
<https://www.fhi.no/nettpub/koronavaksinasjonsveilederen-for-kommuner-og-helseforetak/bakgrunn-og-overordnede-foringer/om-bruken-av-vaxzevria-astrazeneca-i-norge/>

Folkehelseinstituttet (2023c). *Dette er vår strategi mot 2024*.
<https://www.fhi.no/contentassets//folkehelseinstituttets-strategi-mot-2024.pdf>

Fombrun, C., J. (1996). *Reputation: Realizing Value from Corporate Image*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT Press.

Fombrun, C., J, Gardberg, N., A & Sever, J., M. (2000). The reputation Quotient SM: A multi stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of brand management*.

Gjerstad, T., Oterholm, G. & Melgård, M. (2020, 23. mars). FHI: - Kan være nyttig å ha flere folk i fjellet enn i parker i byene hver helg. *Dagens Næringsliv*.
<https://www.dn.no/politikk/preben-aavitsland/folkehelseinstituttet/koronaviruset/fhi-kan-vare-nyttig-a-ha-flere-folk-i-fjellet-enn-i-parker-i-byene-hver-helg/2-1-778935>

Indseth T. (red.) (2021). Koronapandemien og innvandrerbefolkningene, vurderinger og erfaringer, Rapport Folkehelseinstituttet 2021.

Ipsos (2021, 21. oktober). Ipsos gir Folkehelseinstituttet Omdømmepreisen for 2021.
<https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-gir-folkehelseinstituttet-omdommeprisen-2021>

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

Kalajdzic P., Thommessen J. K., Krantz A., Svaar P., Heiervang C. H., Sterud K., Carlsen H., Alnæs E., Scharff Thommessen L., Elster K. (2021) Oslo: NRK
<https://www.nrk.no/norge/na-far-regjeringen-sin-dom-over-pandemihandteringen-1.15455540>

Klein, J (2023) *Koronaepidemien*. Store Norske Leksikon.

<https://sml.snl.no/koronapandemien>

Koronnakommisjonen (2020, 24. april). *Medlemmer*.

<https://www.koronnakommisjonen.no/medlemmer/>

Kvåle G. og Wæraas A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Langved, Å., Johansen, P. A. & Moe, I. (2022, 26. April). Her er dommen over Norges håndtering av koronakrisen. Aftenposten: Oslo.

<https://www.aftenposten.no/norge/i/5GgA3X/her-er-dommen-over-norges-haandtering-av-koronakrisen>

Lode, S. C., Husbø, A., Kolseth, H. I. M, Ravndal, D. (2020,16. April). *FHI tilrårder ikkje bruk av munnbind: -Ein ser lite dokumentasjon på at det har effekt for friske*. NRK

https://www.nrk.no/norge/fhi-tilrader-ikkje-bruk-av-munnbind_-ein-ser-lite-dokumentasjon-pa-at-det-har-effekt-for-friske-1.14984285

Luoma-aho, V. (2007). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review*, 1 (2), 124–143. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550043>

Miller, G., J. (2010). *Review of Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA by Daniel Carpenter*. *International Public Management Journal* 13:471–475.

Mosley, L. (2013). *Interview research in political science*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press. Paperback.

NRK, Debatten (2020a, 24. mars). *Korona – ny strategi*. Oslo: NRK.

<https://tv.nrk.no/serie/debatten/202003/NNFA51032420/avspiller>

- NRK, Debatten (2020b, 27. oktober). *Munnbind-krangel i debatten*. Oslo: NRK.
<https://tv.nrk.no/serie/debatten/202010/NNFA51102720>
- NRK, Debatten (2021a, 9. Mars). *Hvor mye smitte kan vi tåle?* Oslo: NRK.
<https://tv.nrk.no/serie/debatten/202103/NNFA51030921/avspiller>
- NRK, Debatten (2021b, 23. mars). *Norge ga bort 700 000 vaksinedoser*. Oslo: NRK.
<https://tv.nrk.no/serie/debatten/202103/NNFA51032321/avspiller>
- NRK, Nyheter (2021, 23. mars). *Pressekonferanse om koronasituasjonen*. Oslo: NRK.
<https://tv.nrk.no/serie/nyheter/202103/NNFA41023021/avspiller>
- NOU 2022: 5. (2022). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien – del 2 – Rapport fra Koronakommisjonen*. Statsministerens kontor.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2022-5/id2910055/>
- NRK, Ytring (2020, 2. juni). *Ingen tullejobb*. Oslo: NRK
- Offerdal, T. S., Just, S. N. & Ihlen, Ø. (2021). Public Ethos in the Pandemic Rhetorical Situation: Strategies for Building Trust in Authorities' Risk Communication. *Journal of Internasjonal crisis and Risk Communication Research*, 2021 vol 4, nr. 2, 247- 270.
[Public ethos in the pandemic rhetorical situation: Strategies for building trust in authorities' risk communication \(ucf.edu\)](https://www.ucs.edu/~tsoffer/public-ethos-in-the-pandemic-rhetorical-situation-strategies-for-building-trust-in-authorities-risk-communication)
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2003). *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Pressemelding, Nr: 20/22 (2022, 11. februar). Pressekonferanse om koronasituasjonen. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/pressekonferanse-om-koronasituasjonen3/id2900708/>
- Roberts, P., S. (2006). *FEMA and the Prospects for Reputation-Based Autonomy*. *Studies in American Political Development* 20:57–87.

- Robstad, P. og Ihlen, Ø. (2004). *Informasjon & Samfunnskontakt - Perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former i det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (bd. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS).
- van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2021a). *Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og framturen*. I A. Wæraas, H. Byrkjeflot & S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, 15-33. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2021b). *Hvordan oversettes omdømmeoppskriften for offentlige organisasjoner?* I A. Wæraas, H. Byrkjeflot og S. I. Angell (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, 249-263. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wæraas, A. & Byrkjeflot, H. (2012). Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186-206.
- Wæraas, A., 2004. *Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere..* Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6. utg.). Los Angeles: SAGE Publications.

Vedlegg 1:

Vedlegg nr.1: henvendelse til informanter vedr Masteroppgave

Hei Camilla, Christina og Kari!

Jeg skriver en master i Organisasjon og ledelse ved UiT - Norges arktiske Universitet, og skal se nærmere på påvirkningsarbeid i offentlig sektor (politisk omdømme), basert på forskningen til Maor, Wæraas, Carpenter og Fombrun.

Opgaven går inn på påvirkningsarbeid opp mot bevilningsgivere (departement/stortingspolitikere/andre beslutningsinstanser). Jeg skal se på FHI med grunnlag i den planlagte nedbemanningen etter kutt i regjeringens budsjettforslag, ganske tett på en nokså dramatisk periode med pandemi. Hvordan kan det ha seg at det kuttes så tidlig?

Problemstilling: *Hvordan jobber FHI og helsedepartementet opp mot aktuelle bevilningsgivere?*

Henvender meg til deg og lurer på om du kan være **informant/intervjuobjekt til oppgaven?** Jeg ønsker også å intervju Kari Alver og Christina Lill Rolfheim-Bye.

Hvis det er flere aktuelle personer hos FHI som har jobbet med dette jeg kan intervju så gjerne tips meg så jeg kan sende de en forespørsel også.

Opgaven lurer altså på *hvordan* dette arbeidet foregår, ikke i hvilken grad det har ført til suksess eller ikke. Altså, prosessen og fremgangsmåten til påvirkningsarbeidet.

Mvh

Martin Søby

Masterstudent i Organisasjon og ledelse

UiT - Norges Arktiske Universitet

Mobil: 90 71 29 05

Vedlegg 2

Intervjuguide

1. Hva er din stilling og rolle i FHI?
2. Hva består kommunikasjonsavdelingen av?
3. Hvem er dere underlagt?
4. Hvordan jobber kommunikasjonsavdelingen opp mot deres bevillegivere?
5. Hvordan jobbet dere under pandemien med kommunikasjon ut mot befolkningen?
6. Var dere tettere knyttet til regjeringen og departementet vedrørende kommunikasjonsarbeidet under pandemien enn før?
7. Ble kommunikasjonsstrategien endret i løpet av pandemien?
8. Hvordan jobber FHI med henvendelser fra mediene for kommentarer til politiske beslutninger og prosesser?
9. Hva slags henvendelser er det FHI mottar fra mediene?
10. Hvem er det som uttaler seg når FHI svarer henvendelsene?
11. Har det eksterne kommunikasjonsarbeidet en sammenheng med det interne?
12. Hvordan jobber ledelsen til FHI med helse- og omsorgsdepartementets embedsmenn og politiske ledelse?
13. Jobber kommunikasjonsavdelingen strategisk opp mot politikere?
14. Er det spesifikke politiske arenaer som benyttes?
(Eks; spesifikke komiteer?)
15. I så tilfelle, kontaktes også medlemmer fra opposisjonen?
16. Hvilke valg gjorde dere for å nå ut til delen av befolkningen som hadde begrensede norskkunnskaper?
17. Etter kuttene som foreslås i statsbudsjettet, er dere på samme aktivitetsnivå eller lavere som før pandemien slo inn?
18. Er det andre aspekter rundt kommunikasjonsarbeidet til FHI du ønsker å fremheve?

