

Masterafhandling

MPA – uddannelsen

Copenhagen Business School, CBS

Januar 2012



Er corporate branding relevant for offentlige organisationer?

Lisbeth Jensen

Morten Rosenkrantz de Neergaard

Vejleder: Mads Mordhorst

Jensen, Lisbeth & de Neergaard, Morten Rosenkrantz

Er corporate branding relevant for offentlige organisationer?

Masterafhandling, MPA – uddannelsen,
Copenhagen Business School, CBS, 2012

119,8 normalsider á 2.275 anslag (272.483 anslag)

Indholdsfortegnelse

1. English abstract	side 6
2. Forord	side 8
3. Master afhandlingens opbygning	side 9
4. Indledning	side 11
5. Problemfelt	side 12
5.1 Genstand	side 13
5.2 Erkendelsesinteresse	side 14
5.3 Afgrænsning af problemfelt	side 14
5.4 Problemformulering	side 16
5.5 Kritisk refleksion over iagttagelsespunkt	side 17
6. Teoretiske perspektiver og metode	side 18
6.1 Videnskabsteoretisk position	side 18
6.2 Analysestrategi	side 18
6.3 Konstruktivisme	side 20
6.4 Begrebsafklaring – afhandlingens definition af branding	side 21
6.5 Metode	side 22
6.6 Empiri	side 26
7. Teori	side 27
7.1 Niklas Luhmann – Systemteori	side 27
7.2 Douglass C. North – Ny institutionalisme og Stiafhængighed	side 34

8. Analyser side 36

Analyse 1: Hvordan opstår corporate branding som en mulighed for en offentlig organisation

8.1 Hvordan opstår corporate branding som en mulighed for en offentlig organisation side 37

8.1.1. Specialorganisationernes historie side 38

8.1.2. Love vedrørende specialundervisning side 40

8.1.3. NPM og Konkurrenceudsættelse i et historisk ny institutionelt perspektiv side 41

8.2 Branding i et historisk ny institutionelt perspektiv side 46

8.2.1. Brandingens historie side 46

8.2.2. Corporate branding side 47

8.2.3. Værdiers betydning for corporate branding side 50

8.2.4. Er der en forskel på marketing og branding? side 52

8.2.5. Markedsbetingelser for branding side 53

8.2.6. Kort sammenfatning af de ovenstående afsnit vedr. corporate branding i et ny-institutionelt perspektiv side 55

8.3 Majken Schultz værktøjskasse: side 56

8.3.1. Tool kit side 56

8.3.2. Gaps side 64

8.4 Nogle kritiske refleksioner side 67

8.5 Delkonklusion side 69

Analyse 2: Hvorledes kan ledelsen i en offentlig organisation anvende corporate branding i et meningskabende perspektiv med tillid som styringsteknologi

8.6 Hvorledes kan ledelsen i en offentlig organisation anvende corporate branding i et meningskabende perspektiv med tillid som styringsteknologi side 73

8.6.1. Ny forvaltningspolitisk semantik om den offentlige sektor - NPM side 74

8.6.2. Semantisk analyse af fremkomsten af corporate branding som en mulighed på CSU Egedammen	side 75
8.6.2.1. Økonomi	side 78
8.6.2.2. Pædagogik	side 80
8.6.2.3. Branding	side 81
8.6.2.4. Hvordan iagttager økonomien pædagogikken på CSU Egedammen?	side 82
8.6.2.5. Hvordan iagttager pædagogikken økonomien på CSU Egedammen?	side 83
8.6.2.6. Fremkomsten af corporate branding som en mulighed på CSU Egedammen	side 83
8.6.3. Aktør–netværksperspektiv	side 84
8.6.4. Storytelling	side 88
8.6.5. Kvalitetsbeskrivelser	side 89
8.6.6. Branding som meningsskabende	side 90
8.6.7. Protreptik, tillid og magt	side 92
8.7 Nogle kritiske refleksioner	side 96
8.8 Delkonklusion	side 98
9. En drøftelse af i hvilken udstrækning corporate branding er relevant eller irrelevant for en offentlig organisation	side 100
10. Konklusion	side 105
11. Perspektivering	side 112
Bilag	side 116
Litteraturliste	side 118

1. English abstract

The objective of this Master thesis is to analyze the utility of corporate branding in connection with public organizations in general and for the organization CSU Egedammen in particular.

The motivation for this work is the following. In connection with the structural reform in 2007, the authority and financial responsibility for the organization CSU Egedammen (Center of Special Education) were transferred to the municipality of Hillerød. In this process, the organization became rate funded and its public services started to face a strong competition from other similar institutions at market terms. This transformation required a change of attitude with increased focus on effective operation and economic rationality, and it called for an optimization of the quality and efficiency of the offered services in order to attract customers from a variety of municipalities. Hence we want to study if corporate branding could be a possible management tool in trying to be successful in this new competitive environment.

In this work, we investigate and discuss how the concept of corporate branding, with an offset in market oriented logics, can be developed and implemented within a public organization in general, and how it can be used as an effective tool by the management of CSU Egedammen in particular. In this connection we address important concepts such as actor networks, storytelling, quality descriptions, mind sharing brands, trust, and protreptic coaching.

Our analysis reveals that branding in public institutions can evolve by the introduction of market-like competitive conditions. However, in this process it is also very important to account for the special properties and values of the individual organization such as its identity, culture, image and vision. Successful branding is therefore not only a question about marketing strategy and how to sell the public services in the most efficient way.

It is also a question about applying management of meaning through branding to external stakeholders about the values of the organization, and to direct and relay on the organizational members to do what is best for the organization.

In this way, corporate branding can be developed into an effective tool for value management, which promotes the organization and attracts the potential customers, clients and pupils.

On the basis of this work, we conclude that corporate branding can be successfully extended to the public sector, and provide an effective tool for the management of public organizations provided they are in a competitive environment.

2. Forord

Formålet med denne masterafhandling har været at undersøge, hvordan corporate branding kan blive til et muligt redskab i en offentlig organisation med CSU Egedammen som case. Herudover har vi ønsket at belyse, hvorledes corporate branding kan anvendes som et styringsredskab af ledelsen med tillid som styringsteknologi.

Qua vores MPA uddannelse på CBS har vi udvalgt nogle teoretiske perspektiver, og bragt dem i spil i denne afhandling. Vi har haft stor fornøjelse med at udarbejde den, og vores forskellige ledelses- og erhvervsmæssige udgangspunkter i det daglige har givet perspektiv til og vinkling på aspekterne i denne masterafhandling.

Lisbeth Jensen er centerleder på CSU Egedammen, og Morten Rosenkrantz de Neergaard er specialkonsulent, projektleder i Skatteministeriet.

Denne afhandling er en rejse ud i brandingens verden og derfor vil vi gerne benytte lejligheden til at takke nogle af dem, som har fulgt os på rejsen. Først vil vi takke de to interviewpersoner, nemlig afdelingsleder Bjarne Møller og lærer Janne Pedersen fra CSU Egedammen, som velvilligt gav brugbare svar til en af analyserne.

En særlig tak til Mads Mordhorst, der har været vejleder på masterafhandlingen, for hans positive tilgang til vores arbejde og for de gode råd undervejs i tilblivelsesprocessen. Tak også til vore respektive arbejdspladser, som har løftet opgaverne, mens vi sad på skolebænken. Og til sidst og ikke mindst en stor tak til familie og venner.

God læselyst!

Januar 2012

Lisbeth Jensen og Morten Rosenkrantz de Neergaard

3. Masterafhandlingens opbygning

Kapitel 1. Indledning

I indledningen gør vi rede for, hvilke elever der frekventerer undervisningscentret CSU Egedammen, og beskriver de organisatoriske og økonomiske forandringer, der er sket med centret som følge af Strukturreformen. Vi vil se på, hvilken betydning det har haft, at der er kommet politisk fokus på det specialiserede område.

Kapitel 2. Problemfelt

I dette kapitel belyses de forandringer som specialundervisningsområdet for unge og voksne er præget af f.eks. markedstænkningen. Vi præciserer, at genstanden for opgaven er at undersøge, hvordan corporate branding kan blive et muligt redskab i en offentlig organisation. Vi formulerer en problemstilling med tilhørende underspørgsmål, som vi ønsker at undersøge, og i afgrænsningen beskriver vi de til- og fravalg og kritiske refleksioner af iagttagelsespunktet, der er blevet udført.

Kapitel 3. Teoretiske perspektiver og metode

Kapitlet redegør for afhandlingens videnskabsteoretiske position, den konstruktivistiske analysestrategi samt vores valg af definition på branding. Vi begrundet vores valg af teoretiske perspektiver, og anskueliggør hvorledes vi metodisk vil opbygge afhandlingen, så problemformuleringen med underspørgsmål besvares. Herefter redegøres der for et case-studie, hvor CSU Egedammen er den bestemte kontekst, der undersøges i afhandlingen. I dette kapitel redegør vi også for afhandlingens empiri i form af kvantitative tilfredshedsundersøgelser blandt brugere, pårørende og samarbejdspartnere samt de gennemførte kvalitative interviews.

Kapitel 4. Teori

I dette teoriafsnit giver vi en kort gennemgang af Niklas Luhmann's systemteori og Douglass C. North's ny – institutionalisme.

Teoriafsnittet vil primært basere sig på en kortfattet præsentation af en række vigtige træk ved Luhmann's teori om selvorganiserende og selvopretholdende sociale systemer, og Douglass C. North vil i denne fremstilling repræsentere den historiske institutionalisme.

Kapitel 5. Analyser

I dette kapitel fremstilles to overordnede analyser: en institutionel, historisk dokumentanalyse, hvor det empiriske materiale bl.a. er tilfredshedsundersøgelser, virksomhedsplaner, og nyhedsbreve samt en semantisk analyse, hvor empirien er kvalitative interviews for herigennem at generere viden omkring leders og medarbejders oplevelser og erfaringer med corporate branding.

Analyserne vil supplementært til den ny-institutionelle og det systemteoretiske tilgang benytte sig af en række komplementære aktørperspektiver som eksempelvis Majkens Schultz's værktøjskasse til corporate branding for derigennem at analysere, om corporate branding kan anvendes som et styringsredskab af ledelsen på CSU Egedammen. Vi vil yderligere anskueliggøre, hvorledes ledelsen kan anvende corporate branding i et meningsskabende perspektiv med tillid som styringsteknologi. Dette vil vi bl.a. gøre ud fra et aktør-netværk perspektiv, storytelling, kvalitetsbeskrivelser, branding som meningsskabende samt tillid og protreptiske samtaler.

Kapitel 6. En drøftelse af i hvilken udstrækning corporate branding er relevant eller irrelevant for en offentlig organisation som styringsredskab

I diskussionen i dette kapitel fremlægges forskellige opfattelser af corporate branding, som herefter sættes i relation til interviewene af leder og medarbejder på CSU Egedammen. For eksempel fremsættes argumenter som at branding er at betragte som et røgslør, hvilket bl.a. vil blive debatteret i dette afsnit.

Kapitel 7. Konklusion

I kapitlet sammenfatter vi resultaterne fra analyserne og anskueliggør udvalgte strategiske anbefalinger.

Kapitel 8. Perspektivering

I dette kapitel perspektiveres afhandlingens genstandsfelt og nye synsvinkler vil fremkomme og åbne feltets facetterede spændvidde.

4. Indledning

Personer med medfødte eller erhvervede fysisk og/eller psykisk betingede funktionsnedsættelser har ret til specialundervisning, såfremt deres vanskeligheder kan begrænses eller afhjælpes ved undervisning. Undervisningen af unge og voksne med funktionsnedsættelser varetages af et undervisningscenter eller en voksenspecialskole.

Indtil Strukturreformen fungerede undervisningscentrene som selvstændige amtslige organisationer med egne rammebudgetter og traf på vegne af amterne myndighedsbeslutninger om visitation til specialundervisning. Med Strukturreformen overgik myndigheds- og finansieringsansvar for specialundervisning fra amterne til kommunerne, hvor undervisningscentrenes opgaver indgik som et mindre delområde i en større omstrukturering af det samlede undervisnings- og/eller sociale område.

Strukturreformens fokus på rationel drift og markedsinspireret adskillelse af bestiller og udfører af offentlige ydelser har siden 2007 medført en konkurrenceudsættelse, at visitationskompetencen er hjemtaget til den kommunale driftsmyndighed og tilgangen af borgere til undervisning reguleres med styringsteknologier som BUM-modellen for herigennem at monitorere udgifterne til området.

CSU Egedammen (Center for Specialundervisning) som er beliggende i Hillerød Kommune fik ved Strukturreformen status af en "kan-organisation", det vil sige at den som udgangspunkt var placeret i regionen, men kunne overtages af beliggenhedskommunen, såfremt denne ønskede det. Hillerød Kommune overtog CSU Egedammen 1. januar 2007, og centret blev vækket af en torneroselignende søvn til en turbulent hverdag, hvor det altovervejende fokus inden for kort tid gik fra høj faglighed og brugertilfredshed til næsten udelukkende at handle om økonomisk rationalitet og effektiv drift.

En af ambitionerne med Strukturreformen var at skabe en større og mere fagligt bæredygtig storkommune for borgere, der havde behov for specialiserede tilbud. *"Strukturreformen er ikke båret af en klar vision, men af ambitionen om "fagligt bæredygtige kommuner" og af mantraet "enkle indgange til den offentlige sektor".*¹ Fra at være en offentlig organisation med mål og rammestyring overgik den nu til at skulle sælge ydelserne på markedsvilkår, hvilket medførte at

¹ Dorthe Pedersen & Carsten Greve m.fl.: *Genopfindelsen af den offentlige sektor*, side 133, Børsen Forlag, 2008.

organisationen blev takstfinansieret med fokus på at udvikle tilbuddene for herved at være på forkant med efterspørgsel og konkurrence.

Politisk er de specialiserede områder også kommet i fokus, og i 2010 offentliggjorde KL's daværende formand, Erik Fabrin, at kommunernes udgifter til handicappede var steget markant og derfor blev kommunerne tvunget til at flytte penge fra normalområdet til de specialiserede områder.² Dette tema har medført en øget fokusering på konkurrenceudsættelse og prisfastsættelse samt hvorledes organisationen skal markedsføre sine ydelser til brugere og købere.

CSU Egedammens ledelse er nu nysgerrig på, om corporate branding kan være et relevant styringsredskab, der vil skabe en fordel på markedet.

5. Problemfelt

Dette afsnit danner overgang fra indledningens generelle præsentation af specialundervisning for unge og voksne, og de forandringer som området er præget af, til de afgrænsede dele af det samlede emnefelt, som vi ønsker at gøre til genstand for en analyse, diskussion og konklusion i denne masterafhandling.

Der er et stort fokus på, at offentlige organisationer imødekommer brugernes behov – serviceorienteret og effektivt, hvilket bl.a. kommer til udtryk i "*Ni principper for god offentlig service*" udarbejdet af Regeringen, Danske Regioner og KL i april 2007. I bestræbelserne på at imødekomme kravene om bedre udnyttelse af skattekrone peges ofte på markedstænkning bl.a. ved at konkurrenceudsætte. Tankerne bag ved konkurrenceudsættelse er, at det medfører effektiviseringer og/eller kvalitetsforbedringer. Den opståede valgfrihed og den dermed forbundne konkurrence mellem leverandørerne vil derfor medføre en øget bevidsthedsgørelse om, at de er til for brugerne, og at konkurrencen vil anspore til fornyelse, kvalitetsudvikling og effektivitet. Den offentlige sektor har dog ikke på alle områder samme vilkår som den private sektor, idet kundebilledet ofte er diffust, der er en bred opgavesammensætning og et andet værdigrundlag.³ Når man benytter sig af markedstænkning, må man have for øje, at den offentlige organisations ydelse i høj grad er politisk bestemt – ligesom "prisen" ikke altid kan anvendes som

² <http://www.kl.dk/Momentum/Artikler/69201/2010/03/momentum2010-3-1/>

³ Steen Hildebrandt, Kurt Klaudi Klausen: *Offentlig ledelse på dagsordenen*, Børsens Forlag, 2001

konkurrenceparameter, så derfor kan bevægelsesrummet være begrænset.⁴ Dette medfører en anderledes tilgang til indsatsen for at markedsføre en offentlig organisation end tidligere anvendt indenfor specialundervisningsområdet for unge og voksne. For at efterleve intentionerne i Strukturreformen stiller det krav til de enkelte organisationer om øget konkurrence for herved at optimere kvalitet og effektivitet. De enkelte specialundervisningscentre skal synliggøre sig på markedet f.eks. via corporate branding – for herigennem at styre relevante interessegruppers (stakeholders) opfattelse af organisationens eksistensberettigelse og forskellighed fra andre og skabe grundlag for positive holdninger internt såvel som eksternt i forhold til organisationen og dens ydelser.

Kernen i corporate branding er, at organisationens signaler til omverdenen er konsistente og ensartede, og at disse signaler tager udgangspunkt i organisationens overordnede identitet. Corporate branding giver herved mulighed for en gensidig dialog, som både kan skabe en bedre forståelse for omverdenens forventninger til den enkelte organisation, men ligeledes at der skabes en bedre forståelse hos omverdenen for organisationens virke. En af udfordringerne ved corporate branding er at kommunikere relevant til alle stakeholdere, da forskellige stakeholdere har forskellige interesser, som organisationen gennem corporate branding kan pleje.

5.1 Genstand

CSU Egedammen er en uddannelsesorganisation for ca. 100 unge og voksne (16 – 70 år), der som følge af fysiske eller psykiske funktionsnedsættelser, har behov for en særlig tilrettelagt kompenserende undervisning eller rådgivning. Som beskrevet tidligere rummer specialundervisningsområdet for unge og voksne mange delelementer, som kunne være interessante at tematisere. Men i en større afhandling som denne må man nødvendigvis træffe nogle til- og fravalg for at kunne gå i dybden i sagsfremstillingen og analysen.

Det, som driver vores nysgerrighed, er at undersøge hvordan corporate branding, der tager sit udspring i en markedsorienteret logik, bliver til et muligt redskab i en offentlig organisation, og hvorledes det kan anvendes som et styringsredskab for ledelsen, med CSU Egedammen som case.

⁴ Børsens Ledeshåndbøger: *Marketing i offentlige organisationer*, kap.4.4, 2011

5.2 Erkendelsesinteresse

I denne afhandling ønsker vi at belyse, hvordan og med hvilken relevans corporate branding kan blive et muligt redskab i en offentlig organisation samt hvilke ledelsesmæssige udfordringer dette stiller, når corporate branding skal ses som meningsskabende for organisationen.

Betragtet med Blooms taksonomi for indlæringsmål vil afhandlingen repræsentere flere niveauer på taksonomi stigen. De indledende afsnit er en parafrasering af viden, som leder os frem til en forståelse af afhandlingens problemfelt, og dette vil efterfølgende gøres til genstand for en analyse med de opstillede teorier. Tyngden i vores afhandling vil ligge på taksonomiens øverste trin: syntese, vurdering og handleforskrifter belyst i forhold til teorien, empirien og de udførte analyser.⁵

5.3 Afgrænsning af problemfelt

Afgrænsningen af vores problemfelt sker på tilsvarende vis som ved valg af vores genstand gennem valg i forhold til teorier, temaer og delelementer, her er der blot tale om en betydelig større mængde valg og fravalg.

Udgangspunktet for vores valg og nysgerrighed er en dobbeltstrategi, der består i at undersøge hvordan corporate branding, der tager sit udspring i en markedsorienteret logik, bliver til et muligt redskab i en offentlig organisation, og hvorledes det kan anvendes som et styringsredskab af ledelsen på CSU Egedammen.

Vores første til- og fravalg er, at vi alene vil beskæftige os med branding i forhold til den offentlige sektor i et moderne vestligt markedssamfund, samt at vi vil beskæftige os med corporate branding indenfor en offentlig organisation.

Det betyder, at vi afgrænser os i forhold til f.eks. produkt branding, der typisk er relevant for produktproducerende private virksomheder, samt at har vi fravalgt "personal branding", "employerbranding" og "place- eller citybranding" og andre brandformer, idet vi har valgt at rette fokus mod corporate branding. Vi har valgt denne form for branding, da vi er af den opfattelse, at den vil have den største relevans i vores case. Corporate branding handler nemlig om at gøre en

⁵ Lotte Rienecker og Peter Stray Jørgensen: *Den gode opgave*, 3.udgave, 2.oplag, 2008, Forlaget Samfundslitteratur

organisation til et såkaldt "brand" med en given betydning for alle dens interessenter, eksternt såvel som internt.

Vi har dernæst valgt, at vi primært vil se på hvilke forudsætninger, der skal være til stede for at corporate branding er relevant at anvende i en offentlig organisation. Vi har dermed fravalgt at lave en drejebog over, hvordan en offentlig organisation som CSU Egedammen bør "brande" sig.

Baggrunden for dette valg er, at der ifølge vores opfattelse er en diskrepans mellem branding i den private sektor og den offentlige sektor. Der er således en skelnen mellem det private og det offentlige. Litteraturen på branding området tager primært udgangspunkt i den private sektor, hvor formålet a priori er profitmaksimering. Det er imidlertid et centralt spørgsmål som ikke hidtil er særligt debatteret i den offentlige sektor.

En henvisning til profitmaksimering vil sjældent være en legitim grund i det offentlige. Her vil overvejelser om bl.a. politiske værdier også være centrale for, om det overhovedet er legitimt for en offentlig organisation at "brande" sig. Vores nysgerrighed går derfor på, hvordan corporate branding kan blive til et muligt redskab i en offentlig organisation.

Som teoretisk grundlag har vi valgt at anvende Niklas Luhmann's teori om sociale systemer, da vi er af den opfattelse, at teorien kan bruges til at pointere nogle af de problemer, der ligger i forhold til branding i det offentlige, bl.a. det forhold, at der er flere semantiske felter end blot det økonomiske, der skal tages i ed. Luhmann betragter det moderne samfund som et funktionelt differentieret system, der indeholder sociale delsystemer som eksempelvis politik, økonomi, pædagogik, videnskab, sundhed, undervisning m.v.

Udover Niklas Luhmann's teori om sociale systemer, vil vi også benytte os af den ny institutionelle teori, med særligt fokus på Douglas North. Institutioner har i følge Douglass North afgørende betydning for forandringsprocesser og de begrænsninger institutionelle forhold stiller i forhold til mulige forandringer. Han definerer institutioner som formelle (love, regler mv.) og uformelle regler (normer, ideologier mv.).

Vi vil benytte os af North's ny institutionelle teori til at se på stiafhængighed (path dependence), der kan karakteriseres som en proces, hvor ændringer vil være begrænsede og delvist betingede af

de mønstre og strukturer, der er indlejret i fortiden, samt til at kunne kritisere det aktørperspektiv, der er en af de centrale præmisser i corporate branding.

I forhold til ledelsens styringsredskaber vil vi beskæftige os med en række aktørperspektiver med tillid som styringsteknologi. Vi vil i den forbindelse bl.a. se på tillid og magt samt protreptik – filosofisk coaching i ledelse⁶, der kan benyttes som led i corporate branding, hvorigennem tillid til medarbejderne og de protreptiske dialoger angående virksomhedens værdier kan levendegøre dem, og give ledere og medarbejderne et særligt ejerskab til dem, så de ikke bare bliver skueværdier.

Vi vil i opgaven benytte den teoretiske og empiriske erkendelse, vi har opnået til at belyse, i hvilken udstrækning corporate branding er relevant eller irrelevant at anvende som et styringsredskab for ledelsen i en offentlig organisation med CSU Egedammen som case.

5.4 Problemformulering

Ovenstående leder frem til følgende problemformulering:

Hvordan bliver corporate branding, der har sit udspring i en markedsorienteret logik, til et muligt redskab i en offentlig organisation, og hvorledes kan det af ledelsen anvendes som et styringsredskab.

For at operationalisere problemformuleringen vil vi anvende CSU Egedammen som case med følgende afgrænsede underspørgsmål:

- Hvordan opstår corporate branding som en mulighed for CSU Egedammen?
- Hvorledes kan ledelsen på CSU Egedammen anvende corporate branding i et meningsskabende perspektiv med tillid som styringsteknologi?
- I hvilken udstrækning er corporate branding relevant eller irrelevant som styringsredskab i forhold til CSU Egedammen?

⁶ De nævnte begrebsapparater er hentet hos Niels Thygesens m.fl. i: "Tilliden og magten" samt Ole Fogh Kirkebys m.fl. i værket: "Protreptik – filosofisk coaching i ledelse".

5.5 Kritisk refleksion af iagttagelsespunkt

I afhandlingens problemfelt og genstand har vi beskrevet, *hvad* vi kigger på, og inden vi præsenterer teorien og analyserne, vil vi ekspliciterer, hvad der er vores iagttagelsespunkt, altså den position *hvor* vi kigger fra, mens vi iagttager og beskriver problemfelt og genstand.

I forbindelse med vores tilgang til arbejdet med afhandlingen er vi opmærksomme på, at der er nogle implikationer, idet én af os er leder på CSU Egedammen i Hillerød Kommune. ”*Når man arbejder med undersøgelser i egen organisation, er man ikke blot bærer af en teoretisk forståelse, men også af en praktisk forforståelse, som påvirker perceptionen i observationssituationen og den efterfølgende analyse.*”⁷ De ledelsesmæssige udfordringer og handlingsmuligheder i forhold til corporate branding har allerede haft en stor betydning, og læseren af denne afhandling kan derfor med rette have en kritisk attitude til afhandlingens objektivitet. Men det faktum, at den anden forfatter af afhandlingen ikke er tilknyttet uddannelsessektoren, kan hermed bidrage til en større undren, refleksion og kritisk stillingtagen til problemfeltet for herigennem at bidrage til, at afhandlingens grundlag udfordres og betragtes i et fremadrettet perspektiv. ”*I samarbejdet mellem en insider og en outsider kan man forhåbentlig, opnå det ideelle miks af nærhed og distance til den praksis, der udforskes.*”⁸

Vi vurderer ydermere, at afhandlingens objektivitet sikres ved at vores analyser er baseret på empiriske undersøgelser på CSU Egedammen og dens stakeholdere, vel vidende at ”*data skabes ... i samspillet mellem undersøgeren og respondenterne... Derfor kan undersøgeren ikke undgå at påvirke og blive påvirket af det eller dem, der undersøges.*”⁹ Vi er også opmærksomme på, at det empiriske materiale er ”konstrueret”, dels fordi det sprog/begreber, der er anvendt, er med til at producere det, vi ser. Men når dette er sagt, er det indsamlede empiriske materiale kvalitetssikret og valideret af firmaet Ennova, som er førende i Skandinavien på at gennemføre de mest avancerede medarbejder-, kunde- og brugertilfredsmålinger. Vi har en forhåbning om, at det empiriske materiale i analyserne kan anvendes som udgangspunkt for at opnå en forståelse af den mening, der produceres, og de mulige konsekvenser heraf. Ydermere er forventningen: ”*at empirisk materiale kan medvirke til at øge kompleksiteten i forståelsen af specifikke fænomener*

⁷ Søren Kristiansen, & Hanne Kathrine Krogstrup: *Deltagende observation – Introduktion til en samfundsvidenskabelig metode*, Hans Reitzels Forlag, 1999

⁸ Birgit Jordansen, Jens Astrup Madsen: *Paradigmer i praksis*, Kapitel 3, side 63, Handelshøjskolens Forlag, 2010

⁹ Ibid. side 59

*såvel som induktiv udvikling af teori og redskaber, der kan medvirke til at øge selvforståelsen hos praktikerne.*¹⁰

I forbindelse med vores interviews med en medarbejder og en afdelingsleder på CSU Egedammen er vi opmærksomme på den asymmetriske relation mellem centerleder og interviewpersoner. For at formindske denne asymmetri mest muligt i interviewsituationen er de derfor udført af den forfatter, der ingen tæt relation har til CSU Egedammen, for herved at tilvejebringe en større symmetri i samtalen.

Anvendelsen af to videnskabsteorier med tilhørende paradigmer inden for samfundsvidenskaben bidrager også til at skabe basis for, at forskellige handlemuligheder træder frem, og hermed skaber rum for flere stemmers fortælling om den organisatoriske virkelighed.

6. Teoretiske perspektiver og metode

I dette afsnit vil vi redegøre for afhandlingens videnskabsteoretiske position, begrunde vores valg af teoretiske perspektiver samt anskueliggøre hvorledes vi metodisk vil opbygge afhandlingen, så problemformuleringen med underspørgsmål besvares.

6.1 Videnskabsteoretisk position

I videnskaben såvel som i praksis ses verden i en bestemt optik, og derved fremtræder noget tydeligere end andet. I afhandlingen vil vi anskue, hvilken betydning denne måde at erkende omverdenen på har for den virkelighed, der fremstår for os. Analyserne og deres resultater vil forhåbentlig sandsynliggøre nogle fremtidige optioner for handlinger i organisationen CSU Egedammen.

Da vi i afhandlingen anskuer virkeligheden som det, vi observerer gennem den relationelle meningsudveksling, sociale interaktion og fortolkning, har vi valgt den konstruktivistiske tilgang.

6.2 Analysestrategi

Da samfundet er i konstant udvikling, forstår vi i denne afhandling, at viden om virkeligheden formes af vores forståelse, og emergerer gennem konstruktion. Måden genstandsfeltet opfattes på - ontologisk - revurderes løbende, da teorier fornys og hermed konstituerer virkeligheden.

¹⁰ Ibid. side 60

Ifølge Niklas Luhmann fortolkes den sociale virkelighed som en konstruktion, hvor samfundet består af kommunikation¹¹, og denne revitaliseres bestandigt.

Epistemologisk tager vi i afhandlingen afsæt i, at virkeligheden erkendes gennem vores konstruktion af de videnskabsteoretiske paradigmer, der træder frem for os. Viden og erkendelse er altså ikke en direkte afspejling af virkeligheden, men altid en fortolkning ud fra et bestemt perspektiv. I denne erkendelsesoptik studeres og analyseres den sociale virkelighed og med baggrund i de videnskabsteoretiske paradigmer og (for)forståelsen, "spejles" problemfeltet deri. Empirien er afhængig af den valgte teori, da erkendelsen konstituerer verdenen således at genstanden for iagttagelsen først konstrueres i og igennem den teoretiske og praktiske italesættelse.

Vi har valgt den konstruktivistiske tilgang, idet problemstillingen fordrer et fokus på den virkelighed, der emergerer gennem konstruktion. Når vi ønsker at undersøge, hvordan corporate branding bliver til et muligt redskab i en offentlig organisation til trods for sit udspring i en markedsorienteret logik, og hvorledes det kan anvendes af ledelsen som et styringsredskab, er det vores opfattelse, at analysen har et blik formuleret i en begrebs- og teoriramme, på et specifikt udsnit af den sociale virkelighed, der konstituerer vores perspektiv. Udgangspunktet i den konstruktivistiske analysestrategi udelukker ikke anvendelsen af bestemte metoder, og på det analysestrategiske niveau er det den reflekterende aktivitet, der leder iagttagelsen og former et udsnit af virkeligheden, som herefter konditionerer iagttagelsen i forhold til begreber og teorier. For refleksionen er nemlig ikke blot rettet mod genstanden, mod det iagttageren iagttager – subjekt-objekt relationen, men er i stedet rettet mod iagttageren eller rettere mod iagttagelsen, mod hvordan iagttageren iagttager. Så på andens ordens iagttagelsesniveauet fremkommer det, iagttageren ser – objektet/genstanden - og det iagttageren ikke ser.

Ethvert valg er et til- eller fravalg. Vi kunne have iagttaget problemstillingen med andre metoder og hermed nå til andre resultater. Niels Åkerstrøm taler om før og efter valget.¹² Før valget lå alternativerne som åben kontingens, hvor alle forskellige muligheder principielt er potentielle. *"Efter valget fremstår samme kontingens i en fikseret form, nemlig ved at valget kunne være*

¹¹ Finn Collin: *Konstruktivisme*, side 95, 1. udgave, 2. oplag, 2004

¹² Poul Bitsch Olsen, Kaare Pedersen: *Problemorienteret projektarbejde*, kap. 3, side 47, 3. udgave, 2003

truffet anderledes.”¹³ Dette er også gældende for vores metodevalg, idet vores erkendelse er påvirket af den virkelighed som iagttages, og hvori ledelsen af CSU Egedammen agerer, hvilket også skal medtænkes i forhold til den samlede analysestrategi.

I den konstruktivistiske analysestrategi er det også helt essentielt at afdække den mening, som corporate branding kan skabe og som vil udgøre den sociale virkelighed. I analyserne vil vi derfor være opmærksomme på at én af os er leder af CSU Egedammen og hermed bærer af en både teoretisk - som praktisk forforståelse, som kan påvirke analysen.

6.3 Konstruktivisme¹⁴

Betegnelsen konstruktivisme bruges om en særlig måde at tænke og arbejde på og tager sit udgangspunkt i, at mennesker ikke erkender, forstår og erfarer omverdenen og virkeligheden direkte, dvs. som den er ”i sig selv”. Vi erkender og forstår den på forskellige måder, afhængig af de sammenhænge vi deltager i. Dvs. afhængig af hvornår og hvordan, vi iagttager den og i hvilken kulturel og situationel sammenhæng. Der er ikke et endegyldigt billede af samfundet og mennesket, som de er, og som de udvikler sig til – det kan altså betragtes som en historisk proces uden endepunkt. Virkeligheden er med andre ord konstrueret igennem menneskers tænkning, sprog og sociale praksisser. De er derfor kontingente, dvs. lokalt og historisk variable; og selve påvisningen af denne kontingens er derfor ofte en hovedpointe for konstruktivister. Et andet ærinde for konstruktivisterne er at vise, at visse fænomener faktisk er konstruktioner f.eks. at en

¹³ Ibid.

¹⁴ Filosofisk set tager konstruktivismen sit udspring fra Kants erkendelsesteori via den Kopernikanske vending. Den kopernikanske vending indenfor filosofien, der er kernen i Kants erkendelsesteori ligger i, at Kant ændrer den grundopfattelse, at erkendelse foregår ved, at subjektet bliver påvirket af objektet. Kant vender dette forhold om og hævder i stedet, at det er objektet, som bliver påvirket af subjektet. Med andre ord, at objektet som vi erkender det, er formet af subjektets måde at erfare på. *”Lad os derfor se, om ikke det skulle gå os bedre med metafysikken, hvis vi antog, at genstandene indrettede sig efter vor erkendelse. Denne antagelse ville allerede stemme bedre overens med en a priori erkendelse, der går ud på at fastslå noget om genstandene, inden de er givet for os. Det forholder sig med dette som med Kopernikus’ første tanke: da det ikke lykkedes ham at forklare himmellegemernes bevægelse, hvis han antog, at hele stjernevrmlen drejede om betragteren, prøvede han, om ikke det gik bedre, hvis det var betragteren, der drejede sig, mens stjernerne forblev ubevægelige”.* (Immanuel Kant *”Kritik af den rene fornuft”* Det lille Forlag, side 28 (BXVI)). Den næste store vending indenfor filosofien kaldes ”den sprogfilosofiske vending”, hvor Kant postulerede, at man så verden igennem de to anskuelsesformer tid og rum samt de 12 kategorier, hvor kausalitet nok er den mest kendte, *”så mener den moderne sprogfilosofi, at man begriber verden gennem sproget, og at sproget dermed er den erkendelsesteoretiske grundkategori.”* (Mads Mordhorst: *Fra Bondefrigørelse til Fødevarerindustri, side 154 i Historiefagets teoretiske udfordring RED. Per H. Hansen og Jeppe Nevers, Syddansk Universitetsforlag.*) *”Det er med andre ord ikke sådan, at sproget bruges til at begribe vores omverden, men omvendt at det er sproget, der skaber verden”* (Ibid. side 155).

Det helt centrale i konstruktivismen er, at verden som vi erkender den, er konstrueret igennem eksempelvis menneskers tænkning, sprog og sociale praksisser.

nation er en social konstruktion. I den konstruktivistiske forståelse er det essentielt at skelne mellem viden om virkeligheden og selve virkeligheden.

Konstruktivismens ontologi og epistemologi kan ses som en dualisme mellem objektivitet og subjektivitet og en disput om, hvorvidt virkeligheden og viden befinder sig i spændingsfeltet mellem disse to størrelser. For at imødekomme dette dilemma introduceres den sociale virkelighed, hvor konstruktionen er begrebs- og tankestrukturer på samfundsniveau, altså epistemer.¹⁵ Grundlaget for den sociale virkelighed bygger på sociale konventioner og regler for den sociale interaktion, som kommer til udtryk gennem kultur, traditioner, viden, ritualer praksis og sprog. Den sociale virkelighed i opgaven er kontingent, idet iagttageren, iagttagelsesapparatet og den sociale virkelighed konstruerer virkeligheden, hvori iagttagelsen konstrueres.

6.4 Begrebsafklaring - afhandlingens definition af branding

Philip Kotler definerer et brand som: *"a name, term, sign, symbol or design, or combination of these, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors"*.¹⁶ Jasper Eshuis¹⁷ er dog af den opfattelse, at definitionen bør udvides da: *"...brands as symbols should not be reduced to visual or material manifestations of the brand such as names and signs."*¹⁸ Så i denne opgave har vi valgt at anvende en udvidet version af Philip Kotler's definition for herigennem at understrege, at målet med branding også er at tilføje en mening til produktet og til brandet selv. *"A brand is a symbolic construct that consists of a term, sign, symbol or design, or a combination of these, created deliberately to identify a phenomenon and differentiate it from similar phenomena by adding particular meaning to it"*.¹⁹ Denne definition tilgodeser opgavens konstruktivistiske perspektiv, idet den helt fundamentale præmis for vores forståelse af verdenen og vores ageren heri er identiteten. I en organisatorisk sammenhæng er det fundamentale for organisationen således organisationens identitet. Sætter vi den organisatoriske identitet ind i et sensemaking perspektiv som f.eks. repræsenteret ved Karls Weick's karakteristika for sensemaking jf. kap. 5.6.3.4 understreges den organisatoriske identitet som fundamentet for organisationens opfattelse eller konstruktion af omverdenen og som

¹⁵ Finn Collin: *Konstruktivisme*, side 12, 1. udgave, 2. oplag, 2004

¹⁶ Philip Kotler: *Marketing Management*, 11. Udgave, Pearson Education Limited, 2003

¹⁷ Dr. Jasper Eshuis er førende i Holland indenfor public branding, Faculty of Social Sciences, Erasmus Universitet, Rotterdam. Vi interviewede ham under vores udenlandsophold – juni 2011

¹⁸ Jasper Eshuis, Erik – Hans Klijn: *Branding in Governance and Public Management*, London, udkommer 2012

¹⁹ Ibid.

udgangspunkt for dens handlinger. Sensemaking tilgangen viser hermed, hvordan meningskonstruktionen er en kontinuerlig proces, og set ud fra et organisatorisk og ledelsesmæssigt synspunkt bliver det at danne den organisatoriske fortolkningsramme for branding og forme den løbende meningskonstruktion i organisationen helt central.

Branding anvendes i dag til at profilere f.eks. ferierejsemål, sportsudøvere, pop stars, certificerede processer og store organisationer. Branding kan overordnet set inddeles i flere former: corporate branding, produktbranding, personal branding, employerbranding og stedbranding. I denne opgave vil vi beskæftige os med branding af organisationer - corporate branding, som er en vigtig platform for organisationens identitet og differentiering fra øvrige udbydere/ leverandører af specialundervisning for unge og voksne.

Vi har i denne fremstilling valgt at foretage en distinktion mellem begreberne corporate branding og et corporate brand. Når vi italesætter begrebet corporate brand, er det tænkt i forhold til en opfattelse af organisationens "ontologi" - altså organisationens inderste væsen eller identitet, formet i et komplekst samspil mellem det, man på tværs af lokale sammenhænge og konkrete situationer er, gør, siger og fortolkes som over tid. Når vi derimod benytter begrebet corporate branding, skal det forstås i relation til måden organisationen ønsker eksterne såvel som interne interessenter skal opfatte og erkende organisationen på.²⁰

En mere udførlig beskrivelse af branding med særligt fokus på corporate branding, vil vi komme nærmere ind på i kapitel 5.2.2 – 5.2.3.

6.5 Metode

Vi vil i dette afsnit redegøre for den metodiske tilgang for afhandlingens analysestrategi. Som tidligere nævnt udelukker den konstruktivistiske analysestrategi ikke anvendelsen af bestemte metoder, men det er den reflekterende aktivitet, der leder iagttagelsen og former et udsnit af virkeligheden, som herefter konditionerer iagttagelsen i forhold til begreber og teorier.

²⁰ "Corporate branding betegner jeg som virksomhedens integrerede kommunikationsprocesser, som etableres via et internt forankret værdigrundlag, en klar vision og en brand-orienteret forretningsstrategi" (Lars Sandstrøm artikel "Corporate branding strategi – et middel til at forbinde virksomhedens kerneværdier og eksterne kommunikationsprocesser) : "Branding is an approach within marketing that aims at increasing the value to a user of a branded object, such as a place, by giving the object symbolic meaning that is valuable in the psychological and social life of consumers (Arvidsson 2006; Danesi 2006)" Jasper Eshuis, Erik – Hans Klijn: Branding in Governance and Public Management, London, udkommer 2012)

Undersøgelsesdesignet – den overordnede ramme i afhandlingen - er et casestudie, hvor CSU Egedammen er den bestemte kontekst, hvori vi undersøger, hvordan fænomenet corporate branding forstås og tillægges mening.

Et case studie er en empirisk undersøgelse: som belyser et samtidigt fænomen inden for det virkelige livs rammer, hvor grænserne mellem fænomenet og den sammenhæng, hvori det indgår, ikke er indlysende, og hvor der er mulighed for at anvende flere informationskilder til belysning af fænomenet.²¹

Med CSU Egedammen som case valgte vi forskellige undersøgelsesmetoder – teknikker som dokumentanalyse, semantisk analyse og interviews for hermed at afdække genstandsfeltet.

I analyse 1 har vi valgt at anvende to komplementære teorier, fordi Majken Schultz's værktøjskasse til corporate branding og Douglass North historisk ny institutionelle teori anvendt i forhold til corporate branding komplementerer hinanden med forskellige blikke på vores genstandsfelt. *"Da de imidlertid begge er nødvendige for den fulde forståelse og supplerer hinanden, er de med Bohrs ord komplementære til hinanden. Når Bohr taler om komplementære forhold, er det primært iagttagelsessituationer".*²²

Analyse 1 kan beskrives som en dokumentanalyse, hvor det empiriske materiale (tilfredshedsundersøgelser, virksomhedsplaner, avisartikel og nyhedsbreve) eksisterede forud for den undersøgelse, de blev en del af. Et dokument kan defineres på følgende måde: *"Data der består af ord og/eller billeder, som er blevet nedfældet uden forskerens intervention".*²³ Vi er dog vidende om, at i en konstruktivistisk analyseramme kan materialet ikke have en iboende essens eller en entydig betydning. Men i modsætning til et interview er det et materiale, som er blevet etableret uafhængigt af vores afhandling. Valget af dokumenter er begrundet i deres udsigelseskraft i forhold til genstandsfeltet, og vi er opmærksomme på, at organisationen kan have produceret og anvendt dokumenterne med henblik på at fremstå som legitime over for omverdenen, signaleret rationalitet, ansvarlighed eller andre værdier, der er fremherskende i

²¹ Ib Andersen: *Den skinbarlige virkelighed*, side 118, 4. udgave, Forlaget Samfundslitteratur, 2008

²² David Favrholt: *Filosoffen Niels Bohr*, side 124, 1. udgave, 1. Oplag, Informations Forlag, 2009

Som nævnt talte Niels Bohr om komplementaritet i forbindelse med kvantemekanikken, og komplementaritet var for ham en betegnelse, der " ... er egnet til at omfatte kvantefænomenernes karakteristiske individualitet og samtidig klarlægge de særegne træk, som iagttagelsesproblemet på dette erfaringsområde udviser." (Diskussion med Einstein om erkendelsesteoretiske Problemer i Atomfysikken, (1949), Atomfysik og menneskelig erkendelse, side 53)

²³ D. Silverman: *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, side119, London: Sage

organisationens institutionelle omverden.²⁴ I den konstruktivistiske udvælgelsesproces er repræsentativitet dog ikke et afgørende kriterium, men derimod anvendes et pragmatisk kriterium, hvor velegnede dokumenter er tekster: ” som vil kunne kaste lys på problemstillingen på en sådan måde, at den afsluttende analyse genererer ny, overbevisende og interessant viden”.²⁵

I analyse 2 har vi valgt også at anvende en komplementær tilgang, idet vi her vil benytte os af Niklas Luhmann’s systemteori til en semantisk analyse i forhold til indtrædelsen af corporate branding som en mulighed på CSU Egedammen, samtidig med at vi komplementært hertil anvender en række aktørperspektiver for at belyse, hvorledes corporate branding af ledelsen kan anvendes som et styringsredskab.

I analyse 2 har vi, som nævnt, valgt at benytte Niklas Luhmann’s teorier som en del af denne afhandling. Vores deskriptive, semantiske og analytiske tilgang til problemstillingen skal ses i lyset af hans systemteori. Den semantiske analyse er ikke et forsøg på at finde den korrekte strategi for branding af CSU Egedammen, men er i stedet et forsøg på at se på den eksisterende praksis, og hvilken effekt den har på organisationen. For at afdække de aspekter i afhandlingen, som dokumenterne ikke kunne indfange, har vi valgt at anvende kvalitative interviews for herigennem at generere viden omkring lederens/medarbejderens oplevelser og erfaringer med genstandsfeltet. Interviewene blev tilrettelagt semistrukturerede dvs. at interviewereren arbejder med en interviewguide²⁶, hvor temaer og en række hovedspørgsmål er defineret på forhånd, men der kan afviges fra guiden, hvis interviewpersonen bringer interessante emner på banen. De semistrukturerede interview har en eksplorativ tilgang, der stimulerer ny viden samtidig med at interviewpersonernes refleksioner over bestemte temaer imødekommes. En af fordelene ved kvalitative interviews er, at de i større omfang end kvantitative metoder sikrer en høj grad af validitet. Ifølge Steinar Kvale drejer validitet sig om:” ... *hvorvidt en metode undersøger det, den har til formål at undersøge*”.²⁷ I det kvalitative interview kan misforståelser undgås, da interviewereren kan spørge uddybende ind til et tema. Ulempen ved kvalitative interviews er derimod en mindre grad af pålidelighed – reliabilitet, da undersøgelsernes udførelse måske ikke er troværdig (ledende spørgsmål i interviewet). For at reducere bias i de afholdte interviews, er de

²⁴ L. Justesen, Nanna Mik - Meyer: *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*, side 126, Hans Reitzels Forlag, 2010

²⁵ Ibid. Side 133

²⁶ Se bilag 1

²⁷ Steinar Kvale: *InterView*, side 233, 1. Udgave, 15. Oplag, Hans Reitzels Forlag, 1997

derfor udført af den forfatter af afhandlingen, som ikke er tilknyttet CSU Egedammen. Men vi er dog alligevel opmærksomme på, at én af forfatterne er centerleder på CSU Egedammen, hvorved replikationskriteriet måske ikke helt kan indfries.²⁸ En større grad af reliabilitet kunne opnås i vores interviews, hvis de kunne have været anonyme eller ved at inddrage flere respondenter fra CSU Egedammens stakeholdere, men vi er af den opfattelse, at de udførte kvalitative interviews kan ses som en indikation på, hvordan corporate branding er et muligt redskab i en offentlig organisation. Samtidig vurderer vi, at vores materiale udgør et tilstrækkeligt grundlag for de to analyser. Da *"værdien af den producerede viden afhænger af sammenhængen og anvendelsen af den"*.²⁹

De 2 interviewpersoner er henholdsvis afdelingsleder Bjarne Møller og lærer Janne Pedersen. De har begge været ansat på CSU Egedammen i en årrække før Strukturreformen, og er derfor i besiddelse af en erfaring, som kan sættes i spil. Vi er af den opfattelse, at disse to interviews er tilstrækkelige til at indikere det semantiske skift, der er fulgt i kølvandet på NPM - bølgen, herunder Strukturreformen og i særdeleshed med konkurrenceudsættelsen på CSU Egedammen.

Vi vil som nævnt også i den anden analyse bevæge os ind i det komplementære, når vi springer fra en sproganalyse af semantiske felter på CSU Egedammen til at se på aktørbaseret ledelse gennem aktør-netværksperspektiv, storytelling, kvalitetsbeskrivelser, branding som meningskabende, protreptik, tillid og magt. Denne vekselvirkning foretages for herved at give indsigt i forståelsen af corporate branding som et muligt ledelsesredskab for en offentlig organisation med CSU Egedammen som case.

I afhandlingen arbejdes både med kvantitative (brugerundersøgelser) og kvalitative (interviews) metoder, og denne metodetriangulering giver mulighed for, at de forskellige metoder kan supplere hinanden.

Ifølge Dahler Larsen indfries transparens kriteriet³⁰ i de metodiske fremgangsmåder, hvis de er tilgængelige og kan genfindes og genskabes, hvilket vi mener de kan. Vi forventer også, at det heuristiske kriterium bliver indfriet, idet vi er af den formodning, at undersøgelsen vil tilføre ny

²⁸ Peter Dahler Larsen: *At fremstille kvalitative data*, Odense Universitetsforlag, 2002

²⁹ Steinar Kvale: *InterView*, side 80, 1. Udgave, 15. Oplag, Hans Reitzels Forlag, 1997

³⁰ Ibid.

viden og indsigt i forhold til spørgsmålet om branding som et muligt ledelsesredskab i en offentlig organisation.

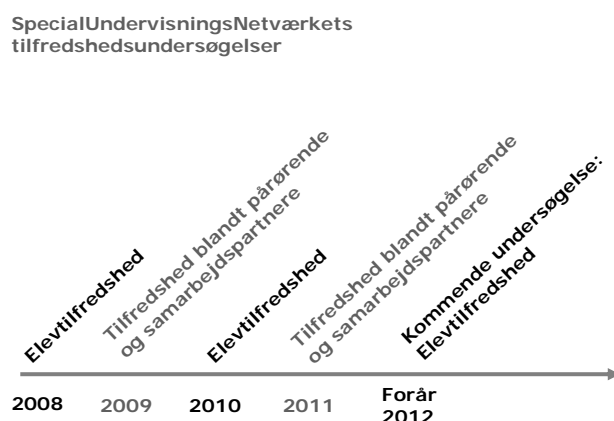
6.6 Empiri

En del af afhandlingens empiri består af bruger,- pårørende og samarbejdspartner tilfredshedsundersøgelser, der blev påbegyndt i 2008 på CSU Egedammen. Formålet med disse tilfredshedsundersøgelser er:

- at overvåge kvaliteten i vores tilbud
- at sikre at vi anvender ressourcerne rigtigt
- at skabe udgangspunkt for dialog og læring i udviklingsarbejde på tværs af uddannelsescentre³¹

Baggrunden for disse tilfredshedsundersøgelser blev iværksat, da Kvalitetsreformen fra 2007 tydeliggjorde at resultater skulle dokumenteres. ” Regeringen ønsker, at der fremover stilles informationer til rådighed om kvaliteten på den enkelte institution, herunder brugernes tilfredshed med institutionen...”³² Med brugerundersøgelserne sikrer CSU Egedammen, at elever, forældre og samarbejdspartners behov og prioriteringer har fokus i det fremtidige udviklingsarbejde.

Figur 6.6.1 Specialundervisningsnetværkets tilfredshedsundersøgelser 2008 til 2012³³



I SpecialUndervisningsNetværket, som er et fagligt udviklingsmiljø for syv specialundervisningscentre for unge og voksne i Danmark, samarbejdes om brugertilfredshedsundersøgelser, idet der

³¹ www.specialundervisningsnetvaerket.dk

³² http://www.kvalitetsreform.dk/multimedia/Dokumentation_og_benhed_om_kvalitet1.pdf

³³ www.specialundervisningsnetvaerket.dk

arbejdes med "benchlearning" på baggrund af resultaterne i de enkelte tilfredshedsundersøgelser for på den måde at opnå en høj grad af udvikling og innovation.

Den kvantitative empiri tilgodeses hermed i denne afhandling af tilfredshedsundersøgelserne blandt brugere, pårørende og samarbejdspartnere.

I interviewene med en afdelingsleder og en medarbejder på CSU Egedammen var formålet, at belyse udviklingen før og efter Strukturreformen i forhold til konkurrence, og hvorledes corporate branding var italesat før og efter 2007. Det bevidste valg af interviewpersoner/ respondenter er begrundet i, at de begge har været ansat før 2007, og derfor er i besiddelse af den nødvendige erfaring inden for det undersøgte genstandsfelt. Baggrunden for valget af en leder og en medarbejder skal ses i lyset af, at de hver især har deres blik og forståelsesramme forankret i forskellige positioner på CSU Egedammen, hvilket vil tilføre analysen større bredde.

Den kvalitative empiri tilgodeses hermed i denne afhandling af de semi- strukturerede interviews. Når man anvender forskellige dataindsamlingsteknikker – triangulering – kan de supplere hinanden for herved at muliggøre, at afhandlingen bliver belyst fra flere sider og dermed sikres et nuanceret billede af helheden.

7. Teori

I teoriafsnittet vil vi give en kort gennemgang af Niklas Luhmann's systemteori og Douglass C. North's ny institutionalisme. Vi har begrænset afsnittet til alene at være en kortfattet præsentation af disse to teoriers centrale passager i forhold til vores fremstilling.

7.1 Niklas Luhmann - Systemteori

Med Luhmann's teori har vi at gøre med en meget omfattende teoridannelse, hvorfor en gennemgang af denne ligger udenfor afhandlingens rammer og formål. Teoriafsnittet til Luhmann vil derfor primært basere sig på en kortfattet præsentation af en række vigtige træk ved Luhmann's teori om selvorganiserende og selvopretholdende sociale systemer, der adskiller sig fra deres omverden ved at opbygge en intern kompleksitet, der altid er enklere end sine omgivelser.

Fremstillingens primære formål med at inddrage Luhmann's sociale systemteori er, at kunne bidrage med en række anden ordens iagttagelser. En iagttagelse af en iagttagelse kalder Luhmann

iagttagelse af anden orden³⁴. Med iagttagelse af iagttagelse muliggøres reflektiv indsigt i egne iagttagelser. En central pointe hos Luhmann er, at iagttagelser hele tiden er bundet til bestemte forskelle. Luhmann har en epistemologisk forudsætning om, at der findes en virkelighed uafhængig af vore observationer, men vi har ikke nogen direkte adgang til den. *"Erkendelsen er derfor ikke afbildning, genspejling eller repræsentation, men konstruktion af virkelighed"*³⁵. Luhmann's teori tilhører således den konstruktivistiske tradition. Luhmann arbejder ud fra en systemteori, hvor systembegrebet kan anvendes på hvad som helst, der opererer med en skelnen mellem sig selv og omverdenen. Den mindste sociale enhed, indenfor den kategori af systemer Luhmann kalder sociale systemer, er kommunikation. *"Sociale systemers elementer, altså de sidste enheder, som ikke kan opløses yderligere, betegner Luhmann som kommunikationer. Sociale systemer er kommunikationssystemer; de reproducerer sig selv på den måde, at de fortløbende knytter kommunikationer an til kommunikationer"*³⁶. Kommunikation er således ifølge Luhmann de mindste enheder indenfor sociale systemer. Med kommunikation menes ofte tegn, betydninger, logik, sprog mv., hvilket også er tilfældet hos Luhmann.

Luhmann tager dog - qua sit epistemologiske grundlag og teoretiske fundament i systemteorien - et kvantespring væk fra den mere traditionelle aktørbaserede kommunikationsteori, hvor udgangspunktet er afsender og modtager. Kommunikation hos Luhmann er således ikke, en toleddet operation mellem en afsender og en modtager, men er i stedet en autopoietisk (selvskabende og selvopretholdende) operation, som kombinerer en treleddet selektionsproces mellem information, meddelelse og forståelse til en emergent enhed, der danner basis for en videre kommunikation.³⁷

Kommunikation skaber så at sige altid en åben situation af tilslutning eller afvisning.³⁸ Dertil hører at kommunikation ikke kan kommunikere om alt på en gang, derfor reduceres kompleksiteten i form af disse selektioner. *"Kort sagt: der foreligger en kommunikation, når der bliver truffet et valg af information, et valg blandt flere muligheder for meddelelser, og et valg blandt flere muligheder*

³⁴ Georg Kneer, og Armin Nassehi: *Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*, side 105, Hans Reitzels Forlag, 1997

³⁵ Heine Andersen, & Lars Bo Kaspersen: *Klassisk og moderne samfundsteori*, side 395, Gyldendal Akademisk forlag, 2007

³⁶ Georg Kneer, og Armin Nassehi: *Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*, side 69, Hans Reitzels Forlag, 1997

³⁷ Ibid. side 85

³⁸ Heine Andersen, & Lars Bo Kaspersen: *Klassisk og moderne samfundsteori*, side 392 + 398, Gyldendal Akademisk forlag, 2007

*for forståelse. Det er vigtig at understrege, at man først kan tale om kommunikation, når der foreligger en syntese af alle tre selektionsydelser.”*³⁹

Ved "sociale systemer" forstår Luhmann først og fremmest en meningssammenhæng af sociale handlinger, der henviser til hinanden samt afgrænser sig fra en omverden. Systemerne både skaber og opretholder sig selv, hvorved de kan siges at være autopoietiske og operationelt lukkede. Samtidigt er systemerne, ikke på trods af deres lukkethed, men i kraft af denne, også strukturelt koblede, idet systemet er underlagt "omverdensafhængigheder", kontingenser, der kan forstyrre eller irritere systemet⁴⁰. *"Formen for udveksling mellem system og omverden bliver ikke fastlagt af omverdenen, men af den lukkede operationsmåde i det autopoietiske system. Den autopoietiske organisations lukkethed er forudsætningen for dens åbenhed."*⁴¹

Det er vigtig straks at slå fast, at *"omverden er et konstitutivt moment i denne forskel, den er altså ikke mindre vigtig for systemet end systemet selv"*.⁴² Mennesket eksempelvis er ifølge Luhmann en nødvendig omverdensbetingelse for sociale hændelsesforløb. Konstitutivt for Luhmann's systembegreb er således, at der eksisterer en grænse, der muliggør en differentiering mellem det, der er indenfor og udenfor systemer, altså systemet og dets omverden. Den yderste grænse hos Luhmann og dermed den eneste undtagelse fra, at alt enten er system eller omverden, er verden. Verden er ifølge Luhmann det øverste relationspunkt, hvilket vil sige at verden har den største kompleksitet. Kompleksitet betyder den samlede mængde af mulige begivenheder og tilstande. Det, at noget er komplekst vil sige, at det kan antage mindst to tilstande.⁴³

De sociale systemers funktion er at reducere kompleksitet, omverdenen er således altid mere kompleks end selve systemet. For netop at opnå denne kompleksitets reduktion iagttager de sociale systemer gennem en forskel. De er sig dog ikke selv denne forskel bevidst.

Det moderne vestlige markedssamfund er kendetegnet ved det, Luhmann kalder en funktionel differentiering, hvilket betyder en uddifferentiering af samfundet i forskellige systemer.

³⁹ Georg Kneer, og Armin Nassehi: *Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*, side 85, Hans Reitzels Forlag, 1997

⁴⁰ Niklas Luhmann: *Hvorfor Systemteori* i Jens Christian Jacobsen (red.) *"Autopoiesis – en introduktion til Niklas Luhmann's verden af systemer"* København: Politisk Revy, 1992

⁴¹ Georg Kneer, og Armin Nassehi: *Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*, side 56, Hans Reitzels Forlag, 1997

⁴² Ibid. side 73 + (SoSY:288)

⁴³ Ibid. side 44

Samfundsstrukturelt differentierer samfundet sig således i systemer, som ikke mere kan integreres gennem en grundsymbolik, der er fælles for alle systemer. De enkelte systemer adskiller sig fra de andre systemer gennem deres funktionelle relation til samfundet, i og med at de opererer ud fra hvert deres funktionsspecifikke perspektiv, der er uomgængeligt for systemet selv.⁴⁴ Som eksempler på sådanne delsystemer i et "moderne vestligt samfund" kan her nævnes politik, pædagogik, økonomi, ret, religion, videnskab og undervisning mv.

Tager vi eksempelvis det pædagogiske system, så iagttager dette system gennem forskellen bedre/dårligere dannelsesmæssigt.⁴⁵ Alt, hvad der iagttages og kommunikerer gennem det pædagogiske system er afhængig af denne forskel, der definerer systemet fra dets omverden.

Det pædagogiske system vil ifølge Luhmann operere som et lukket system med hensyn til sin forskel. For dette system er forskellen som nævnt ovenfor bedre/dårligere dannelsesmæssigt. "Under alle omstændigheder bliver enhver pædagogisk kommunikation et spørgsmål om at korrigere med henblik på perfektion."⁴⁶ En anden ordensbetragtning, på det pædagogiske system, vil således give os den indsigt, at uanset årsagen vil det pædagogiske systems løsning på problemet altid bestå i at tilbyde mere dannelse, hvilket også fremgår af følgende citat:

"Specialundervisning for voksne er en planlagt, tidsbegrænset, fremadskridende og målrettet aktivitet, der har til formål at afhjælpe eller begrænse virkningerne af et handicap. Dette kan bestå i, at deltageren opnår strategier og metoder, der gør, at han/hun i videst muligt omfang kan deltage i samfundslivet på samme vilkår som mennesker uden handicap".⁴⁷

Luhmann giver os altså med sin teori et værktøj til at se den implicite forudsætning eller den blinde plet, der eksisterer indenfor det pædagogiske system. Denne blinde plet giver os samtidig det centrale begreb i forhold til at skulle "brande" en pædagogisk organisation – nemlig dannelse

⁴⁴ Ibid. side 136

⁴⁵ Forfatterne har drøftet den konkrete kode. I Niels Åkerstrøm Andersen: *partnerskabelse* (Niels Åkerstrøm Andersen: *Partnerskabelse*, 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels forlag, 2006,) står der på side 118, at er koden er bedre / dårligere indlæringsmæssigt, mens koden på side 121 er beskrevet som bedre og dårligere dannelsesmæssigt. Historisk set er det nok mest korrekt, at anvende koden bedre / dårligere dannelsesmæssigt, I Niklas Luhmann's "Ecological communication" knytter koden bedre og dårligere indlæringsmæssigt sig til undervisningssystemet. Vi har således i denne afhandling valgt at anvende koden bedre / dårligere dannelsesmæssigt for det pædagogiske system.

⁴⁶ Niels Åkerstrøm Andersen: *Partnerskabelse*, side 118, 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, 2006

⁴⁷ <http://www.uvm.dk/Uddannelse/Uddannelse%20og%20undervisning%20for%20voksne/Uddannelser%20for%20voksne/Specialundervisning.aspx>

til at begå sig i samfundet. En pointe så selvindlysende, at man nemt kunne have glemt den, hvis man ikke lige var trådt et skridt tilbage i regressionen via en anden ordensbetragtning.⁴⁸

Det pædagogiske system er således altid mindre komplekst end sine omgivelser og forholder sig alene i forhold til koden bedre/dårligere dannelsesmæssigt.

Samtidig med at det pædagogiske system er autopoietisk og operationelt lukket, er systemet ikke på trods af dets lukkethed, men i kraft af denne, også strukturelt koblet til omverdenen, idet systemet er underlagt 'omverdensafhængigheder', der kan forstyrre systemet.⁴⁹

Vores genstand, CSU Egedammen, tilhører den type af sociale systemer Luhmann kalder organisationsystemer.⁵⁰ "*Sociale systemer kan betegnes som organiserede, når medlemskabet er knyttet til særlige betingelser.*"⁵¹ Adgangen til og afgang fra CSU Egedammen er reguleret formelt, altså knyttet til nogle forskellige betingelser for medlemskab og ikke-medlemskab af organisationen. Skellet mellem system og omverden vil være et internt skel som systemet benytter til at opretholde en grænse i forhold til sine omgivelser. Programmering gør det muligt for CSU Egedammen at indbygge den af omgivelserne givne struktur. Her vil CSU Egedammen kunne indstille sig på økonomi, og økonomiske målsætninger og disse strukturelle begrænsninger vil udmønte sig i organisationen eksempelvis i form af overvejelser, om man bør "brande" den. Noget, der ikke tidligere har været relevant for organisationen, at overveje. Det økonomiske system, der opererer med forskellen betale/ikke betale indlejrer sig således i CSU Egedammens kommunikation. Den binære kode for branding er den økonomiske kode. Dvs. når man anvender branding vil det semantiske felts kode være betale/ikke betale.

Offentlige organisationer reagerer således i dag ofte i forhold til forskellige semantiske felter, eksempelvis politik med forskellen magt/ikke magt, det økonomiske system med forskellen

⁴⁸ Vi vil gerne gøre læseren opmærksom på, at en anden ordensbetragtning også blot er en iagttagelse og ikke besidder nogen privilegeret position, eksempelvis er vores anden ordensbetragtning på undervisningssystemet blind overfor andre teorier og svagheder ved Luhmann's systemteori vedr. sociale systemer.

⁴⁹ Niklas Luhmann: *Hvorfor Systemteori* i Jens Christian Jacobsen (red.) "*Autopoiesis – en introduktion til Niklas Luhmann's verden af systemer*" København: Politisk Revy, 1992

⁵⁰ "Ifølge Luhmann kan man skelne mellem tre særlige typer af sociale systemer, nemlig interaktionssystemer, organisationsystemer og samfundssystemer", Kneer, Georg og Armin Nassehi: *Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*, side 46, Hans Reitzels Forlag, 1997

⁵¹ Georg Kneer, og Armin Nassehi: *Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*, side 47, Hans Reitzels Forlag, 1997

betale/ikke betale, det psykologiske kode normal/ikke normal og det pædagogiske system bedre/dårligere dannelsesmæssigt m.v.

Den centrale forskel, på de tidligere nævnte funktionssystemer og organisationssystemer, er at hvor det for funktionssystemerne gælder, at de semantiske felter er åbne overfor medlemskaber, men lukket overfor koden, er organisationerne lukket overfor medlemskab, men åbne over for de forskellige semantiske felter. Når organisationerne *"former mange koder uden nogen fast indbyrdes rangorden"*⁵² og ikke længere har en primær opkobling til et system, er de polyfone eller heterofone i modsætning til homofone organisationer, der altså kun har en primær funktionskobling.⁵³ Hvor det tidligere rene bureaukratiske system var tæt koblet til et overordnet politisk/administrativt system, findes der i dag sjældent et givet forhold mellem organisationstype og funktionssystem. De fleste organisationer skal således orientere sig mod mange koder uden fast rangordning mellem dem.

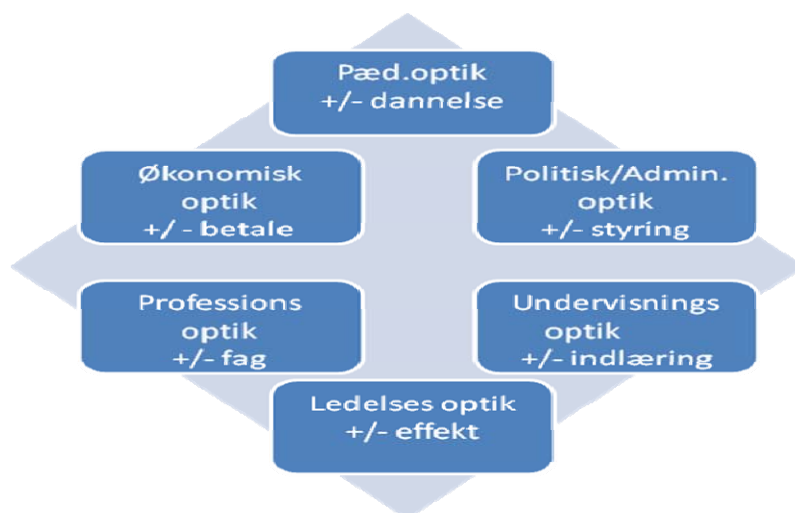
Økonomien er i dag bundet tættere til det økonomiske funktionssystem i et forsøg på at markedsføre- og konkurrencefokuserer den offentlige sektor med redskaber som indtægtsdækket virksomhed, fritvalgsordninger, udliciteringer mv. fra New Public Management.

Når de forskellige koder i dag kobles sammen har det en konsekvens for organisationens selvbeskrivelse, idet CSU Egedammen som moderne organisation er knyttet til forskellige funktionssystemer, der alle taler med deres koder i organisationen. De er dynamiske variabler, der i princippet hele tiden er til forhandling og konkurrerer om både fokus og tid i ledelsessammenhænge. Det drejer sig om det administrativ/politiske område, som kodificeres gennem "styring", det ledelsesmæssige gennem "effektivitet", det professionsmæssige gennem hvad der er "fag", det pædagogiske gennem "dannelse", og det økonomiske som kodificeres gennem "betale" mv.

⁵² Niels Åkerstrøm Andersen: *Partnerskabelse*, side 83, 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels forlag, 2006

⁵³ Niels Åkerstrøm: *Polyfone organisationer*, Nordiske Organisationsstudier, 2/2002, side 36, Oslo

Figur 7.1.1 CSU Egedammen som en polyfon organisation



Modellen viser nogle af de centrale koder, som organisationen er koblet til. Udgangspunktet for italesættelsen af temaer, sker med afsæt i de forskellige systemers koder, og tolkes forskelligt afhængigt af hvilken optik, der vælges. Mulighederne ligger i, at der er flere koder til rådighed, og det vanskelige består i at prioritere og udvælge de relevante "påvirkninger" samt foretage koblingerne mellem de forskellige funktionssystemer.

Hvorvidt CSU Egedammen er i stand til at foretage en selvopretholdelse, har stor indflydelse på dens muligheder for at "håndtere" omverdenens kompleksitet. I denne sammenhæng knytter begrebet "kompleksitet" ligeledes an til systemets evne til at respondere på omverdenskontingenser, der konstant tvinger systemet til at "selektere" en række potentielle løsninger på en række problemer, eksempelvis når CSU Egedammen udsættes for en konkurrenceudsættelse og skal til at agere ud fra det økonomiske system og forskellen betale/ikke betale.

En vigtig funktion i organisationer ligger altså i at fastlægge specielle handlingsforløb, der kan forventes i organisationens omverden på netop denne måde, og dermed at gøre organisationen mulig at beregne både for medlemmer og ikke-medlemmer.

Noget særligt ved det organisatoriske system er, at det kan kommunikere udadtil og selv kan forpligte sig som adressat i kommunikationen; *"alle andre systemer betjener sig af organisatoriske systemer."*⁵⁴

For at kunne klare sig må CSU Egedammen være i stand til at reducere omverdenens kompleksitet ved at udelukke eller minimere sandsynligheden for, at visse omstændigheder indtræffer. Det afgørende punkt vil være, hvorvidt man får skabt den indre kompleksitet, der tillader den at differentiere sig samt at udvikle koder til at kommunikere med sig selv.

CSU Egedammen vil således være i stand til at imødegå en kompleksitetsstigning i sin omverden gennem en specialisering og en sofistisering af de koder, som den bruger til at selekttere samt referere til sig selv med.⁵⁵ Dette kan gøres gennem kommunikation eksempelvis via branding.

7.2 Douglass C. North - Ny institutionalisme og stiafhængighed

Den ny institutionelle teori, opstod i 1970'erne, har tre overordnede tilgange: historisk-rational choice- og organisatorisk institutionalisme. Vi vil i denne opgave beskæftige os med den historiske institutionalisme, og i denne fremstilling alene arbejde ud fra Douglass C. North's værk: *"Institutions, Institutional Change and Economic Performance"*.

Ifølge North udgør institutionerne de afgørende formelle og uformelle rammer for individers/kollektivers handlen. De forskellige institutioner er indlejret i samfundet som et koralrev, der gennem tiderne har lagt sig som lag på lag af institutioner.⁵⁶ *"They connect the past with the present and the future so that history is a largely incremental story of institutional evolution in which the historical performance of economies can only be understood as part of a sequential story"*.⁵⁷

⁵⁴ Lars Bo Kaspersen og Jørn Loftager: *Klassiske og moderne Politisk teori*, side 866, Hans Reitzels forlag A/S, 2009

⁵⁵ Niklas Luhmann: *Hvorfor Systemteori* i Jens Christian Jacobsen (red.) *"Autopoiesis – en introduktion til Niklas Luhmann's verden af systemer"* København: Politisk Revy, 1992

⁵⁶ Klaus Petersen: *13 Historier om den danske velfærdsstat*, side 37, 2. oplag, Syddansk Universitetsforlag, 2004

⁵⁷ Douglass C. North: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, side 118, 28. oplag, Cambridge University Press, 2009

Institutioner kan være formelle såvel som uformelle⁵⁸. De formelle kan være juridiske og økonomiske regler og kontrakter m.v.⁵⁹, mens de uformelle kan være normer, sædvaner, ideologier mv.⁶⁰

North arbejder med en central distinktion mellem institutioner og organisationer. Organisationer hos North er kendetegnet som grupper af individer bundet sammen af et fælles formål.⁶¹ *"Organizations include political bodies (political parties, the Senate, a city council, a regulatory agency), economic bodies (firms, trade unions, family farms, cooperatives) social bodies (churches, clubs, athletic associations), and educational bodies (schools, universities, vocational training centers). They are groups of individuals bound by some common purpose to achieve objectives"*.⁶²

Institutioner derimod kan eksempelvis være regler, normer, konventioner, vaner, orden mv. *"Institutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction"*.⁶³ Den vigtigste rolle for institutioner, i et samfund, er at reducere usikkerhed og sikre at forandring sker inkrementelt.

Dette betyder, at forandringstiltag som eksempelvis, det, at ville "brande" en offentlig organisation som CSU Egedammen, skal kunne gøres indenfor de gældende institutionelle rammer for at være legitimt. Hvis en offentlig organisation skal kunne klare sig på markedsvilkår, er det nødvendigt, at den fremstår legitim. Legitimitet begrunder eksistensberettigelsen og stabiliserer sociale relationer. Hvis organisationer vil undgå dårligt omdømme og omverdenens sanktioner, er de nødt til at indfri de overordnede forventninger. Når en organisation kommunikerer, kan den både svække og forstærke den legitimitet, der omgiver den. At kommunikere er derfor at påtage sig en risiko. Resultatet af vellykket kommunikation kan være en styrket identitet og legitimitet. Hvis en organisation skal sikre sig legitimitet, må den identificere sine interesser, hvis billigelse er nødvendig for, at den kan opfylde sine funktioner. *"For at kunne klare konkurrencen kræves der legitimitet – og i det offentlige er det magtens legitimitet. De offentlige institutioner(organisationer) lever således af at have politisk legitimitet og skal både leve op til lovmæssig forvaltning og producere deres ydelser til modtagerens tilfredshed.[...] Legitimitet*

⁵⁸ Ibid. side 3

⁵⁹ Ibid. side 46-53

⁶⁰ Ibid. side 36- 45

⁶¹ Ibid. side 5

⁶² Ibid. side 5

⁶³ Ibid. side 3

knytter sig til hvorvidt noget opfattes som retligt eller moralsk gyldigt.”⁶⁴ Ligeledes knyttes legitimitet til organisationens rationelle drift og serviceudvikling, det er altså det, organisationen lever af. ”Men legitimitet knytter sig også til kampen om virkelighedsopfattelsen, om retten til tolkningen af, hvordan verden ser ud.”⁶⁵

En del af legitimiteten er indlejret i en historisk sammenhæng. Det er derfor nødvendigt at se på den stiafhængighed (path dependence), som en offentlig organisation, i vores tilfælde CSU Egedammen, er indlejret i. Stiafhængighed kan defineres som en proces, hvor ændringer vil være begrænsede og delvist betinget af de mønstre og strukturer, der er indlejret i fortiden. Fortiden betinger nutiden, og er afgørende for den retning, der tages for fremtiden, mulighederne begrænses således af de institutionelle rammer.

8. Analyser.

På tilsvarende vis, som ved afgrænsningen af vores problemfelt, er vi også i forhold til analysedelen nødt til at træffe nogle til- og fravalg for at kunne gå i dybden med vores analyser.

Vi vil i denne fremstilling foretage to overordnede analyser, hvor genstandsfeltet i forhold til første led i vores problemformulering: Hvordan bliver corporate branding, der har sit udspring i en markedsorienteret logik, til et muligt redskab i en offentlig organisation, i den første analyse ”spejles” i det historisk ny institutionelle paradigme, og i den anden analyse igennem det systemteoretiske perspektiv. I forhold til det andet led i problemformuleringen: Hvorledes kan branding af ledelsen anvendes som et styringsredskab, vil analyserne supplementært til den ny institutionelle og den systemteoretiske tilgang, der ikke har sit primære fokus på ledelsesperspektivet, benytte sig af en række komplementære aktørperspektiver for derigennem at analysere ledelsesperspektivet.

⁶⁴ Kurt Klaudi Klausen: *Skulle det være noget særligt* side 106, Børsens Forlag, 2008

⁶⁵ Ibid. side 147

Analyse 1: Hvordan opstår corporate branding som en mulighed for en offentlig organisation.

8.1 Hvordan opstår corporate branding som mulighed for en offentlig organisation

I analyse 1 ønsker vi, som tidligere nævnt, at se på hvorledes corporate branding opstår som en mulighed for en offentlig organisation, hvilket vi vil gøre gennem et historisk ny-institutionelt perspektiv.

Da vores genstand er specialorganisationen CSU Egedammen, vil vi starte analyse 1's første del med en kort beskrivelse af specialorganisationernes historie med henblik på at beskrive det historiske 'set up', som vores genstand er indlejret i.

Dernæst vil vi foretage en historisk institutionel analyse af, om NPM og konkurrenceudsættelsen har vundet indpas hos specialorganisationerne. Dette vil vi gøre gennem en historisk gennemgang af NPM og konkurrenceudsættelsen. I en konkurrencesituation, hvor der er flere udbydere, vil behovet for den enkelte organisation stige i relation til at kunne differentiere sig positivt i forhold til stakeholderne, og herved kan man få dem til at betale for organisationens ydelser.

Formålet med at se på den historiske udvikling er, at kunne konstatere om CSU Egedammen befinder sig i en konkurrencesituation eller ej. Hvis det viser sig, at dette er tilfældet, kan branding måske være et relevant redskab for organisationen.

I den første analyse vil vi også beskrive brandingens historie for herved at kunne skitsere det historiske "set up", der er inden for vores genstandsfelt.

Vi vil derpå foretage en historisk analyse af brandingens udvikling med fokus på corporate branding. Dette vil vi gøre for at få et nærmere indblik i, om branding har udviklet sig fra alene at være en markedslogik fra den private sfære til også at spille på værdier, der tillægges betydning og har legitimitet i den offentlige sektor samt hos en offentlig organisation som CSU Egedammen.

Afslutningsvis vil vi også i den første analyse benytte os af Majken Schultz's værktøjskasse i forhold til branding af en organisation. Dette vil vi gøre for i bedre grad at kunne give en kvalificeret drøftelse af, i hvilken udstrækning branding er relevant eller irrelevant for CSU Egedammen som et styringsredskab.

8.1.1 Specialorganisationernes historie.

"Specialundervisning for voksne er en planlagt, tidsbegrænset, fremadskridende og målrettet aktivitet, der har til formål at afhjælpe eller begrænse virkningerne af et handicap. Dette kan bestå i, at deltageren opnår strategier og metoder, der gør, at han/hun i videst muligt omfang kan deltage i samfundslivet på samme vilkår som mennesker uden handicap".⁶⁶

Vi starter med den helt centrale pointe hos North nemlig: "history matters".

Vores indsigt og løsningsmodeller er forankret i fortiden og nye løsninger som f.eks. branding implementeres indenfor fortidens institutionelle rammer. Vi vil derfor foretage nogle historiske nedslag i forhold til specialorganisationernes historie.

Særforsorgens udlægning byggede på universalisme, et begreb der indenfor dette område dukkede op i 1900 tallet, hvor målet for alle handlinger er, at det bedst mulige skal komme flest muligt til gode. Der ønskedes ved udlægningen en normalisering af området, hvor det samfundsmæssige ansvar – solidaritetsprincippet – havde større vægt. Det offentlige havde altså et ansvar for de svage grupper i samfundet, hvilket dog første gang blev indskrevet i lovgivningen i 1930'erne. Universalisme og varetagelse af de svage grupper i samfundet fremtræder således historisk set som et uformelt, institutionelt fundament bag særforsorgen, der så senere blev gjort til en formel institution med lovgivningen i 1930'erne.

I 1959 blev der foretaget en geografisk opdeling med i alt 11 forsorgscentre fordelt over landet, som hver bestod af en central organisation og en række mindre organisationer. *"Det var et opgør mod institutionsrutiner(organisationsrutiner Red.), store sovesale, overfyldte afdelinger, manglende undervisning, manglende beskæftigelse, manglende arbejde og manglende individuel hensyntagen i de daglige tilbud. En kamp blev indledt for at få etableret en ny form for forsorg, som skulle sikre udviklingshæmmede menneskeværdige forhold. Kampen gjaldt i første omgang bedre forhold på institutionerne med hensyn til både materielle forhold, beskæftigelse og undervisning."⁶⁷*

⁶⁶<http://www.uvm.dk/Uddannelse/Uddannelse%20og%20undervisning%20for%20voksne/Uddannelser%20for%20voksne/Specialundervisning.aspx>

⁶⁷ <http://www.handicaphistorie.dk/chf/nyhedsbreve/200307/artikel01.php> - Birgit Kirkebæk: *Er normaliseringens periode forbi?*

Det, at sikre udviklingshæmmede menneskeværdige forhold, er således en institutionel binding på området, der går tilbage til starten af 1960'erne og det moderne velfærdssamfund.

Indtil 1980 var særlige tilbud til funktionshæmmede samlet i statens særforborgsgrene (Statens Åndsvageforsorg). I 1980 blev Særforborgen udlagt til amterne som hermed fik forsynings- og finansieringsforpligtelsen for specialundervisning for voksne. Udlægningen til amterne bevirkede en ændring i måden at betragte handicappede på, idet de blev set som medborgere, der skulle integreres i samfundet frem for isoleres fra det.

Der sker således en uformel institutionel forskydning fra at man begyndte at betragte funktionshæmmede som medborgere, der skulle integreres i samfundet frem for at isolere dem.

I begyndelsen af 1980'erne under New Public Management bølgen, hvis formål var at medvirke til at effektivisere den offentlige sektor ved at vise økonomisk ansvarlighed og omstilling, begyndte man at betragte elever med specielle behov som en økonomisk udgift for samfundet, og derfor rettedes fokus på en optimering af normaliseringen – integration. I takt med, at handicappedes rettigheder til at indgå på lige fod med andre er fastslået i flere internationale konventioner bl.a. Salamanca Erklæringen⁶⁸, er integrationstanken gradvist blevet afløst af en ny tænkemåde – inklusion, hvor samfundet skal kunne rumme (inkludere) mennesker med særlige behov.

Med Strukturreformens ikrafttræden i 2007 er undervisningen/ydelserne finansieret via takster for hver enkelt opgave, som kommunen skal bevilge. I modsætning til tidligere, hvor undervisningen finansieredes direkte via amterne, og udgiften hertil således var usynlig for kommuner og borger. Man kan derfor sige, at specialundervisningsområdet efter Strukturreformen finansieringsmæssigt og strukturelt er blevet underlagt betydelige elementer af markedsorientering, hvilket i høj grad har flyttet fokus på området fra det faglige og indholdsmæssige til det økonomiske. Intentionen med Strukturreformen har været at etablere en mere effektiv økonomisk koordination ved at modernisere styringsprincipperne hvilket indebærer:

- Mere fokus på kapacitetsstyring
- Større vægt på økonomiske incitamenter og konkurrence

⁶⁸ <http://pub.uvm.dk/1997/salamanca.pdf>

- Tydeligere specificering af opgavernes indhold i forhold til kvalitet, omfang og omkostninger
- Klar adskillelse mellem bestiller og udfører

De ovennævnte styringsprincipper medfører, at kommunerne frit kan vælge mellem leverandører, herunder private udbydere til løsning af opgaverne. For at komme i betragtning, som aktør, fordres det, at specialundervisningscentrene fremstår som en legitim leverandør overfor kommunerne/køberne.

Specialorganisationerne underkastes fra starten af 1980'erne og frem en stiafhængighed baseret på, at de enkelte organisationer skal kunne klare sig på markedsvilkår, hvilket især er kommet til udtryk med Strukturreformen, der for organisationen CSU Egedammen har medført, at fokus på området er blevet delvis flyttet fra det faglige og indholdsmæssige til det økonomiske.

Disse forandringer og de medfølgende konsekvenser, som det har haft for specialundervisningsområdet for unge og voksne medfører betydelige udfordringer nu og i de kommende år. Specialundervisningsområdet for unge og voksne skal gøre sig synlig og uundværlig i et markant forandret institutionelt landskab, hvor der er mange andre udbydere/aktører på banen end før – og udfordringerne er at de enkelte organisationer må sikre, at kravene om faglighed og kvalitet i opgaveløsningen fortsat bliver centrale i de ansvarlige myndigheders bevidsthed.

Af de historiske nedslag erfarer vi, at NPM, Strukturreform og konkurrenceudsættelse har en stadig stigende relevans i forhold til organisationen og skaber en række fremtidige udfordringer, der konstituerer et nyt institutionelt landskab. Vi vil derfor rette vores fokus på NPM og konkurrenceudsættelse og derudfra beskrive, hvorledes disse har konstitueret en række strukturelle bindinger, som organisationen på nuværende tidspunkt er indlejret i.

Inden vi ser på denne problemstilling, vil vi dog først undersøge, om der skulle være nogle juridiske institutioner, der forhindrer organisationen i at anvende corporate branding.

8.1.2. Love vedrørende specialundervisning

Som lovområde hører specialundervisning for unge og voksne under Undervisningsministeriet, men i praksis har området gennem tiderne haft en stærk tilknytning til det sociale område. Ses

der på lovområdet og de formelle juridiske institutioner på området, er specialorganisationerne bundet institutionelt af følgende love:

Lovbekendtgørelse nr. 658 af 3. juli 2000 om specialundervisning for voksne

Specialundervisningen er rettet mod voksne personer med fysisk eller psykisk handicap og har til formål at afhjælpe eller begrænse virkningerne af dette handicap.

Lov nr. 564 af 6. juni 2007 om ungdomsuddannelse for unge med særlige behov

Formålet med ungdomsuddannelsen er, at unge udviklingshæmmede og andre unge med særlige behov opnår personlige, sociale og faglige kompetencer til en så selvstændig og aktiv deltagelse i voksenlivet som muligt og eventuelt til videre uddannelse og beskæftigelse.

Ungdomsuddannelsen retter sig mod unge, der ikke har mulighed for at gennemføre en anden ungdomsuddannelse.

Lov nr. 501 af 6. juni 2007 om klubtilbud og andre socialpædagogiske fritidstilbud til større børn og unge (§65)

Fritidstilbud til større børn og unge, hvor aktiviteterne tilrettelægges med udgangspunkt i den enkelte unges forudsætninger, behov og interesser.

Vi kan således konstatere, at der rent juridisk ikke er nogle hindringer for, at CSU Egedammen anvender corporate branding.

Vi vil nu som tidligere beskrevet se nærmere på NPM og konkurrenceudsættelsen, der er funderet på den økonomiske principal/agent teori. Denne teori er grundlæggende baseret på mistillid mellem principalen og agenten, hvorimod vi i analyse 2 vil beskæftige os kort med det økonomiske agent- netværksperspektiv, som beskrevet hos Mark Granovetter og Michel Callon, hvor teori fundamentet derimod er baseret på tillid aktørerne imellem.

8.1.3 NPM og konkurrenceudsættelse i et historisk ny institutionelt perspektiv.

Siden velfærdsstatens opblomstring, i begyndelsen af 1960'erne, har den offentlige sektor gennemgået en række institutionelle forandringer. Navnlig, i løbet af de sidste årtier, er der sket væsentlige nye tiltag, man kan tale om, at der siden 1980'erne er gået en reform- og moderniseringsbølge igennem den offentlige sektor. Fra begyndelsen af 1980'erne har

moderniseringsprogrammerne været knap så velfærdsorienterede, men i stedet været bundet meget tæt til værdien af økonomisk effektivitet i den offentlige sektor, hvorfor der bl.a. er blevet talt om *"the three e's, efficiency, economy and effectiveness"*.⁶⁹

Disse værdier, der har været forstået som det centrale i hele New Public Management bølgen, har som formål at skulle medvirke til at effektivisere den offentlige sektor ved at vise økonomisk ansvarlighed og omstilling.⁷⁰ Inspirationen kommer fra nyere økonomisk teori som overfører antagelsen om aktørers nyttemaksimering til politik og forvaltning, så systemerne kan indrettes, hvorved aktørernes sande præferencer bliver synliggjort. NPM-reformerne kan ses som en reaktion mod en voksende offentlig sektor, hvor offentlige organisationer har søgt at nyttemaksimere ved at skaffe sig større bevillinger.⁷¹ Økonomistyring er således helt centralt for NPM og relaterer sig til de ledelsesmæssige processer og foranstaltninger, som en organisation sætter i værk for at påvirke aktørernes økonomiske disponeringsadfærd i en ønsket retning.⁷²

New Public Managements ideer og koncepter har været en inspirationskilde til Strukturreformen og afsat for markedsgørelsen af specialundervisning for unge og voksne.⁷³ Der har politisk været en implicit forestilling om, at et frit marked pr. definition var bedre og billigere end et offentligt og bureaukratisk reguleret system til formidling af borgernes behov for specialundervisningsydelser. Det markedsøkonomiske ræsonnement kan udtrykkes således, at når specialundervisningen udsættes for en afprøvning på markedet gennem udbud (ydelsesbeskrivelser) og individuel betaling på baggrund af takstberegning for hver enkelt ydelse, vil der i konkurrencen mellem udbydere fremkomme løsninger for køberne (kommunerne), som kan være økonomisk og/eller kvalitativt mere attraktive end i det tidligere amtslige system.

⁶⁹ Niels Ejersbo og Carsten Greve: *Moderniseringen af den offentlige sektor*, side 213, Forlaget Børsen, 2008

⁷⁰ Christopher Hood, : *The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme*, London School of Economics and Political Science, Vol.20, No. 2/3 pp.93-109, 1995

⁷¹ Niels Ejersbo og Carsten Greve: *Moderniseringen af den offentlige sektor*, Forlaget Børsen, 2008

⁷² P. Melander: *Definition af økonomistyring, - Hvorfor økonomistyring?* Noter fra Økonomisk styring, forår 2010, CBS

⁷³ Ifølge Niklas Luhmann har funktionssystemer markedskaraktter, da de bruger udbud og efterspørgsel til at regulere strømmen af kommunikation, "hvert funktionssystem er et marked, som fungerer parallelt med det økonomiske marked". (Ole Thyssen: *Værdiledelse*, side 23, 5. udgave, 1. Oplag, 2007, Gyldendal)

Strukturreformen, der må betragtes som en af de største nyere reformer, *"omdannede 271 kommuner til 98 og fjernede 13 amter til fordel for 5 nye regioner"*⁷⁴, og afspejler at NPM har indflydelse på reformerne bl.a. ved en fokusering på økonomiske incitamenter og konkurrence.

Strukturkommissionen fremhævede i 2004, at: *"tilstedeværelsen af konkurrence mellem de enkelte udbydere bidrager til at sikre opretholdelsen af en effektiv produktion. Når produktionen af offentlige ydelser sker i konkurrence mellem flere udbydere, vil det som udgangspunkt understøtte tilvejebringelsen af en effektiv produktion"*.⁷⁵ Markedsmekanismer i den offentlige opgavevaretagelse har systematisk været på dagsordenen hos skiftende regeringer siden 1983, og Strukturreformen blev en af de reformer, der direkte satte fokus på konkurrence og markedsmekanismer (f.eks. frit valg af offentlige ydelser, offentlig – private partnerskaber, udbud og udlicitering, selskabsdannelse og privatisering). Som det fremgår, af Strukturreformens bestemmelser for de specialiserede områder, ønsker man ikke at etablere en klassisk markedsløsning med privatisering af tilbuddene eller ved at gennemføre et udbud. Så, da markedet for offentlige serviceydelser ikke kan blive helt konkurrencepræget, bør det nærmere betegnes som quasi-marked. Der er altså tale om en blandingsform mellem et offentligt system og et marked⁷⁶, som adskiller sig fra et konventionelt marked ved at aktørerne isoleret set, ikke er orienteret mod profitmaksimering, men derimod underlagt offentlige driftsvilkår og rammebetingelser. Valget af udbyder ligger ikke hos den direkte forbruger (den handicappede), men er lovmæssigt delegeret til den tredjepart, der, på vegne af borgeren, betaler for ydelsen (kommunen).

For at etablere et "quasi-marked" er det blandt andet en forudsætning, at både udbydere og købere har adgang til præcis information. Køberne (de offentlige myndigheder) er særligt interesseret i information om kvaliteten og prisen af de udbudte ydelser, hvorimod udbyderne (de andre aktører) er særlig interesseret i information om omkostningerne ved at deltage på markedet. Monitoreringen af kvalitet er essentiel og handler om at undgå opportunistisk adfærd, eksempelvis ved at udbyderne anvender færre ressourcer end kontrakten foreskriver ("moral hazard") eller bevidst tilbageholder væsentlig information ("adverse selection"), eller at kun de mest profitable dele af markedssegmentet udnyttes, mens mindre økonomisk attraktive dele af

⁷⁴ Dorthe Pedersen & Carsten Greve m.fl.: *Genopfindelsen af den offentlige sektor*, side 12, Børsen Forlag, 2008

⁷⁵ Strukturkommissionen. 2004. *Betænkning 1334: Strukturkommissionens betænkning*, side 460

⁷⁶ Kirsten Bregm: *Økonomiske incitamenter & markeder*, side 89, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2003

markedet elimineres ("creaming").⁷⁷ Et væsentligt problem er, i den forbindelse, at undgå høje transaktionsomkostninger og usikkerhed. I relationen, mellem køber og udbyder, opstår der transaktionsomkostninger, idet transaktionerne på "quasi-markeder" ofte er komplekse både i forbindelse med kontraktindgåelse og kontraktoverholdelse, og der er samtidig betydelig usikkerhed omkring fremtidige behov for service. For at respondere hensigtsmæssigt på de markedssignaler(incitament), der indføres med "quasi-markeder", må udbyderne i et vist omfang være motiveret af økonomiske overvejelser, og køberne af ydelserne må være motiveret til at forfølge brugernes velfærd og ikke ensidigt fokusere på økonomien. På CSU Egedammen betaler køberne (kommunen) omkostningerne, forbundet med undervisningen, som er den konkrete udgift pr. time, der ydes til borgeren. Denne udgift afspejler de faktiske udgifter forbundet med at udføre de pågældende ydelser samt en administrationsudgift, der skal være så billig som mulig for herved at minimere transaktionsomkostningerne og herved gøre CSU Egedammen attraktiv på markedet.

For den offentlige sektor betyder indførelsen af markedsmekanismer, at markedets formål: "at styrke de økonomiske incitament og dermed effektiviteten"⁷⁸ har fået overtaget i den politiske og administrative ledelsesfunktion. Det offentliges monopol på at levere serviceydelser formindskes, idet private udbydere kan overtage varetagelsen af alle offentlige serviceleverancer. Den offentlige sektor som driftsaktør forsvinder ved at introducere køber/sælger relationer og centraliserede udbyderfunktioner ændres gennem privatisering, decentralisering og udlicitering.

I alle reformerne fremhæves fordelene ved markedsgørelse – dog ikke ulemperne, og reformernes funktion har været at forstærke muligheden for markedsstyring af offentlige opgaver.⁷⁹

For at kunne indfri missionen, om at skabe mere værdi for pengene, blev markedsgørelse promoveret som middel, men dog ikke som en samlet "konkurrencereform" formuleret af den daværende regering. I Strukturreformen blev det dog præciseret, at formålene med udvidelsen af valgmulighederne var at sikre en større fleksibilitet for brugerne af de offentligt finansierede serviceydelser og en tilskyndelse til en højere kvalitet i ydelserne gennem konkurrence mellem

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Kirsten Bregm: *Økonomiske incitament & markeder*, side 7, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2003

⁷⁹ Dorthe Pedersen & Carsten Greve m.fl.: *Genopfindelsen af den offentlige sektor*, side 71, Børsen Forlag, 2008

leverandørerne.⁸⁰ Det var altså evident, at man ønskede at få skabt nogle markeder, hvor ydelserne kunne konkurrere på prisen.

Konkurrence betyder en markedsgørelse, hvor offentlige og private leverandører konkurrerer om opgaverne. Konkurrenceudsættelse er et udtryk, der beskriver, hvordan konkurrence indføres i den offentlige servicelevering, og er en måde at afprøve, hvem der kan løse de offentlige driftsopgaver bedst og billigst - altså en effektivisering og/eller kvalitetsforbedring. Det frie valg, og den dermed forbundne konkurrence mellem leverandørerne, vil bevidstgøre dem om, at de er til for brugernes skyld, og konkurrencen vil anspore leverandørerne til fornyelse, kvalitetsudvikling og effektivitet.⁸¹ De senere år er konkurrenceudsættelse i højere grad kommet på dagsordenen i såvel kommuner og regioner som i staten. Konkurrenceudsættelsen af kommunale opgaver – den såkaldte IKU-indikator - konkurrenceudsættelsesindikatoren måler konkret, hvor stor en andel af de kommunale bruttodriftsudgifter, der i praksis har været konkurrenceudsat og derfor regnskabsmæssigt enten løses af private leverandører eller i kommunalt regi efter kommunalt vundne udbud.

KL udtaler i juni 2011: *"Konkurrenceudsættelsen af kommunale opgaver – den såkaldte IKU-indikator - steg sidste år fra 25,0 % til 25,7 %. Dermed fortsætter den positive udvikling, som blev igangsat med den 4-årige aftale om øget konkurrenceudsættelse, som regeringen og KL indgik i 2006."*⁸²

Strukturreformen og kommunesammenlægningerne i januar 2007 kan måske betragtes som en institutionel fødselshjælper for øget konkurrenceudsættelse, idet der forekom en stigning i IKU fra 2006 til 2007 på ca. 2,0 procentpoint, hvor de organisatoriske processer i forbindelse med opbygning af ny organisation, harmonisering af udgiftspolitik mv. i de sammenlagte kommuner nok har givet anledning til en reorganisering med øget konkurrenceudsættelse til følge.

Regeringen og KL blev enige om i 2007, at potentialet for konkurrenceudsættelse af kommunale opgaver i højere grad skulle udnyttes i fremtiden, idet *"stort set alle kommunale driftsopgaver kan konkurrenceudsættes. Undtagelsen er myndighedsopgaver (fx visitation), hvor det kræver særlig*

⁸⁰ Betænkning nr. 1434, 2004, side 230

⁸¹ Børsens Ledelseshåndbøger: *Marketing i offentlige organisationer*, kap.4.4, 2011

⁸² <http://www.kl.dk/Okonomi-og-dokumentation/Artikler/86584/2011/06/Konkurrenceudsattelsen-af-kommunale-opgaver-steg-igen-i-2010/>

hjemmel at overlade opgaverne til private og opgaver, hvor sektorlovgivningen fastsætter, at opgaven skal udføres af kommunalt ansatte (fx undervisning i folkeskolen)".⁸³

Disse nye tiltag, i de seneste reformer - herunder Strukturreformen og forandringer af offentlige organisationer, kan betragtes som institutionelle ændringer i et stiafhængighedsperspektiv. I forhold til CSU Egedammen og de andre specialorganisationer kan konkurrenceudsættelsen betegnes som et institutionelt brud, der skabte en brændende platform, hvilket bevidst som ubevidst øgede forandringssparatheden. De efterfølgende ændringer kan opfattes som dynamiske, gradvise og inkrementelle, fordi de udskiftes i takt med, at der tilføjes nye institutionelle elementer til forståelse af begrebet konkurrenceudsættelse.

Alle kommunale opgaver har potentiale for at kunne konkurrenceudsættes, og alle private som offentlige leverandører må sikre en høj kvalitet og effektiv ressourceudnyttelse i opgavevaretagelsen. Den øgede konkurrenceudsættelse kræver, at leverandørerne skaber en oplevet differentiering, og måske kan branding anvendes for hermed at reducere stadig mere komplekse sammenhænge og modsætninger ved hjælp af værdier for herigennem at danne en ny mening for forbrugeren. Dette vil vi se nærmere på i det følgende.

8.2 Branding i et historisk ny institutionelt perspektiv

I dette afsnit vil vi tage udgangspunkt i historiske nedslag i forhold til branding, for herved at skitsere den historisk institutionelle udvikling indenfor branding.

8.2.1 Brandingens historie

Ordet branding stammer fra amerikansk "at brændemærke". Det går tilbage til de amerikanske farmere eller cowboys, der brændemærkede deres kvæg for at skelne dem fra naboens, for derigennem at synliggøre egne kvaliteter og særkendetegn. *"Brændemærkningen blev et fænomen, som naturligt gled ind i den begyndende masseproduktion i midten og slutningen af 1800 tallet, hvor Kellogg's valsede majs-korn og Levers sæber bar producenternes navne".⁸⁴* I løbet af 1950'erne stifter branding bekendtskab med socialpsykologien, og ud over at give produktet et navn skal det nu også signalere "brandets" sociale ambition – "brandet" bliver et "klatremærke" –

⁸³ KL, Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Økonomi og Erhvervsministeriet samt Finansministeriet: *Konkurrenceudsættelse på dagsordenen*, marts 2007

⁸⁴ Claus Buhl: *Det lærende brand*, side 25, 1. Udgave, 3. Oplag, Børsens forlag, 2008

det iscenesættes i det sociale selskab. *"Der er altid plads til én til, der bruger Rexona"*.⁸⁵ Omkring år 2000 introduceres "levemærket", hvor forbrugeren sammensætter "brands" på måder, der synliggør personens måde at leve sit liv på. *"I dag repræsenterer branding hovedsagelig engagement og tilknytning... Branding sætter os i stand til at definere os selv i en slags kodesprog, der med det samme opfattes af vores omgivelser"*.⁸⁶

Branding handler altså om at gøre en forskel – differentiere sig fra andre og samtidig være genkendelig, tillidsskabende og allestedsnærværende. Det handler om forførelse gennem følelser, hvis primære hensigt er at maksimere virksomhedens rentabilitet. Målgruppen for branding er i dag enkeltpersoner, hvilket er sammenfaldende med den generelle holdningsændring i samfundet, om at være individualistisk, realisere sig selv og komme til udtryk.⁸⁷ Essensen af branding er at skabe præference og loyalitet for produktet hos så mange forbrugere, at det er rentabelt for udbyderen. Ligeledes skal produktet/virksomheden være unik ved bl.a. at tilføje det symbolske egenskaber (konnotationer) og værdier ud over det funktionelle som stakeholderne kan associere med produktet/organisationen.

Brandingens historie fra brændemærker over klatremærker til forbrugernes egne levemærker kan også anskues som en institutionel historie om strukturen i den sociale udvikling. Brændemærket handler om ejerskab, klatremærket om en social opstigning, og levemærket det individualistiske, hvor økonomien hos forbrugeren ikke er den dominerende faktor.

I vores genstandsfelt har vi afgrænset fremstillingen til primært at vedrøre corporate branding. Dette emne vil vi derfor se nærmere på i det følgende afsnit.

8.2.2 Corporate branding

David Aaker⁸⁸ beskriver fire forskellige strategier, som giver en mærkevare⁸⁹ et indhold: "mærkevaren som person", "mærkevaren som produkt", "mærkevaren som organisation" og "mærkevaren som symbol". Den del af markedskommunikationen som tager udgangspunkt i "organisationen som mærkevare" har fået betegnelsen corporate branding, hvilket Majken Schultz

⁸⁵ Ibid. side 28

⁸⁶ Wally Olins: *Om Brands*, side 20, Børsens forlag, 1. Udgave, 1. Oplag, 2003

⁸⁷ Ibid. side 73

⁸⁸ David Aaker: *Brand leadership*, Simon & Schuster Ltd, 2009

⁸⁹ Mærkevare er en fællesbetegnelse og kan således være et brændemærke, et klatremærke eller et levemærke alt efter konteksten.

definerer som: *"As alignments between the origin and everyday practices of the organization (organizational culture); where the organization aspires to go (strategic vision); how the organization is perceived by external stakeholders (images); all nested in perceptions of who the organization is (identity).*"⁹⁰ Vi ser nærmere på og anvender dette begrebsapparat i forhold til CSU Egedammen i afsnit 5.3.

Corporate branding anvendes af virksomheder/organisationer for at varetage den strategiske positioneringsfunktion, for herved at skabe de egenskaber, der adskiller dem fra konkurrenterne. *"Det er koblingen imellem en oplevet differentiering understøttet af en fællesskabsfølelse, som er fundamentet for corporate branding. Differentiering og tilhørsforhold hænger sammen".*⁹¹

Vi vil nu se nærmere på den historiske institutionelle udvikling indenfor corporate branding.

Som skitseret i figuren nedenfor startede den 1. bølge i corporate branding medio 1990 med en visuel tilgang (logo og design) som den dominerende faktor. Corporate branding betragtes som en udvidelse af produkt branding og kommunikerer via marketingsafdelingen.

Baggrunden for udbredelsen af denne kommunikations strategiform kan måske søges i en stigende interesse fra stakeholderes side for virksomhedens samlede strategier, som miljøstrategi, personalepolitik, etiske regler og værdigrundlag. Et ensidigt fokus på virksomhedens økonomiske outcome tilfredsstillende ikke længere stakeholderne, idet deres valg af ens produkter/ serviceydelser påvirkes af deres imageopfattelse af virksomheden/organisationen.

Figur 8.2.2.1 Corporate branding – 2. bølge⁹²

Corporate branding – 2. bølge

<p>Første bølge (medio 1990)</p> <ul style="list-style-type: none"> • En marketing- og kampagnedreven praksis med et kortsigtet og taktisk fokus • Den visuelle tilgang dominerer • Marketing og kommunikation 	<p>På vej mod anden bølge (2005)</p> <ul style="list-style-type: none"> • En langsigtet udvikling af samspillet mellem organisationens kultur, vision og dens image med udgangspunkt i hvem organisationen er • Branding som del af en virksomheds vedvarende tilpasning og udvikling • Forankres i et strategisk tværfunktionelt perspektiv • Integration på tværs af discipliner
--	---

⁹⁰ Ibid. side 43

⁹¹ Ibid. side 43

⁹² Nis Nissen: *Strategisk kommunikation*, CBS, forelæsning 4. Maj 2011

Nogle af udfordringerne i 1. bølge var, at corporate branding blev betragtet som et ledelsesprojekt uden intern opbakning fra medarbejderne, og at fokuseringen på den globaliserede verden med dens kulturforskelle ikke var en del af forståelsesrammen. Dette gav anledning til følgende refleksion hos Majken Schulz i 2005: "....it is becoming increasingly obvious that corporate branding is not an one – way street, but depends on the ability of companies to create, expand and engage in meaningful mutual relationships with their different stakeholders". Det fordres derfor yderligere at: "...all of the organization's unique cultural heritage, significant symbols, iconic leaders and societal importance contribute to the foundation for the corporate brand".⁹³

Dette fører til den 2. bølge, hvor corporate branding ses som en beslutning om identitet og skabelse af vedvarende relationer til stakeholdere. Corporate branding skal ligeledes være en del af det strategiske niveau og have fokus på integrationen tværfagligt. Substansen i corporate branding er således at tænke de interne og eksterne processer i organisationen sammen. Der skal være overensstemmelse mellem organisationens eksterne image og dens interne kultur og strategiske visioner. Her ses tydeligt forskellen på produkt branding og corporate branding, hvor produktet er mærkevaren, og hvor det handler det om at tilføje merværdi til produkterne, og til corporate branding hvor det er organisationen, der er mærkevaren, hvis formål det er at skabe en oplevet differentiering af organisationen fra andre understøttet af fællesskabsfølelsen og hermed tilvejebringe en merværdi for organisationen.

Et klassisk skel inden for branding er produkt branding i forhold til corporate branding jf. nedenstående figur⁹⁴:

	Produkt brand	Corporate brand
Fokus	Produkt	Virksomhed
Målgruppe	Kunder	Stakeholder
Kommunikation	Marketing	Alle (Corporate Communication)
Ansvar	Marketing	Direktion
Tidshorisont	Kort (produkt)	Lang (virksomhed)
Betydning	Funktionel	Strategisk

⁹³ Majken Schultz: *Corporate branding – Purpose, people, process* (CBS 2005)

⁹⁴ Nis Nissen: *Strategisk kommunikation*, CBS, forelæsning 4. Maj 2011

I nogle virksomheder er der en direkte sammenhæng mellem dens produkt "brand" og dens corporate "brand" f. eks. *Danske Bank* som tilhører kategorien "Branded House" – paraply eller familie branding. Denne organisering muliggør, at flere produkter kan markedsføres med strategisk kommunikation på basis af virksomhedens corporate brand. Andre virksomheder adskiller bevidst de to branding former f.eks. Procter & Gamble, der er usynlige i forhold til produktet *Pampers*. Her er der tale om individuel branding "House of brands", hvor hvert produkt har sit eget unikke mærkenavn.⁹⁵ Produkt branding koncentrerer sig typisk om forbrugerne/kunderne mens corporate branding henvender sig til alle virksomhedens/organisationens stakeholdere. *"... den moralske, stakeholder-orienterede dimension er generelt mere fremherskende ved corporate branding, der fordrer accept, forståelse og troværdighed. Ved produkt-branding er det derimod de marketingorienterede mål og begreber som markedsposition og loyalitet, der er vigtige."*⁹⁶ En anden adskillende faktor mellem produkt branding og corporate branding er, at produkt branding anvender reklamekampagner (Tuborgs julebryg) for at produktet kan skaffe virksomheden markedsandele, mens corporate branding også udtrykker virksomhedens/organisationens værdier, ambitioner osv. som den er fælles med stakeholderne om. Corporate brandings ideer personificeres hermed med virksomheden og muliggør stakeholdernes tillid. En yderligere faktor, der adskiller de to former for branding er, at et produkt brand lever og dør med det produkt, som det er knyttet til, mens et corporate brand følger en virksomhed/organisation nu og i fremtiden.

8.2.3. Værdiers betydning for corporate branding

Corporate branding handler ligesom visionsledelse og værdiledelse, om virksomhedens eksterne og interne forhold. Eksternt kan virksomheden bruge sine værdier til at tiltrække og fastholde interessenterne. Uanset hvilke interessenter, der måtte være tale om, er tanken, at virksomhedens værdier skal bruges til at sikre deres loyalitet, fordi de kan identificere sig med værdierne. Branding vil således kunne tilføje virksomheden en merværdi. Internt vil virksomheden i stedet for at lede sine medarbejdere med faste regler, lade værdierne være pejlemærker for medarbejdernes selvstændige beslutninger. Når medarbejderne tilslutter sig "brandets" værdier, kan man således tale om, at virksomheden har en kultur, som alle bidrager til ved at handle i

⁹⁵ Preben Sepstrup og Pernille Fruensgaard: *Kommunikations- og kampagneplanlægning*, 4. Udgave, 1. oplag, 2010, Academica

⁹⁶ Lars Sandstrøm: *Corporate Branding – Et værktøj til strategisk kommunikation*, 1. Udgave, Forlaget Samfundslitteratur, 2003

overensstemmelse med "brandet". Medarbejderne, såvel som de eksterne interessenter, bidrager så at sige til en fælles sag, fordi de begge identificerer sig med værdierne.

I stedet for at tage afsæt i en organisations værdier bør man ifølge Claus Buhl⁹⁷ fokusere på implementeringen af relationerne mellem "brandets" ide og dets stakeholdere, for mange organisationer tror fejlagtigt at "brandets" værdier er unikke og svært kopierbare. Men ved derimod at anvende handlinger som er autentiske, relevante, tæt på, og som giver forbrugerne mulighed for at interagere og tilføre dem iderigdom, så kan "brandet" styrkes.⁹⁸ Det unikke er nemlig ikke værdierne i sig selv men som tidligere nævnt relationerne mellem "brandets" ide og dets stakeholdere.

Wally Olin⁹⁹ tager også afstand til anvendelsen af værdier som pejlemærke for branding, men mener derimod at organisationer som grundlag for "brandets" styrke bør fokusere på sammenhæng, konsistens og effektfulde følelsesmæssige ideer eller holdninger udtrykt i "mærkebøger", for herigennem på en medrivende måde at synliggøre organisationens personlighed og idiosynkrasier i ord og billeder.

Niklas Luhmann vil mene, at i en organisation kan man have værdier og visioner, men de er singulære, og værdigrundlaget ændres ikke, når systemerne påvirkes. Systemernes rationaler kan ikke ændres, de tilpasser blot deres adfærd i anerkendelse af, at der eksisterer andre rationaleformer end deres eget.

Majken Schultz og Mary Jo Hatch ser værdierne som foranderlige: "... *the brand must be flexible, adaptive...*"¹⁰⁰ Foranderlighed er altså mulig ud fra begge tilgange, men der er ikke enighed om baggrunden for forandringerne, eller hvad der kan ændres. Niklas Luhmann vil være af den opfattelse, at værdier funderes indenfor systemets grænser, og at de ikke er til forhandling. Når systemet justerer sig selv i forhold til andre systemer, vil det ske med baggrund i egne værdier, og med hensyn til andre systemers eksistens.

Hvis man som tidligere nævnt betragter moderne organisationer som polyfone, må ledelsen trække på en række forskellige værdier. "*Det er ikke muligt at præcisere et fælles værdigrundlag*

⁹⁷ Claus Buhl: *Det lærende brand*, side 111, 1. Udgave, 3. Oplag, Børsens forlag, 2008

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Wally Olins: *Om Brands*, side 188, 1. udgave, 1. oplag Børsens forlag, 2003

¹⁰⁰ Majken Schultz: *Corporate branding – Purpose, people, process* (CBS 2005), side 53

eller rationale for det strategiske lederskab".¹⁰¹ Ledelsen er altså ikke entydigt knyttet til et værdigrundlag, men det er afgørende, at ledelsen kan "afkode, udfordre og udvikle forskellige værdier, styringslogikker og videnssystemer."¹⁰² Ligeledes er det evident, at ledelsen må skabe mening for herved at kunne håndtere de strategiske udfordringer. På denne baggrund betragter vi derfor i denne afhandling organisationens værdier som baggrund for visionen/ missionen. "De kan øge mængden af handlemuligheder, fordi mange værdier betyder, at handlinger kan legitimeres på mange måder. Derfor giver det også frihed at have et bredt repertoire af værdier, som kan tage farve af situationen."¹⁰³

CSU Egedammens værdier er: *respekt, engagement, faglighed, humor og udvikling*. Værdierne er blevet synliggjort ved hjælp af historier fra hverdagen, og ligger til grund for de pædagogiske mål og metoder, undervisning og rådgivning. Der er altså identitet i værdier, men de giver ikke organisationen "en fribillet til Paradis".¹⁰⁴

I protreptikken eller den filosofiske ledelsescoaching er værdier: "meningen med motiver, der kan forklare menneskers handlinger, når denne handling er bevidst eller til enhver tid vil kunne blive bevidst".¹⁰⁵ Værdierne skal altså ved hjælp af protreptikken give vægt i organisationen internt som eksternt og modvirke overfladisk legitimering og branding.¹⁰⁶

Efter at have beskrevet en række institutionelle forhold vedrørende corporate branding og værdiers betydning for corporate branding, vil vi nu undersøge, om der er en forskel på marketing og branding.¹⁰⁷

8.2.4. Er der en forskel på marketing og branding?

"Marketing handler om at vælge et marketingmix (en sammensætning af handlingsparametre), som fører til udveksling af ideer varer og tjenesteydelser mellem udbyder og efterspørger. Formålet er opfyldelse af mål og behov for såvel udbyder som efterspørger. For udbyder er målet som regel

¹⁰¹ Dorthe Pedersen (red.): *Offentlig ledelse i managementstaten*, side 123, 1. Udgave, 4. Oplag, Forlaget Samfundslitteratur, 2008

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Ole Thyssen: *Værdiledelse*, side 135, 5. udgave, 1. Oplag, Gyldendal, 2007

¹⁰⁴ Ibid. Side 132

¹⁰⁵ Ole Fogh Kirkeby m.fl.: *Protreptik – filosofisk coaching i ledelse*, side 23, 1. udgave, 3. oplag, Forlaget Samfundslitteratur, 2010

¹⁰⁶ Ibid. Side 15

¹⁰⁷ I følge Luhmann teori om sociale systemer vil corporate branding såvel som marketing have den økonomiske kode betale/ ikke betale.

*profit, medmindre der er tale om en offentlig virksomhed, interesseorganisation eller nonprofitvirksomhed.*¹⁰⁸ Marketing baserer sig på det rationelle paradigme, hvor man benytter sig af rational choice teorien – økonomisk profitmaksimering. Marketing beskæftiger sig ofte med Philip Kotler's¹⁰⁹ fem p'er (product, price, place, promotion, people) som centrale for branding. Corporate branding fungerer derimod optimalt i følge Majken Schultz's teori, hvis der er en sammenhæng mellem den strategiske vision, organisationskulturen og stakeholdernes image. Man kan altså ikke reklamere sig til et brand, hvis der ikke er en konsensus mellem de tre dimensioner. I offentlige organisationer, som f.eks. en specialinstitution for unge og voksne, fordrer det i den optik: *"et stærkt pædagogisk/visionært grundlag, der har overensstemmelse med organisationskultur og image, og som derfor tiltrækker mange børn (forældre) og dygtige, engagerede medarbejdere"*.¹¹⁰

Offentlige organisationer har ikke samme mulighed for at anvende marketing som i den private sektor, idet den økonomiske ramme er politisk fastlagt, og prisen for serviceydelserne ikke direkte er anvendelig som et konkurrenceparameter. Ligeledes er det personlige ledelsesrum afhængig af organisationens og ledelsens legitimitet i forhold til det politiske niveau.

Men disse begrænsninger taget i betragtning kan marketing stadig give inspiration til kvalitetsudvikling og øget brugerinformation for herigennem at optimere brugertilfredsheden af organisationens ydelser. *" ... for at vinde kapløbet skal de (universiteterne) ikke blot være bedre end konkurrenterne, de skal også opfattes som værende bedre"*.¹¹¹

8.2.5 Markedsbetingelser for branding

I den økonomiske markedsterminologi, har vi på den ene side det rene monopolmarked, hvor en enkelt virksomhed bestemmer prisen og markedsvilkårene, og i den anden ende af spektret findes det fuldkomne konkurrencemarked eller det perfekte marked, hvor profitten altid er lig nul, men produktionsfaktorerne (kapital og arbejdskraft) vil være dækket for de eksisterende virksomheder. For den enkelte virksomhed handler det altså om, at bevæge sig over mod det rene monopolmarked, hvor den største profitmaksimering kan opnås. Markedsstyringen i det offentlige

¹⁰⁸ Kim Buch-Madsen: *Marketing – klart og koncentreret*, side 9, Forlaget Samfundslitteratur, 2009

¹⁰⁹ Philip Kotler: *Marketing Management*, 11. Udgave, 2003, Pearson Education Limited

¹¹⁰ Børsens Ledeshåndbøger: *Marketing i offentlige organisationer*, kap.4.4, 2011

¹¹¹ Wally Olins: *Om Brands*, side 260, Børsens forlag, 1. Udgave, 1. Oplag, 2003

medfører, at det klassiske Weber'ske hierarki med over – og underordningsforhold delvist afløses af Economic Man's rationelle egennyttmaksimering.

Såfremt branding lykkes for den enkelte virksomhed skabes en bevægelse over mod en mere monopollignende tilstand. I en udbuds- og efterspørgselssammenhæng, kan man sige at mængden begrænses fordi produktet/virksomheden nu er unik, f.eks. har Pepsi og Coca Cola en favorabel status i forhold til blot at være en cola, hvorved de kan tage en højere pris end markedsprisen for en almindelig cola. Ved at prisen er højere end omkostningerne skabes profit. Dette betyder også at produktbranding ikke er relevant for en offentlig virksomhed som SKAT eller ordensmagten, idet de allerede har monopol på deres produkt.

Formålet med branding i den private sektor er således implicit givet, man ønsker at profitmaksimere, og da vi lever i et markedssamfund, hvor det er udbud og efterspørgsel, som er bestemmende for, hvor meget der bliver produceret, og hvorledes goderne bliver fordelt, og til hvilken pris, de bliver handlet til. Så kan branding for en privat virksomhed være et relevant styringsredskab for herved at differentiere virksomheden og dens produkter fra konkurrenternes for hermed at opnå en større profit.

Markedsbetingelserne for branding i det offentlige skal derimod forholde sig til andre udfordringer f.eks. at offentlige organisationer har en politisk ledelse med modstridende hensyn, og de har en broget interessentsammensætning.¹¹² Så når man arbejder med branding i et politisk styret organisation skal det politiske system stå inde for, at der bruges økonomiske midler til dette. Der vil altid kunne opstå kritik af dette valg ud fra en logik om, at pengene skal bruges til det, organisationen er sat i verden for – f.eks. undervisning af unge og voksne med fysiske og/eller psykiske funktionsnedsættelser for CSU 's Egedammens vedkommende. Offentlige organisationer er multifunktionelle, idet de bl.a. skal tage hensyn til både proceskrav som ligebehandling, transparens og effektkrav. I forhold til branding betyder dette, at der ud fra et rationelt perspektiv findes handlemuligheder, som ud fra et procesperspektiv ikke er mulige. Løsningen på denne udfordring må derfor findes i organisationens legitimering, hvor stort handlerummet for ledelsen er, i hvilken grad eksistensberettigelsen er begrundet i markedsvilkår, og hvor kompetent man er til at kommunikere vellykket internt såvel som ud til omverdenen.

¹¹² Beck Jørgensen og Preben Melander: *Livet i offentlige organisationer – institutionsdrift i spændingsfeltet mellem stat, profession og marked*, DJØF's Forlag, 1999

En interessent i en offentlig organisation kan defineres som: *"... en part, som påvirker og påvirkes af organisationens beslutninger"*¹¹³ - hvor en part nødvendigvis ikke er en person. Ifølge Niklas Luhmann's funktionssystemer vil: *"en interessent konstrueres som en funktion i forhold til en bestemt interesse"*.¹¹⁴ Interessenterne vil stille krav til organisationen, og disse krav vil være uforenelige og føre til sammenstød, idet der bag en hver interessent findes myriader af personer med forskellige historier og forskellige ideer om fremtiden. Organisationer og interessenter er altså uigennemsigtige for hinanden, men interessenterne er omverdenen for organisationen, og deres beslutninger påvirker organisationens overlevelse. I en offentlig organisation som CSU Egedammen leveres to typer ydelser nemlig brugerrettede ydelser og almene ydelser. De brugerrettede ydelser er den konkrete ydelse, man modtager fra organisationen f.eks. læseundervisning. Den almene ydelse er den overordnede grund til, at organisationen producerer den konkrete ydelse – nemlig at personer med medfødte eller erhvervede fysisk og/eller psykisk betingede funktionsnedsættelser har ret til specialundervisning for unge og voksne, såfremt deres vanskeligheder kan begrænses eller afhjælpes ved undervisning. Et argument for ikke at arbejde med branding på CSU Egedammen kan ses i lyset af, at alle borgere jo ikke har brug for specialundervisning. Dette er korrekt i et snævert perspektiv, men vi er af den opfattelse, at alle offentlige organisationer har brug for at fortælle historien om, hvorfor de gør det, som de gør. Her kan corporate branding være et værdifuldt redskab – netop fordi der er fokus på den overordnede historie i corporate branding, og målet er at integrere denne historie i hele organisationens kommunikation.

8.2.6 Kort sammenfatning i et ny institutionelt perspektiv af de ovenstående afsnit vedr. corporate branding.

Vi har i det ovenstående beskrevet begrebet corporate branding og dets historiske udvikling. Der er næppe tale om noget større institutionelt brud, hverken i forhold til overgangen fra produkt branding til corporate branding eller i overgangen fra 1. bølge af corporate branding til den anden bølge. I et stiafhængighedsperspektiv, kan vi således tale om en mere stabil udvikling end tilfældet var for konkurrenceudsættelsen. Ændringerne i relation til corporate branding kan opfattes som dynamiske, kontinuerlige og inkrementelle, fordi de udskiftes i takt med, at der tilføjes nye

¹¹³ Ole Thyssen: *Værdiledelse*, side 228, 5. udgave, 1. oplag, Gyldendal, 2007

¹¹⁴ *Ibid.* side 229

institutionelle elementer til forståelse af begrebet corporate branding. Der er tale om en række af kontinuerlige forandringsmekanismer, der understøttes af forskellige institutionelle aktører.

Forgreningen og legitimeringen af branding i det offentlige sker delvist ved, at der indføres markedslignende tilstande inden for det offentlige, og delvist ved at corporate branding benytter sig af legitime værdier i den offentlige debat, såsom fællesskab og samspil mellem organisationens kultur, image, vision og identitet. Branding fremstår således ikke længere blot som en marketingstrategi til at sælge organisationens ydelser/produkter, men også som en forankringsstrategi i et strategisk, tværfunktionelt perspektiv.

8.3 Majken Schultz's værktøjskasse

Vi vil i dette afsnit anvende Majken Schultz's værktøjskasse i forhold til branding af en organisation, for herved at kvalificere drøftelsen af, i hvilken udstrækning branding som styringsredskab er relevant eller irrelevant for CSU Egedammen.

8.3.1. Tool kit

Når et corporate brand fungerer optimalt, er der ifølge Majken Schultz en sammenhæng mellem organisationens vision, kultur og image. Disse tre komponenter skaber organisationens identitet, og ifølge Majken Schultz er samhørigheden mellem disse afgørende for, hvor stærkt "brandet" bliver og ikke de enkelte elementer i sig selv.¹¹⁵

Figur 8.3.1.1 Corporate branding¹¹⁶



¹¹⁵ Mary Jo Hatch & Majken Schultz: *Brug dit brand*, side 32 & 37, Gyldendal Business, 2009

¹¹⁶ Nis Nissen: *Strategisk kommunikation*, CBS, 4. maj 2011

De enkelte elementer i corporate brand identiteten er ifølge Majken Schultz's følgende:

Vision:

En vision kan defineres som et billede af en ønskværdig fremtid. Visionen indrammer altså ønsket om en fremtidig tilstand. *"Vision: A challenging and imaginative picture of the future role and objective of an organization"*¹¹⁷. Visioner kan skabe begejstring og have en meningsgivende og motiverende effekt. Klare visioner kommunikeret fra ledelsen kan give mulighed for at undlade at detaljere et givent område i et givent tidsrum, hvilket gør selvledelse, differentiering af ledelsesformer og uddelegering af ansvar muligt i forhold til de personer, der udfører dem, og derfor har organisationer brug for visioner.¹¹⁸

CSU Egedammens vision:

I forbindelse med en analyse vi foretog i 2010 af CSU Egedammens 5 år gamle vision var konklusionen følgende: *"Samlet må informationsindholdet i visionen betegnes som værende overbevisende, idet organisationen opfylder de fleste af parametrene opstillede udfordringer... Organisation mangler dog missioner, og visionen indeholder ingen distinkte træk, som gør organisationen unik. Samfundssynet er fraværende og samarbejdsrelationer i forhold til kommunerne omtales ikke. I udformningen af visionen må der fremover tages hensyn til interessenterne, således at der kan skabes en koalition af væsentlige interessenter som hermed sikrer og støtter op om visionen. Ellers bliver visionens ord ikke efterlevet, men blot en tom frase uden effekt."*¹¹⁹

¹¹⁷ Richard Lynch: *Corporate Strategy*, side 824, Prentice- Hall 2003, Harlow, England, Pearson Education Limited5

¹¹⁸ Anders Bordum & Jacob Holm Hansen: *Strategisk ledelseskommunikation*, side 245, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2005

¹¹⁹ Morten de Neergaard & Lisbeth Jensen *"To perspektiver på visionsledelse"* side 21, 2010

Derfor udarbejdede CSU Egedammen en ny vision i 2011:

Vision

Vores vision er at udvikle og tilbyde undervisnings-, aktivitets- og samværstilbud af høj kvalitet til mennesker, som har behov for særlig tilrettelagt undervisning, vejledning og aktivitet.

Det er mennesker med psykisk eller fysisk funktionsnedsættelse og unge og voksne med særlige behov for undervisning og afklaring i forhold til uddannelse og beskæftigelse.

Vores vision er, at hver elev, kursist og bruger opnår øget livskvalitet og udvikling.

Med udgangspunkt i den enkeltes personlige forudsætninger, styrker og kompetencer stræber vi efter at opnå det bedst mulige fundament for selvstændig og aktiv deltagelse i samfundslivet og for at komme i uddannelse, beskæftigelse eller aktivitetstilbud.

De opgaver, vi påtager os, løser vi med respekt for de rammer vore samarbejdspartnere har - såvel samfundsmæssigt som økonomisk.

I relation til arbejdet med udarbejdelse af en ny vision, blev det konstateret, at det måske som følge af institutionel isomorfi¹²⁰, ikke var mulighed for at påpege nogle distinkte træk på CSU Egedammen i forhold til andre specialorganisationer.

Kultur:

Kultur kan forstås som organisationens værdier, adfærd og handlinger - altså måden medarbejderne opfatter organisationen og sig selv på. Den amerikanske organisationsteoretiker Edgar Schein (1996) definerer kultur som: *"et mønster af grundlæggende antagelser, som gruppen*

¹²⁰ To forskere inden for den ny-institutionelle teori Woody Powell og Paul DiMaggio taler om begrebet "isomorfisme", som betyder, at én organisationsform får samme udformning som en anden tilsvarende organisationsform. (Walter Powell & DiMaggio, Paul J: The new institutionalism in organizational analysis, chapter 3: *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, The University of Chicago Press, 1991) At nogle organisationsformer vinder mere indpas end andre skyldes ikke kun effektivitet og konkurrence, men derimod introducerer de begrebet "institutionel isomorfisme", for herigennem at vise, at organisationer ikke kun konkurrerer om kunder og ressourcer, men også om f.eks. politisk indflydelse, institutionel legitimitet og social bæredygtighed. Woody Powell og Paul DiMaggio opstiller tre former for institutionel isomorfi/pres, der præger organisationer under forandring: Tvangs-, mimetisk og normativ isomorfi.

Tvangsmæssig isomorfi kan beskrives som formelle og uformelle regler m.v., der påtvinges organisationen, som direkte eller indirekte magtudøvelse. (P. Kjær: *Et institutionelt begreb for forandring*, side 47, Gyldendal Uddannelse, 2002). Hvis organisationen ikke indordner sig under den institutionelle ramme, opnår den ikke den nødvendige legitimitet og kan derfor ikke udføre dens kerneopgave.

Den mimetiske isomorfi er, når man imiterer andre organisationer, der har succes. Den organisation, der kan fortælle "den gode historie", som legitimerer organisationen f.eks. til en yderligere ressourcetildeling vil være isomorf. Det sidste forandringspres som Woody Powell og Paul DiMaggio beskriver, er den normative isomorfisme, der kendetegnes ved de forandringer, der fremkommer med en stigende professionalisme i organisationen. (Ibid. s. 48). Organisationen kobler sin eksistens op på bestemte forestillinger om, hvad der er rationel og rigtig adfærd. Så når en idé er normativt sanktioneret, øges hermed sandsynligheden for, at andre adopterer den i higen efter legitimitet. I visse tilfælde kan presset for at skabe legitimitet ved at fremvise og indoptage institutionelle elementer være så stærkt, at al energi bruges på legitimerende aktiviteter rettet mod omverdenen, så organisationen helt taber blikket mod borgeren. (Nanna Mik-Meyer og K. Villadsen: *Nyinstitutionel teori: Myter og legitimitet*, side 143, Magtens former, Hans Reitzels Forlag, 2007)

*lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer”.*¹²¹ Nøglebegrebet, for Edgar Schein, er fællesskab, da kultur kan betragtes som et socialt fænomen som udelukkende opstår i sociale fællesskaber, som et resultat af menneskers stræben efter at skabe mening og sammenhæng i den måde, man lever på i fællesskab med hinanden.

CSU Egedammens kultur:

Organisationskulturen er de interne værdier og grundlæggende antagelser, hvor medarbejdere og ledelse på CSU Egedammen har udviklet et fælles værdigrundlag, som danner baggrund for vores pædagogiske mål og metoder, undervisning og rådgivning. CSU Egedammen har et mål om at sætte fokus på værdierne: *engagement, faglighed, udvikling, humor og respekt* og synliggør dem ved hjælp af historier fra hverdagen. Det er særligt den målrettede arbejdsform og de resultater, der er tilvejebragt, som har vakt interesse i omverdenen. Udvikling af værdigrundlaget har været en proces, hvor foredragsholdere og planlagte aktiviteter har bidraget til at holde det nødvendige fokus på forløbet. I en artikel i ”Specialpædagogerne”¹²² konkluderes, at processen har klædt hele organisationen på, så alle bedre kan argumentere for, hvorfor deres arbejde er vigtigt, og ”hvorfor vi gør, som vi gør” på CSU Egedammen.

CSU Egedammen skriver i virksomhedsplanen, at organisationen ønsker at kortlægge udviklingen i elevgrupperne, tilpasse kompetencer og organisationen til de fremtidige behov for undervisning. Man vil prioritere efteruddannelse, udvikling af undervisningsmetoder og deltage aktivt i såvel nationalt som internationalt udviklingsarbejde.¹²³

I virksomhedsplanen kan man læse, om fokus på fleksibilitet og effektivitet i forhold til ressourcer, kompetencer og faciliteter.¹²⁴ CSU Egedammen ønsker, at skabe en intern kultur, der tydeliggør

¹²¹ Dag Ingvar Jacobsen, Jan Thorsvik: *Hvordan organisationer fungerer*, side 116, 2. udgave, 2. oplag, 2009

¹²² Nyhedsbrev CSU Egedammen december 2008

¹²³ Virksomhedsplan CSU Egedammen 2010, side 11

¹²⁴ *Ibid.*, side 11

medarbejdernes kompetencer og engagement og arbejder målrettet med at dokumentere deres resultater.¹²⁵

I et nyhedsbrev fra 2010 fremgår det, at organisationen ønsker et udviklende og trygt miljø, hvor man fokuserer på kompetencer og en anerkendende tilgang samt dokumenteret kvalitet og faglighed i undervisningen.¹²⁶

Den fremadrettede kultur er at skabe kvalitet og synergi gennem gensidig udnyttelse af kompetencer, ressourcer og faciliteter og udnytte styrker i såvel daglige opgaver som udvikling af faglighed og metoder samt sikre et solidt og effektivt grundlag for drift og udvikling, såvel økonomisk som på medarbejder- og ledelsesplan.¹²⁷

Organisationen lægger vægt på et højt kvalitets- og effektivitetsniveau samt faglig udvikling og videndeling.¹²⁸

I den interne kommunikation er der fokus på værdien faglighed: *"Som undervisere er det vores fornemmeste pligt at have fagligheden i vores undervisningsfag – ved siden af vores pædagogiske, psykologiske og didaktiske viden. Det er udgangspunktet, som hele tiden udvikles gennem arbejdet med individuelle undervisningsplaner og gennem videreuddannelse og faglig sparring."*¹²⁹

Image:

Image er de forskellige billeder af virksomheden, som stakeholderne har. Majken Schultz definerer organisationens værdi som den væsentligste kapital i fremtiden - den symbolske kapital: *"De billeder, forestillinger, oplevelser og forventninger forskellige stakeholdere forbinder med virksomheden, når den agerer i det offentlige rum og over for medarbejderne"*.¹³⁰ Set i denne optik er det derfor evident, at organisationen CSU Egedammen må kommunikere proaktivt med eksterne og interne stakeholdere for herigennem at formidle budskaber og skabe følelsesmæssig samhørighed. En vigtig pointe ved corporate branding er, at respektere kommunikationens rolle i den strategiske proces, men samtidig erkende, at den ikke kan stå alene. Ved at inddrage kulturen i branding processen signaleres til omgivelserne, at kommunikationen er forankret med krop og

¹²⁵ Ibid., side 11

¹²⁶ Nyhedsbrev CSU Egedammen februar 2010

¹²⁷ Nyhedsbrev CSU Egedammen februar 2010

¹²⁸ Nyhedsbrev CSU Egedammen december 2008

¹²⁹ Virksomhedsplan CSU Egedammen 2010, side 11

¹³⁰ Mogens Holten Larsen, Majken Schultz: *Den udtryksfulde virksomhed*, Bergsøe 4 forlag, 1998

sjæl i organisationen. *"De mest vellykkede corporate brands kommunikerer på en og samme tid tilhørsforhold og differentiering og sender deres budskaber til flere forskellige målgrupper på samme tid"*.¹³¹

CSU Egedammens image:

Stakeholder image er omverdenens opfattelse og billede af institutionen, som siden CSU Egedammens konkurrenceudsættelse understøttes at bruger- og samarbejdstilfredshedsundersøgelser: *"Resultaterne fra elevtilfredshedsundersøgelsen 2010 viser en meget høj grad af trivsel blandt eleverne/kursisterne på CSU Egedammen, undersøgelsen gav et samlet resultat på 75 point (på en skala fra 0-100)."*¹³²

Blandt forældre og pårørende fik CSU Egedammen også en meget høj score på *"generel tilfredshed"*¹³³, og *"at man gerne anbefaler skolen til andre"*¹³⁴. Dette kan ses som en indikator på, at forældre og pårørende er meget tilfredse med organisationens arbejde med elever og kursister.

Tilfredsheden blandt samarbejdspartnerne er på 70 point, hvilket viser at samarbejdspartnerne generelt set er glade for det samarbejde, de har med centret. I brugerundersøgelsen tilkendegav samarbejdspartnerne: *"at man ser frem til at samarbejde med Egedammen fremadrettet."*¹³⁵

På de specifikke samarbejdspartnere er der størst utilfredshed blandt sagsbehandlerne (55 points ud af 100). Modsat er tilfredsheden højest blandt Ungdommens Uddannelsesvejledere (82 points). På de mere specifikke indsatsområder er der særlig høj tilfredshed med opfattelsen af CSU Egedammens kultur samt håndteringen af den enkelte elev - hhv. 77 og 75.¹³⁶

Lavest vurderes hjemmeside og materiale sammen med information og kommunikation - med hhv. 69 og 66 points er der tale om middel vurderinger.¹³⁷

I en artikel, i Frederiksborg Amts Avis, juni 2010, blev CSU Egedammen, som udbyder af den treårige ungdomsuddannelse for unge med særlige behov, kritiseret for at levere et for dyrt tilbud: *"Blandt andre dyre tilbud er også CSU Egedammen i Hillerød, der koster kommunerne godt*

¹³¹ Mary Jo Hatch & Majken Schultz: *Brug dit brand*, side 42, Gyldendal Business, 2009

¹³² Brugertilfredshedsundersøgelse 2010

¹³³ Netværksmåling Pårørende, juni 2009

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ Netværksmåling Samarbejdspartnerne, juni 2009

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Ibid.

300.000 kr. årligt pr. elev ... Vi ser derfor nu på, om det kan være rigtigt, at de her uddannelses tilbud kan slippe af sted med så dyre tilbud.”¹³⁸

Corporate brand identitet:

Identiteten er en kombination af vision, kultur og image og repræsenterer det, som organisationen er, siger og gør. Organisationen definerer sit eget ståsted – dens vision og mission, som den tager sit udgangspunkt i. Identitet formes i et komplekst samspil mellem det, man på tværs af lokale sammenhænge og konkrete situationer er, gør, siger og fortolkes som over tid. Identitet afspejles i organisationens vision og eksisterer gennem vision, image og kultur samt aktørernes interaktion. Corporate brand identiteten skabes i det krydsfelt, hvor vision, kultur og image mødes og definerer således, hvordan vi opfatter os som organisation.

En organisations identitet kan være meningsfyldt for medarbejdere og ledelse, hvis organisationens ståsted/identitet ifølge Majken Schultz¹³⁹ oversættes til et klart og tydeligt billede:

- *Evnen til at skabe, definere, kommunikere og debattere virksomhedens ståsted.*
- *Evnen til at forenkle virksomhedens ståsted, så det åbner for dialog med virksomhedens mangfoldige stakeholdere.*
- *Evnen til at skabe følelsesmæssig identifikation med sine stakeholdere i en stadig mere flydende verden.*
- *Evnen til at anvende virksomheden selv som kommunikationsplatform.*
- *Evnen til at skabe et troværdigt og relevant ståsted.*

CSU Egedammens corporate brand identitet:

CSU Egedammen ser sig som en organisation, hvor *udvikling, faglighed og kvalitet* er i højsædet med fokus på elever og samarbejdspartnere. Corporate branding er således ikke et separat projekt i organisationen, men derimod en refleksiv proces, der understøttes ved et analytisk fokus på sammenhænge mellem kultur, image og vision.

Vi vil nu se nærmere på, om CSU Egedammens corporate branding identitet, kan indfri Majken Schultz's fem opstillede krav til en organisations identitet, for at fremstå som et meningsfuldt billede for medarbejdere og ledelse.

¹³⁸ Artikel i Frederiksborg Amts Avis, 2. sektion, den 24. juli 2010

¹³⁹ Majken Schultz, Mogens Holten Larsen: *Den udtryksfulde virksomhed*, side 26, Bergsøe4 forlag, 1998

CSU Egedammen definerer og debatterer sit ståsted ved brug af interne og eksterne nyhedsbreve, en virksomhedsplan samt en hjemmeside. *"I 2010 har vi arbejdet med at udvikle kommunikationen med pårørende og professionelle samarbejdspartnere, da det har stor betydning for vores elevers udbytte af undervisningen. Udviklingsarbejdet er baseret på fælles brugertilfredshedsundersøgelser, så vi sikrer, at vi imødekommer brugernes behov".*¹⁴⁰ I 2010 var et overordnet indsatsområde på CSU Egedammen, at arbejde med en tydelig profil med det mål: *"at sikre et kvalificeret kendskab til CSU Egedammens tilbud, faglighed og kvalitet blandt elever, kursister og deres pårørende, UU-vejledere, sagsbehandlere og andre samarbejdspartnere".*¹⁴¹

Når man skal i dialog med organisationens mange stakeholdere fordrer det, at organisationen kan formidle budskabet på en forståelig måde. Dette stiller yderligere krav til, at medarbejderne bl.a. har kendskab til CSU Egedammens mange facetterede tilbud, hvilket det førnævnte indsatsområde skulle tilvejebringe. Evalueringen af indsatsområdet var følgende: *"CSU Egedammen har et velfungerende samarbejde med UU-vejledere og sagsbehandlere og god dialog med børnespecialskolerne. Uddannelsescentret får besøg af mange forældre og elever, og deltagelsen på uddannelsesmessen var en succes med mange besøgende. Profileringen af STU ungdomsuddannelserne er vigtig for CSU Egedammen, og det vil fortsat være et indsatsområde i 2011".*¹⁴²

Hvis man skal skabe en følelsesmæssig identifikation med sine stakeholdere kræver det, at der er en tæt dialog med interessenterne. På CSU Egedammen tilgodeses dette bl.a. ved pårørende- og samarbejdstilfredshedsundersøgelser og ved kontakt på bestyrelsesmøder. Bestyrelsen på CSU Egedammen er sammensat af repræsentanter fra byråd, handicaporganisationer, elever og medarbejdere. Der afholdes ligeledes elevkonferencer med deltagere fra UU- vejledere, repræsentanter fra bosteder, socialrådgivere og forældre. Disse forskellige fora skulle give mulighed for at løfte opgaven med at etablere en samhørighed om identiteten.

Når CSU Egedammen skal anvende organisationen selv som kommunikationsplatform, eksempelvis ved at fagligt kompetente og udadvante lærere tager ud og fortæller om organisationen til forældrene, eller når lederne opsøger kommunen for at fortælle om

¹⁴⁰ Nyhedsbrev, juni 2010

¹⁴¹ Virksomhedsplan 2011

¹⁴² Ibid.

organisationens ydelser, fordrer det, at der er et fælles pejlemærke for den fremtidige retning og udvikling, så derfor er et af de overordnede indsatsområder her i 2011 at udarbejde et strategisk grundlag for CSU Egedammen. Dette skal danne basis for, at organisationens tilbud udvikles, så de imødekommer behov og efterspørgsel med hensyn til såvel kvalitet og økonomi som elev- og brugergrupper. Udgangspunktet for arbejdet er organisationens vision og mission, som koblet med den samlede kompetencegrundlag og viden om behov og efterspørgsel danner basis for såvel udvikling af tilbud samt kompetenceudvikling.

Hvis man skal skabe et troværdigt ståsted, stiller det krav om ejerskab, for at identiteten kan implementeres. *"The challenge is to create organizations worthy of peoples' full commitment"*.¹⁴³ For at de eksterne stakeholdere skal kunne knytte an til identiteten, fordrer det også, at medarbejderne er "ambassadører" for organisationen i dens positionering på markedet. Corporate branding identiteten kræver derfor, at den enkelte medarbejder "er med på/brænder" for ideen. Når medarbejderne eller omverdenen engagerer sig med at arbejde for identiteten, vil det ske ud fra et valg, som den enkelte foretager i forhold til egen opfattelse af, hvad der er attraktivt, rigtigt og forkert. Identiteten skal med andre ord være i overensstemmelse med helhedsopfattelsen af, hvad der er meningsfyldt for organisationen, og er dette opfyldt har ledelsen et effektivt styringsredskab.

8.3.2. Gaps

Hvis der opstår en manglende relation mellem ledelsens vision, medarbejdernes kultur og omverdenens image opfattelse, vil der opstå nogle "gaps".

¹⁴³ Søren Hildebrandt: *Spild af kompetencer*, artikel i Lederne, september 2008

Figur 8.3.2.1 Gaps i corporate branding¹⁴⁴



Vision - kultur gap kan optræde, når medarbejderne ikke understøtter eller forstår visionen. De kan f.eks. dekoble¹⁴⁵ fra den, hvis de ikke har ejerskab til den. I forhold til CSU Egedammens gamle vision fra 2005, har vi kunne konstatere et vision - kultur gap i forhold til forskning. Organisationen siger i visionen fra 2005, at den vil være med til at sætte dagsordnen for forskning inden for specialundervisning til unge og voksne, hvilket ikke fremgår af det udsendte kommunikationsmateriale. Også med hensyn til videndeling kan der stilles spørgsmål til, om organisationen forsat er dagsordenssættende, idet konkurrencehensyn efter markedsgørelsen har medført begrænset videndeling i Region Hovedstaden. I forhold til den nye vision fra 2011 kan vi på nuværende tidspunkt ikke konstatere, at der forekommer nogle vision – kultur gaps i organisationen.

¹⁴⁴ Nis Nissen: *Strategisk kommunikation*, CBS, forelæsning 4. Maj 2011

¹⁴⁵ Ifølge de to amerikanske organisationsforskere John Meyer og Brian Rowan fremstår de rationaliserede myter som sociale konstruktioner af virkeligheden, som vi alle kan knytte an til, og deres formål og afkodning er at skabe en forøget legitimitet for hermed at få adgang til de nødvendige resurser. "Organizations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society. Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures." (Meyer John W. and Brian Rowan: *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, side 505, Classics of Organization Theory, Sixth Edition, Cengage Learning, 2010) Såfremt der i en organisation er konflikt mellem de rationaliserede myter og omgivelsernes forventninger, er der ifølge Meyer og Rowan risiko for en såkaldt dekobling mellem organisationens struktur og dens aktivitet. Denne dekobling forårsager, at organisationen forsøger at eliminere de rationaliserede myter, der konstituerer organisationens formelle strukturer, i at øve indflydelse på organisationens kerneydelser. Man adskiller altså den formelle struktur fra aktiviteten, samtidig med at kommunikationen med omgivelserne understreger, at man er legitim og tilpasset på alle måder. Man kan dekoble både indadtil – altså frakoble praksisfeltet - og udadtil i organisationen for at signalere effektivitet.

Vision – image gap kan ses, når omgivelsernes image er i konflikt med visionen.

På CSU Egedammen har man i den tidligere vision fra 2005 kunne læse, at man var dagsordenssættende inden for forskning, men oplevelsen hos stakeholderne var, at de økonomiske incitamentter gjorde, at der primært blev rettet fokus på de almindelige driftsopgaver. I forhold til den nye vision fra 2011 fremgår det ikke længere, at man ønsker at være dagsordenssættende inden for forskning. Der er et vision – image gap mellem nogle af sagsbehandlerne og organisationens vision fra 2005, med hensyn til at *"opfylde den enkelte brugers behov for specialundervisning og specialpædagogisk rådgivning og vejledning."*¹⁴⁶ Brugerundersøgelsen peger på et vision – image gap i spørgsmålet til samarbejdspartnerne, idet man har bedt dem vurdere CSU Egedammens håndtering af de enkelte elever, kompetencer samt administration. Undersøgelsen udmønter sig i delvis utilfredshed blandt nogle af kommunernes sagsbehandlere (55 points ud af 100).¹⁴⁷

Image - Kultur gap træder frem, når organisationen ikke lever op til deres løfter. I visionen fra 2005 giver CSU Egedammen udtryk for, at der er en faglig videndeling med andre specialinstitutioner, men i visionen fra 2011 er dette ikke nævnt.

Der eksisterer dog et Image - kultur gap, idet CSU Egedammen giver udtryk for at være økonomisk effektiv ved at *"sikre et solidt og effektivt grundlag for drift og udvikling, såvel økonomisk som på medarbejder- og ledelsesplan."*¹⁴⁸ Og i visionen fra 2011 fremgår det, at *"de opgaver, vi påtager os, løser vi med respekt for såvel de samfundsmæssige som økonomiske rammer."*¹⁴⁹ Dette Image-kultur gap ses også i Frederiksborg Amts Avis, *"... det er alt for mange penge. Hun vil derfor nu til at se nærmere på de uhyre priser."*¹⁵⁰, hvor der gives udtryk for, at de særligt tilrettelagte ungdomsuddannelser er for dyre på CSU Egedammen sammenholdt med Undervisningsministeriets angivne beløbsramme for disse undervisningsforløb.

I vores analytiske undersøgelse af sammenhæng/forskel mellem kultur, image og vision kan vi således konstatere, at organisationen med den nye vision fra 2011, har elimineret de fleste af de tidligere forekommende gaps. Dette er yderligere bekræftet gennem vores interviews af henholdsvis en afdelingsleder og en medarbejder på CSU Egedammen. Begge de adspurgte

¹⁴⁶ Virksomhedsplan 2010

¹⁴⁷ Netværksmåling Samarbejdspartnere, juni 2009

¹⁴⁸ Nyhedsbrev CSU Egedammen, februar 2010

¹⁴⁹ Virksomhedsplan 2011

¹⁵⁰ Artikel i Frederiksborg Amts Avis, 2. sektion, den 24. juli 2010

interviewpersoner fandt, at der var en god sammenhæng mellem CSU Egedammens omdømme og den interne kultur. Afdelingslederen udtrykte også, at der var en god sammenhæng mellem kultur, omdømme og organisationens nye vision. Interviewet afspejlede, at medarbejderen ikke havde tilstrækkelig kendskab til visionen fra 2011, så her har det ikke været muligt, at få bekræftet eller afkræftet, om der ifølge medarbejderen eksisterer en diskrepans/gap mellem den nye vision og organisationens kultur eller omdømme.

Efter således at have appliceret Majkens Schultz værktøjskasse for corporate branding på CSU Egedammen, vil vi nu se på en række kritiske refleksioner i forhold til analyse 1 og derefter opsummere den første analyse i delkonklusion 1.

8.4 Nogle kritiske refleksioner

Der kan stilles kritiske spørgsmål til, hvorvidt der med institutionel teori sker en reduktion af alt det menneskelige, det sociale og ledelsesmæssige til institutioner. Svagheden ved denne teori er, at der primært er fokus på organisationens eksterne forhold og de institutionelle begrænsninger – "lock in", og derved negligeres personlig ledelse og sociale relationer. Teorien vil også stå forholdsvis svagt i relation til hvilke værktøjer, der skal anvendes for at frembringe vellykket corporate branding. Derfor har vi i afhandlingen også anvendt Majken Schultz teori i forhold til den mere praktiske del af corporate branding af CSU Egedammen. Det er vores opfattelse, at en synergi mellem de to teorier har mere at tilføre end teorierne hver for sig. Der er tale om komplementære teorier, hvor Majken Schultz's teori har fokus på aktørperspektivet i form af branding som styringsværktøj, hvorimod Douglass North's teori har fokus på de institutionelle betingelser/begrænsninger.

Der eksisterer nogle utilsigtede "sideeffekter" ved NPM, som den er blind overfor bl.a. at normalområdet (faglighed) forskydes, til fordel for effektivitet og markedslogik. Samtidig bliver normalområdet også inficeret af økonomiske ræsonnementer, der rodfæster sig i den pædagogiske begrebsanvendelse. Ved Strukturreformens indførelse i 2007 blev det markedsøkonomiske ræsonnement gældende, og hermed blev inklusion et både pædagogisk og økonomisk incitament. Udviklingen i samfundet har vist, at NPM ikke altid er svaret på den offentlige administrations spørgsmål. Hvor NPM opererer med konkrete midler, arbejdsprocesser, produkter og effekter oplever man i praksis problemer med at kvantificere disse størrelser indenfor en del områder. NPM bygger på, at man som offentlig virksomhed sælger et produkt,

som man har haft ansvaret for at skabe, mens de offentlige velfærdsydelser er produkter, som er afhængige af en lang række forhold, hvorfor det bliver meget svært at sige, hvilket forhold selve ydelsen påvirker og hvilken merværdi den skaber.

Den sproglige distinktion, som vi har taget udgangspunkt i, i forhold til de to begreber produkt branding og corporate branding, er en semantisk skabt forskel, der primært er udviklet af teoretikere, der beskæftiger sig med corporate branding. Disse teoretikere arbejder med idealtyper og har en interesse i, at corporate branding fremstår som noget særegent. Produkt branding tillægges derfor delvis nogle karakteristika, der er lidt mere karikerede end tilfældet ofte vil være i praksis. Karakteristikaene er dog også nødvendige for, at vi kan tale om distinktionen produkt brand og corporate brand, men man skal bare være varsom med hensyn til dette skel. Et eksempel på dette er, at der er et vist sammenfald mellem begreberne corporate branding og produkt branding, hvilket vi finder i praksis hos Appel. Når Steve Jobs eksempelvis lancerede Appels iPod eller iPhone, kan det være svært, at sætte et label på, om der med lanceringen, var tale om produkt branding eller corporate branding.

Majken Schultz giver i sin teori udtryk for, at gaps bør overvindes, mens Jesper Højbjerg mener, at gaps giver nyttige spændinger og indre og ydre netværks dialoger, som kan udvikle og holde "brandet" vitalt.¹⁵¹ Det kan være svært at afgøre, om gaps skaber nyttige spændinger, eller om de er udtryk for brister i forhold til organisationens branding. Fra et ledelsesperspektiv kan gaps også betragtes forskelligt afhængigt af ledelsens optik. Hvis ledelsen er interesseret i en organisation i harmoni, så vil det fra et ledelsesperspektiv være optimalt at reducere gaps mest muligt. Hvis ledelsen derimod er fokuseret på forandring, vil man betragte gaps som nyttige spændinger, der kan skabe brændende platforme, hvor igennem ledelsen kan skabe forandringer og innovation. En central pointe hos Majken Schultz er dog, at det vil være betydelig lettere for ledelsen at "brande" organisationen, hvis der ikke eksisterer nogle gaps: *"by identifying elements of the corporate brand – and by exposing any gaps in their interaction - the corporate branding tool kit help companies reap the benefits of a corporate branding strategy."*¹⁵²

¹⁵¹ Jesper Højbjerg Christensen: *Når forretningen kommunikerer – topledelsens nye strategier*, side 108, Gyldendal Business, 2010

¹⁵² Mary Jo Hatch, & Majken Schultz: *"Are the strategic stars aligned for you corporate brand?"* Side 8, Harvard Business Review, February, 2001.

I Majken Schultz's teori skelnes ikke mellem image og omdømme. Når organisationer fremstiller sig selv kommunikativt, dannes der images i omverdenen. Jesper Højbjerg gør i sin teori opmærksom på, at imaget kan ændres, hvorimod et omdømme er mere resistent.¹⁵³ Omdømme kan sættes i forbindelse med stiafhængighed som er en proces, hvor ændringer vil være begrænsede og delvist betinget af de mønstre og strukturer, der er indlejret i fortiden. Fortiden betinger nutiden, og er afgørende for den retning, der tages for fremtiden, men mulighederne begrænses dog af de institutionelle rammer og forholdet mellem organisationer og institutioner. En offentlig organisation har et omdømme, og det vil kræve væsentligt mere af organisationen at ændre opfattelsen hos stakeholderne, end hvis det var et image. Et omdømme har nemlig indlejret sig hos stakeholderne over tid og vil derfor være næsten umuligt at ændre. Højbjergs omdømme kan således relateres til ny institutionel teori, hvor det kan ses som det institutionelle "lock in", der sætter rammerne for organisationen, hvorimod image hos Højbjerg er fokuseret på ledelsens mulighed for at skabe en forandring og dermed et mere aktør og mulighedsbaseret begreb. Majken Schultz's teori benytter sig ikke af en distinktion mellem image og omdømme, hun arbejder alene med begrebet image.

En mere fundamental kritik af Majken Schultz's teori er, at man bør være opmærksom på, at en organisation ikke bare har et omdømme eller et image, men at der kan være flere images/omdømmebilleder hos de forskellige stakeholdere. Tesen om flere omdømmebilleder understøttes, af Niklas Luhmann's påstand om, det moderne samfund som et funktionelt differentieret system, der differentierer sig i delsystemer med hver deres kode/forskel. De forskellige stakeholdere vil således opfatte verdenen ud fra forskellige systemmæssige koder og derfor have forskellige opfattelser/ billeder af, hvad CSU Egedammen er for en organisation.

Et yderligere opmærksomhedspunkt er, at der er en række institutionelle forhold for eksempel af markedsmæssige og økonomisk karakter, som kan begrænse ledelsens muligheder for at kunne anvende corporate branding som styringsteknologi.

8.5. Delkonklusion 1

I analyse 1 har vi erfaret at corporate branding, der har sit udspring i en markedsorienteret logik, bliver til en mulighed for den offentlige organisation CSU Egedammen, hvilket er sket igennem en

¹⁵³ Jesper Højbjerg Christensen: *Når forretningen kommunikerer – topledelsens nye strategier*, side 110, Gyldendal Business, 2010

markedsføring af den offentlige sektor. Vi har i analysen redegjort for, hvorledes NPM's ideer og koncepter har været et fundament for Strukturreformen og afsæt for markedsføringen af specialundervisning for unge og voksne. Dette er sket, fordi der har været en implicit forestilling om, at et frit marked pr. definition var bedre og billigere end et offentligt og bureaukratisk reguleret system til formidling af borgernes behov for specialundervisningsydelser. Dette har betydet at konkurrenceudsættelse i højere grad er kommet på dagsordenen i såvel kommuner og regioner som i staten.

NPM og den deraf følgende konkurrenceudsættelse muliggør, at corporate branding bliver en option for en offentlig organisation. Disse nye tiltag indenfor NPM i form af de seneste reformer, herunder Strukturreformen kan betragtes som institutionelle ændringer i et stiafhængigheds-perspektiv. I forhold til CSU Egedammen og de andre specialorganisationer kan konkurrenceudsættelsen betegnes som et institutionelt brud, der skabte en brændende platform, hvilket bevidst som ubevidst øgede forandringsparathed. De efterfølgende ændringer kan her opfattes som dynamiske, gradvise og inkrementelle, fordi de udskiftes i takt med, at der tilføjes nye institutionelle elementer til forståelse af begrebet konkurrenceudsættelse.

Ligeledes har analyse 1 indikeret, at der inden for feltet branding er sket en udvikling fra produkt branding, der koncentrerede sig om forbrugerne/kunderne, til corporate branding. Produkt branding anvender reklamekampagner for at skaffe sig markedsandele, og lever og dør med det produkt, som det er knyttet til. Kernen i corporate branding er, at organisationens signaler til omverdenen er konsistente og ensartede, og at disse signaler tager udgangspunkt i organisationens overordnede identitet. Der er sket en udvikling indenfor corporate branding, hvilket startede med den 1. bølge, der fandt sted medio 1990, med en visuel tilgang som den dominerende faktor, og som en udvidelse af produkt branding. Corporate brandings 2. bølge kan ses som en beslutning om identitet og skabelse af vedvarende relationer til stakeholdere. Det nye ved corporate branding er, at den udtrykker virksomhedens/organisationens værdier, ambitioner osv., som den er fælles med interessenterne om. Substansen, i corporate branding, er således at tænke de interne og eksterne processer i organisationen sammen. Der skal være overensstemmelse mellem organisationens eksterne image og dens interne kultur og strategiske visioner. Her ses tydeligt forskellen på produkt branding, hvor produktet er mærkevaren, og hvor det handler om at tilføje merværdi til produkterne, og til corporate branding hvor det er

organisationen, der er mærkevaren, og hvor formålet også er at skabe en oplevet differentiering af organisationen fra andre, understøttet af fællesskabsfølelsen for hermed at tilvejebringe en merværdi for organisationen. Analysen indikerer således en udvidelse af, hvem og hvad man "brander".

Med et udgangspunkt i det private marked og et markedsorienteret fokus på produktet og markedsandele udvider branding sit genstandsfelt bl.a. via corporate branding til også at forgrene sig til den offentlige sektor.

Der er næppe tale om noget større institutionelt brud, hverken i forhold til overgangen fra produkt branding til corporate branding eller i overgangen fra 1. bølge af corporate branding til den anden bølge. I et stiafhængighedsperspektiv, kan vi tale om en stabil udvikling, hvor ændringerne i relation til corporate branding kan opfattes som dynamiske, kontinuerlige og inkrementelle, fordi de udskiftes i takt med, at der tilføjes nye institutionelle elementer til forståelse af begrebet corporate branding. Der er tale om en række af kontinuerlige forandringsmekanismer, der understøttes af forskellige institutionelle aktører.

Forgreningen og legitimeringen af branding i det offentlige sker delvist ved, at der indføres markedslignende tilstande inden for det offentlige, og delvist ved at corporate branding benytter sig af legitime værdier i den offentlige debat, såsom fællesskab og samspil mellem organisationens kultur, image, vision og identitet. Branding fremstår således ikke længere blot som en marketingsstrategi til at sælge organisationens ydelser/produkter, men også som en forankringsstrategi i et strategisk, tværfunktionelt perspektiv.

Corporate branding anvendes af virksomheder/organisationer for at varetage den strategiske positioneringsfunktion for herved at skabe de egenskaber, der adskiller dem fra konkurrenterne. Det er således koblingen imellem en oplevet differentiering understøttet af en fællesskabsfølelse, som er evident for at corporate branding og budskaberne sendes til flere forskellige målgrupper på samme tid.

CSU Egedammen betragter sig selv som en organisation, hvor udvikling, faglighed og kvalitet er i højsædet med fokus på elever og samarbejdspartnere, hvor organisationens tilgang til corporate branding er, at dette ikke blot skal ses som et separat projekt i organisationen, men derimod en refleksiv proces, der understøttes ved et analytisk fokus på sammenhænge mellem kultur, image

og vision. Organisationens nye vision fra 2011, havde så vidt, vi havde mulighed for at kunne konstatere elimineret de fleste af de forekommende gaps. Der kunne dog konstateres et vision – image gap i spørgsmålet til samarbejdspartnerne. Desuden kunne konstateres et image - kultur gap, idet CSU Egedammen giver udtryk for at være økonomisk effektiv, hvilket eksterne parter ifølge Frederiksborg Amts Avis hævder, ikke er tilfældet. Ifølge Majken Schultz skal organisationens identitet være meningsfyldt for medarbejdere og ledelse, hvis organisationens identitet skal kunne oversættes til et klart og tydeligt billede. Majken Schultz opstiller i den forbindelse 5 parametre. Disse parametre er alle helt eller delvist opfyldt af CSU Egedammen.

Corporate branding identiteten kræver, at den enkelte medarbejder går ind for/brænder for ideen. For at de eksterne stakeholdere skal kunne knytte an til identiteten, fordrer det således, at medarbejderne er "ambassadører" for organisationen i dens positionering på markedet. Det er derfor vigtigt for ledelsen, at sikre at en central del af organisationens identitet er i overensstemmelse med, hvad der er meningsfyldt for organisationen. Corporate branding kan i så fald give ledelsen et særdeles effektivt styringsredskab.

Særligt bemærkelsesværdigt i forhold til at udvikle en corporate branding strategi på CSU Egedammen er, at visionen ikke indeholder distinkte træk, som gør organisationen unik¹⁵⁴. Det er helt centralt, at organisationen i sin vision har elementer, der adskiller den fra de andre organisationer, hvis den ønsker at anvende corporate branding som et styringsredskab.

¹⁵⁴ Morten de Neergaard & Lisbeth Jensen "To perspektiver på visionsledelse" side 21, 2010

Analyse 2: Hvorledes kan ledelsen anvende corporate branding i et meningskabende perspektiv med tillid som styringsteknologi

8.6 Hvorledes kan ledelsen anvende corporate branding i et meningskabende perspektiv med tillid som styringsteknologi

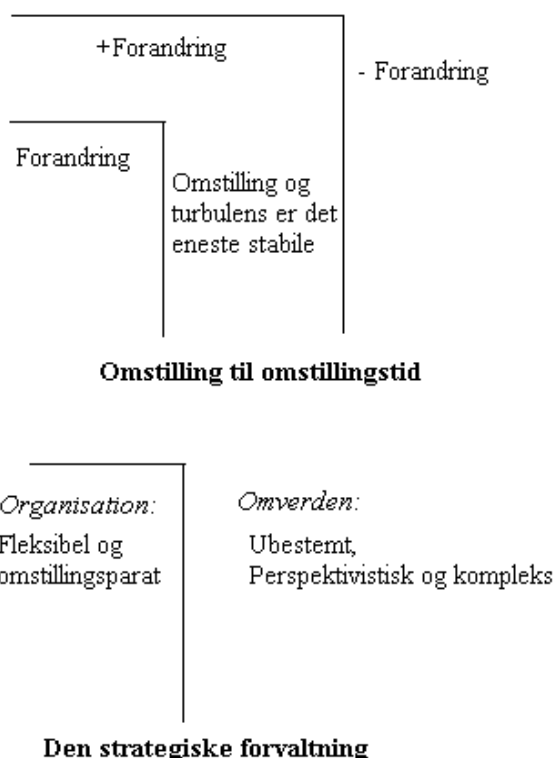
I den anden analyse vil vi først se på den forvaltningspolitiske semantik¹⁵⁵, i et systemteoretisk perspektiv om den offentlige sektor fra 1980'erne og frem. Dette fører os analysestrategisk frem til en semantisk analyse af corporate branding, med fokus på CSU Egedammen, hvor vi vil vise, hvorledes der efter Strukturreformen (konkurrenceudsættelsen) sker et skift i organisationens iagttagelse af økonomi, der medfører at corporate branding opstår som et muligt styringsredskab for ledelsen. Vi vil derefter bevæge os over i et aktørperspektiv for at rette et ledelsesmæssigt fokus på, hvorledes branding kan anvendes som et styringsredskab af ledelsen. Vi vil anskueliggøre dette ud fra en række perspektiver bl.a. via et aktør-netværkperspektiv, hvor der rettes fokus på sociale forandringer i et økonomisk perspektiv, og hvor vi betragter corporate branding som et bindemiddel, der binder aktørerne sammen i en netværksrelation. Derefter belyses en af brandingens kommunikationsdimensioner ved hjælp af storytelling for at tydeliggøre, hvorledes ledelsen kan positionere organisationen internt såvel som eksternt gennem corporate branding. En anden måde for ledelsen at positionere organisationen på, er at udarbejde kvalitetsbeskrivelser i netværk for herigennem at "brande" sig i forhold til andre udbydere på markedet. Det er vigtigt for ledelsen, at "brandet" gøres meningskabende for herigennem at bidrage til organisationens fortsatte udvikling og forhandling af fortolkningsrammen. Endelig vil vi belyse, hvorledes corporate branding kan anvendes som et styringsredskab, for når dette aktiveres kan corporate branding gøres til et plussumsspil, der åbner op for, at tillid og magt kan være gensidigt understøttende, hvilket protreptiske samtaler kan medvirke til. I analysen vil vi også gøre ledelsen opmærksom på, at alle styringsværktøjer har en iboende karakter, og værktøjet anvender derfor også ledelsen som medie.

¹⁵⁵ Niklas Luhmann: *Social Systems*, side 282, Stanford University Press, California, 1995. Her defineres *semantik* som "... særlige strukturer, der forbinder kommunikation med kommunikation ved at stille former for mening til rådighed, som kommunikationssystemerne behandler som bevaringsværdige."

8.6.1 Ny forvaltningspolitisk semantik om den offentlige sektor - NPM

Der blev fra 1980'erne skabt en ny forvaltningspolitisk semantik om den offentlige sektor, altså NPM.¹⁵⁶ *"Den offentlige sektor bevæger sig (...) fra at tænke forandring som en bevægelse mod noget bestemt, en bevægelse, der er forankret i stabilitet og som medfører en ny stabil tilstand, når bevægelsen er fuldbragt, til at forandring er en puls."*¹⁵⁷ Der er altså tale om en forandring uden et endeligt sigte. Omverdenen bliver mere kompleks, turbulent og i stadig forandring. Organisationer skal omstille sig mod det ukendte, hvor ledelsens opgave er konstant at være i stand til at ændre retning. Der forandres ikke på baggrund af en stabilitet, for det eneste der er stabilt, er forandringen. *"Det er forandring med henblik på mere forandring"*¹⁵⁸ - så tidsdimensionen får primat.

Figur 8.6.1.1 Tid i den moderne forvaltningspolitiske semantik¹⁵⁹



¹⁵⁶ Niels Åkerstrøm Andersen: *Partnerskabelse*, side 133, 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels forlag, 2006

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Ibid.

¹⁵⁹ Ibid. side 134

I den enkelte organisation vil der blive arbejdet med mange forskellige omstillingsprojekter og mange fremtidsbilleder, hvor der nødvendigvis ikke altid vil være en indbyrdes sammenhæng. Udvikling vil defineres som forventninger om fremtiden, og fremtidshorisonter vil være billeder på, hvad branding i fremtiden vil bestå i. Så corporate branding, i et anden ordens perspektiv, vil være stabilisering af forventninger til den oplevede differentiering under forventningen om skiftende forventninger for hermed at reducere stadig mere komplekse sammenhænge og modsætninger, for dermed at danne en ny mening for forbrugeren.

8.6.2 Semantisk analyse af fremkomsten af corporate branding som en mulighed på CSU Egedammen.

Ved afgrænsningen af vores semantiske analyse har det været nødvendigt at foretage nogle til- og fravalg. Vi har bl.a. valgt, at afgrænse analysen til blot at vedrøre to af organisationens semantiske felter nemlig økonomi og pædagogik. Valget af disse to felter er baseret på de erfaringer, vi har gjort os i analyse 1, hvor vi kunne konstatere, at der med indførelsen af konkurrenceudsættelsen var sket et institutionelt brud, der har skabt en brændende platform. Dette skete i 2007 da Hillerød Kommune overtog CSU Egedammen, og det altovervejende fokus inden for kort tid gik fra høj faglighed og brugertilfredshed til også at handle om økonomisk rationalitet og effektiv drift.

Desuden har vi afgrænset analysen til alene at se på de 2 kvalitative interviews af henholdsvis en afdelingsleder og en medarbejder. De har begge været ansat på CSU Egedammen i en årrække før Strukturreformen, og er derfor i besiddelse af en erfaring, der tjener analysens formål. Vi er af den opfattelse, at disse to interviews er tilstrækkelige til at indikere det semantiske skift, der er fulgt i kølvandet på konkurrenceudsættelsen.

Vi har tidligere i teoriafsnittet kort været inde på det pædagogiske og det økonomiske system samt forskellen mellem systemer og organisationer i Luhmann's teori. Der kræves dog en lidt grundigere indføring i funktionssystemer og en beskrivelse af måden de to systemer iagttager hinanden på samt en uddybning af forskellen og forholdet mellem funktionssystemer og organisationer, før vores tese kan præsenteres og den egentlige analyse kan foretages.

Ved sociale systemer forstår Luhmann som tidligere nævnt først og fremmest en meningssammenhæng af sociale handlinger, der henviser til hinanden samt afgrænser sig fra en omverden. De sociale systemers funktion er at reducere kompleksitet, idet omverdenen altid er

mere kompleks end selve systemet. For netop at opnå denne kompleksitets reduktion iagttager de sociale systemer gennem en kode, de er sig dog ikke selv denne kode bevidst.

Tages det pædagogiske system som eksempel, så iagttager dette system gennem koden bedre/dårligere dannelse. Alt, hvad der iagttages og kommunikeres gennem det pædagogiske system, er afhængig af denne forskel, der definerer systemet fra dets omverden.

Det pædagogiske systems generelle symbolske kommunikationsmedie er *barnet*.¹⁶⁰ Barnet skal ikke forstås i bogstavelig forstand, men er en semantisk betegnelse for det medie, der skal formes i den pædagogiske kommunikation. Barnet er således en symbolsk variabel, der kan udskiftes med eksempelvis elev, studerende eller kursist. Symbolet barnet repræsenterer sondringen barn/voksen i betydningen formbar/formfuldent. Den binære kode, som mediet barnet er bærer af, er bedre/dårligere dannelsesmæssigt.¹⁶¹

Mediet for det økonomiske system er penge og forskellen vil være betale/ikke betale. Funktionen for det økonomiske systems håndtering af knappe ressourcer. Branding tilhører det økonomiske system og iagttager dermed omverdenen ud fra koden betale/ikke betale.

Vores samfund består ifølge Luhmann af en lang række funktionssystemer f.eks. økonomi, pædagogik, politik, videnskab, ret, religion mv., der hver har deres symbolske, generaliserende medier med hver deres koder og funktioner, hvilket udelukker kommunikation imellem funktionssystemerne. Der findes ingen rangorden eller noget centrum i et strukturelt, differentieret samfund. Men funktionssystemerne har mulighed for at iagttage hinanden inden for hver deres meningshorisont, man kan således sige at: "*funktionerne er operativt lukkede, men kognitivt åbne gennem iagttagelse.*"¹⁶² Funktionssystemerne kan således godt iagttage hinanden inden for hver deres meningshorisont.¹⁶³ Når det pædagogiske system iagttager det økonomiske system, så kan økonomien betragtes som en forhindring for læring. Og når det økonomiske system

¹⁶⁰ Niels Åkerstrøm Andersen: *Partnerskabelse*, side 117,1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels forlag, 2006

¹⁶¹ Ibid. side 118.

¹⁶² Ibid. side 122.

¹⁶³ Funktionssystemerne kan godt iagttage sig selv, en sådan iagttagelse vil dog være omfattet af en selvstændig problematik om selvreference og paradokser. (jf. Niels. Andersen Åkerstrøm: *Partnerskabelse*, side 122,1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels forlag, 2006) I denne opgave har vi afgrænset os til alene at se på, hvorledes det økonomiske og det pædagogiske system iagttager hinanden.

iagttager det pædagogiske system vil pædagogik kunne betragtes som prisfastsatte kompetencer.¹⁶⁴

Inden vi fremfører analysens tese, vil vi først præcisere den definitoriske sondring mellem funktionssystemer og organisationssystemer. Ved organisationssystemer forstås sociale systemer, der kommunikerer i form af beslutninger.¹⁶⁵ Beslutninger kan ikke kommunikeres i en organisation, uden at de vil være formet i forhold til et af funktionssystemernes medier.¹⁶⁶ Organisationer og funktionssystemer er således hinandens omverdener, hvor organisationssystemer altid er koblet til mindst et funktionssystem, da det kommunikerer ud fra dettes symbolske medie.

Den centrale forskel på funktionssystemerne og organisationssystemerne er, at hvor det for funktionssystemerne gælder, at de semantiske felter er åbne overfor medlemskaber, men lukket overfor koden, er organisationerne lukket overfor medlemskab, men åbne over for de forskellige semantiske felter. I modsætning til funktionssystemerne har organisationssystemerne heller ikke deres egne binære koder.¹⁶⁷ Organisationssystemerne arbejder i stedet ud fra en beslutningspræmishorisont, der åbner op for kodernes mangfoldighed. Som vores samfund ser ud i dag, er de fleste organisationer polyfone, forstået på den måde, at de ikke længere har en primær opkobling til et system,¹⁶⁸ og derfor skal organisationen i stedet orientere sig mod mange koder. På baggrund af denne korte fremstilling af teorien udleder vi følgende tese, som vi ønsker at analysere empirisk.

Vores tese er, at der med det økonomiske systems indmarch, sker et skift i organisationens iagttagelse, hvor man går fra at betragte økonomi som en forhindring for læring, til i stedet at anvende økonomi til at kunne prisfastsatte pædagogiske kompetencer. Med skiftet af iagttagelsesfokus fra en pædagogisk iagttagelse af økonomi til en mere økonomisk iagttagelse af pædagogik, hævder vi, at corporate branding opstår som en mulighed for organisationen.

¹⁶⁴ Niels Åkerstrøm Andersen: *Partnerskabelse*, side 118, 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels forlag, 2006

¹⁶⁵ Ibid. side 77

¹⁶⁶ "Dette gør ikke funktionssystemet til et del-system af organisationssystemet, men det etablerer en strukturel kobling mellem funktionssystem og organisationssystem i organisationssystemet." Ibid. side 79

¹⁶⁷ Ibid. side 77

¹⁶⁸ Niels Åkerstrøm: *Polyfone organisationer* (Nordiske Organisationsstudier, 2/2002, side 36, Oslo)

Vores analyse vil i den henseende være et før og efter billede af organisationen i forhold til skillelinjen 1. januar 2007, hvor Hillerød kommune overtager drifts- og myndighedsansvaret for CSU Egedammen og den økonomiske kode 'æder' sig ind på CSU Egedammens måde at iagttage omverdenen på.

8.6.2.1. Økonomi

Interviewdeltagerne på CSU Egedammen beskriver det økonomiske aspekt og udviklingen fra før Strukturreformen og til nu. En af de ting, der er forandret ifølge medarbejderen, er, at der er sket en kulturel forandring, hvor der er fokus på krav og målsætninger gennem individuelle undervisningsplaner og evalueringer. Derudover er der sket en markedsforskydning, idet tilbuddene før var gratis, og nu er blevet økonomisk initierede, da CSU Egedammen er blevet taksfinansieret og derfor skal ud på markedet for at sælge sine ydelser. Dette har yderligere medført, at der skal udarbejdes kvalitetsbeskrivelser for samtlige ydelser, der udbydes. Medarbejderen er desuden af den opfattelse, at økonomien har spillet en stor rolle, idet der har været en afskedigelsesrunde, og når folk er gået på pension, er deres stillinger ikke blevet genbesat. Økonomien er efter Strukturreformen blevet væsentligt svækket, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at normeringen i de enkelte undervisningstilbud er blevet forringet. Medarbejderen giver udtryk for, at det i dag efter Strukturreformen er blevet sådan, at alt opgøres i timer og pris for at optimere effektiviteten – *"alt skal vejes og måles"...* *"Kommunerne kigger på prisen, hvad er det billigste."* Det er ligeledes medarbejderens opfattelse, at konkurrenceudsættelsen har medført personlige, faglige, sociale og kulturelle forandringer. Det er i dag ifølge medarbejderen også blevet delvist acceptabelt i samfundet, at nogle af eleverne ikke modtager undervisning, hvilket havde været bandlyst for bare 15 år siden. Holdningen er; *" hvorfor skal man poste så mange penge i elever med f.eks. Down's syndrom, hvis man ikke kan se, hvad de får ud af det, det er dyrt, alt i den offentlige sektor er dyrt."*

Før i tiden beskrev man elevernes behov for undervisning uden at fastsætte målene for den, i dag er den individuelle undervisningsplan blevet en standardiseret beskrivelse med mål, hvilket har medført en øget bevidsthed i forhold til økonomiske ressourcer.

Ifølge afdelingslederen er der med Strukturreformen også sket en ændring af grundvilkårene fra en økonomisk rammestyring til en takstfinansiering af organisationen, hvilket betyder at der ikke

tilføres yderligere midler end selve taksten, der betales for ydelserne. Dette har bl.a. medført, at de penge, der før var bevilliget til udvikling, nu tages fra driftsbudgettet.

Det opfattes af afdelingslederen i dag, som værende en daglig "kamp", om at få tilmeldt eleverne til CSU Egedammen. Efter Strukturreformen er det blevet vigtigt, at have de kvalitetsmæssige og prismæssige "rigtige" tilbud, fordi man konkurrerer med de øvrige udbydere på markedet - "*De andre udbydere puster os i nakken*". Ifølge afdelingslederen har konkurrencen medført en større effektivitet.

Strukturreformen har også medført, at en stor del af specialundervisning for voksne er formindsket på grund af manglende efterspørgsel. Dette skyldes en anderledes prioritering fra kommunerne. Før i tiden var der ikke noget behov for at få flere elever til organisationen, hvorimod der i dag, hvor pengene følger med de enkelte elever, er et incitament til at få flere elever - "*Det gælder om at have en vis volumen for at overleve, og det vil vi.*"

Som følge af Strukturreformen er der sket et skift i samarbejdet med andre specialorganisationer, disse betragtes nu som konkurrenter. Det samarbejde, organisationen før havde med andre specialorganisationer i Region Hovedstaden, er nu ophørt, idet man konkurrerer om de samme kunder. De bedste samarbejdsrelationer er derfor specialorganisationer placeret udenfor Region Hovedstaden. "*Før Strukturreformen var der ingen konkurrence, for der var ikke noget at bruge konkurrencen til. Du havde den samme sum penge, uanset hvor mange elever du havde.*"

Der er ifølge afdelingslederen således sket et paradigmeskift, idet "*medarbejderne tænker anderledes i dag, det er ikke kun en ledelsesopgave at skaffe elever, men det er også medarbejderne, der skal gøre det.*"

8.6.2.2. Pædagogik

Interviewdeltagernes beskrivelse af det pædagogiske aspekt før og efter Strukturreformen:

Ifølge medarbejderen er der sket en proces, hvorved fagligheden er forøget, blandt andet gennem en standardisering af de individuelle undervisningsplaner. *"Der bliver nu opstillet forventelige og evaluerbare mål for eleven, hvilket har været en positiv og god faglig proces."* Fagligheden er således kommet i højsæde, og man er blevet mere kvalitetsbevidste i forhold til den vare og den service, der ydes. Medarbejderen fortæller også, at vedkommende i starten var modstander af, at alt skulle beskrives i kasser, men at det i dag har forøget fokuseringen på fagligheden. Dette har betydet, at der er kommet et fokus på undervisningen, hvad den er, og hvad den kan, og hvorledes eleverne når de opstillede mål. Ifølge medarbejderen betragter lærere ikke faglighed *"som en vare på hylderne, ... det handler om at flytte mennesker fra et sted til et andet. Dette sætter man ikke en pris på, man sætter ikke mennesker med et handicap op på en hylde alt efter hvad dette handicap koster."* Der gives i den forbindelse udtryk for, at lærere er dedikeret i forhold til deres faglighed, idet lærere tænker mennesker og ikke bare økonomi. *"Det er svært som lærer, når man står med eleverne, - nogle menneskeskæbner - og så bliver klokken 14, og så skal man gå hjem, for nu har man fri."* For medarbejderen er det også væsentligt, at forældre bliver mødt med en positiv stemning, og der vises omsorg for eleven. Faglighed drejer sig ikke kun om, *"at 1+1 = 2 men også i forhold til, at de er mennesker."* Medarbejderen udtrykker, at fagligheden skal vægtes højt, hvilket fordrer at personalet er veluddannet. *"Vi er som lærere dedikeret i forhold til vores faglighed, hvis du går ned på Novo Nordisk, så tænker de bare kroner og øre, men vi tænker mennesker."* Der gives desuden udtryk for, at videndeling mellem specialorganisationerne i Region Hovedstanden er blevet begrænset med Strukturreformen.

Også ifølge afdelingslederen på CSU Egedammen er uddannelsesstilbuddene i dag af en højere kvalitet end før Strukturreformen. Konkurrencen har således været konstruktiv for fagligheden, som i dag kan betragtes som en bred vifte. Når der tales om faglighed, er det ikke kun det fagfaglige, men derimod også livskvalitet, forstået som det, at kunne klare sig i samfundet. Der er mange fagligheder på CSU Egedammen – *"mange små skoler i en stor skole"*. Da elevgruppen er meget differentieret, vil den faglige undervisning også være det.

8.6.2.3. Branding.

Interviewpersonernes opfattelse af branding i relation til CSU Egedammen:

Ifølge medarbejderen er der sket et skift i forhold til synligheden i omverdenen, idet organisationen har standardiserede individuelle undervisningsplaner, skemaer med logo, hjemmeside og virksomhedsplan. Disse bliver kommunikeret i et tilgængeligt sprog både til personale, pårørende og andre interessenter. Det er for medarbejderen vigtigt, at organisationen er bevidst om, hvordan den adskiller sig fra andre specialorganisationer både fagligt og kvalitetsmæssigt for herved at være de bedste på området, så kommunerne vælger CSU Egedammens tilbud. Det opleves desuden som værende vigtigt, at CSU Egedammen italesættes i form af faglighed og kvalitet i forhold til handicaporganisationer, pårørende og medier m.v. *"Både vores afdelingsleder og leder bruger halvdelen af deres liv nede på kommunen for at fortælle om arrangementer og tilbud fra CSU Egedammen"*. Medarbejderen mener, der skal holdes fokus på CSU Egedammens kompetencer i forhold til de andre udbydere bl.a. ved at fortælle den gode historie. Det er i den forbindelse vigtigt, at medarbejderne er stolte af deres arbejdsplads og fortæller om dette til omverdenen. *"Der er en stor forståelse for branding i medarbejdergruppen."* Da der er kommet flere udbydere inden for STU-(Særligt Tilrettelagt Undervisning)-uddannelserne, medfører dette, at organisationen må "brande" sig på, at der undervises på et højt fagligt kvalitetsniveau.

Ifølge afdelingslederen er der sket et paradigme skift, idet medarbejderne nu også ser det, som en del af deres opgave, at skaffe elever til organisationen. *"Før Strukturreformen var vi nok synlige i forhold til vores umiddelbare kunder, men vi gjorde ikke noget for at skaffe nye kunder."* CSU Egedammen har en kommunikationsstrategi, der fokuserer på synlighed i forhold til medier, hvor det handler om at fortælle den gode historie. De personer, CSU Egedammen skal være kendte overfor, er dem der har brug for specialundervisning. Her er den bedste repræsentant en rigtig god lærer, der mestrer fagligheden i praksis og er i stand til at skabe nærvær. Man skal sørge for at have de gode historier i forhold til interessenterne og anvende et direkte og appellerende sprog. Det er ifølge afdelingslederen vigtigt, at organisationen "brander" sig på de rigtige parametre. *"Det er ikke produkt branding vi laver her, men det er værdierne og vores måder at gøre tingene på – og vores kvalitet... Måske ikke så meget en forskel på produkterne, men måden man opfatter produktet på."* Branding er grundlaget for at få de elever, der er organisationens

eksistensgrundlag. *"Vi løser den opgave, vi er sat i verden for at løse, hvilket er at møde brugeren, hvor brugeren er, og opfylde deres behov for undervisning"*. Det er i den forbindelse nødvendigt, at organisationen har en ungdomskultur og et vist volumen for at kunne tiltrække velkvalificerede medarbejdere. Ifølge afdelingslederen har *"branding hos medarbejderne været et fy ord, men dem er der nok ikke så mange af mere."*

8.6.2.4. Hvordan iagttager økonomien pædagogikken på CSU Egedammen?

Den teoretiske tilgang, at når økonomien iagttager pædagogikken, så iagttages denne som prisfastsatte kompetencer.

Denne teoretiske påstand synes bekræftet i vores kvalitative analyse, der indikerer, at der i organisationen med Strukturreformen og den deraf følgende konkurrenceudsættelse har indfundet sig et paradigme skift, hvor lederne såvel som medarbejderne *"kæmper"* en daglig kamp for at skaffe elever. Der i dag et incitament til at få flere elever til organisationen, fordi pengene følger med de enkelte elever. *"Før Strukturreformen var vi nok synlige i forhold til vores umiddelbare kunder, men vi gjorde ikke noget for at skaffe nye kunder."* Dette må betegnes som en økonomisk iagttagelse - bemærk her ordet *"kunder"* i stedet for f.eks. *"elever"*.

En yderligere indikation på, hvorledes den økonomiske iagttagelse har indfundet sig i organisationen ses ved, at CSU Egedammen er begyndt at udarbejde kvalitetsbeskrivelser for samtlige ydelser, der udbydes. Ifølge medarbejderen er det blevet sådan, at alt opgøres i timer og pris for at højne effektiviteten – *"alt skal vejes og måles"...* *"Kommunerne kigger på prisen, hvad er det billigste."*

De individuelle undervisningsplaner er således blevet standardiserede med målbeskrivelser, hvilket har medført en øget bevidsthed omkring de økonomiske ressourcer. Medarbejderen fortæller, at vedkommende i starten var modstander af dette, men at dette nu har medført et forøget fokus på fagligheden.

Vores analyse giver os således en empirisk indikation af, at den økonomiske iagttagelse af pædagogikken har vundet indpas i organisationen.

8.6.2.5. Hvordan iagttager pædagogikken økonomien på CSU Egedammen?

Som tidligere nævnt er det teoretiske postulat, at når pædagogikken iagttager økonomien, så iagttages denne som en forhindring for læring.

Interviewene indikerer, at der er et vist belæg for det teoretiske postulat, hvilket bl.a. kommer til udtryk hos medarbejderen i følgende passus: *" ... det handler om at flytte mennesker fra et sted til et andet. Dette sætter man ikke en pris på, man sætter ikke mennesker med et handicap op på en hylde alt efter, hvad dette handicap koster."*

En yderligere tilkendegivelse fra dette iagttagelsesperspektiv ses ved, at medarbejderen fortæller, at vedkommende i starten var modstander af, at alt skulle beskrives i kasser, og der gives udtryk for, at lærere er dedikeret i forhold til deres faglighed, idet lærere tænker mennesker og ikke bare økonomi. For medarbejderen er det også væsentligt, at forældrene bliver mødt med en positiv stemning, og der vises omsorg for eleven. Faglighed drejer sig altså ikke kun om *"at 1+1 = 2 men også i forhold til, at de er mennesker."*

8.6.2.6. Fremkomsten af corporate branding som en mulighed på CSU Egedammen

Vores tese er, at der sker et skift i organisationens iagttagelse, hvor man går fra at betragte økonomi som en forhindring for læring, til i stedet at anvende økonomi til at prisfastsætte pædagogiske kompetencer.

Derudover hævder vi i tesen, at skiftet af iagttagelsesfokus fra en pædagogisk iagttagelse af økonomi til en mere økonomisk iagttagelse af pædagogik, hvorved corporate branding opstår som en mulighed for organisationen, bekræftes i de to interviews.

Skiftet beskrives i interviewene, som at der er sket en kulturel forandring med CSU Egedammen, der er blevet taksfinansieret, og derfor skal ud på markedet og sælge sine ydelser. Der er med Strukturreformen sket en ændring af grundvilkårene fra en økonomisk rammestyring til en takstfinansiering af organisationen, hvilket betyder at der ikke tilføres yderligere økonomiske midler end selve taksten, der betales for ydelserne. Dette opfattes som værende en daglig "kamp" om at få indmeldt eleverne på CSU Egedammen.

Hvor man før i tiden beskrev elevernes behov for undervisning uden at fastsætte målene for den, er den individuelle undervisningsplan i dag blevet en standardiseret beskrivelse med mål, hvilket har medført en øget bevidsthed om ressourcer.

Efter Strukturreformen er det blevet vigtigt, at have de kvalitetsmæssige og prismæssige "rigtige" tilbud, fordi man konkurrerer med de øvrige udbydere på markedet – *"De andre udbydere puster os i nakken" ... "Konkurrencen har medført en større effektivitet"*.

Strukturreformen og den deraf følgende konkurrenceudsættelse har for organisationen således betydet, at den skal være bevidst om, hvordan den adskiller sig fra andre specialorganisationer både fagligt og kvalitetsmæssigt for herved at være den bedste på sit område, så kommunerne vælger CSU Egedammens tilbud. Det handler nu for organisationen om at sørge for, at have de gode historier i forhold til interessenterne. Fra at være et fy - ord er corporate branding blevet acceptabelt også blandt medarbejderne. *Ledelsen bruger halvdelen af deres liv nede på kommunen for at "brande" organisationen, men dette er en god ting, for det skaffer elever og ressourcer til organisationen.* Før i tiden var der ikke noget behov, for at få flere elever til organisationen, hvorimod der i dag, hvor pengene følger med den enkelte elev, er et incitament til at få flere elever – *"Det gælder om at have en vis volumen for at overleve, og det vil vi."*

CSU Egedammens raison d'être er som alle andre organisationer overlevelse, og branding bliver med konkurrenceudsættelsen et muligt redskab for organisationen i konkurrence med de andre udbydere på markedet.

Efter denne semantiske analyse af CSU Egedammen vil vi se på, hvorledes ledelsen kan anvende branding som et styringsredskab, og her vil vi benytte os af en række forskellige aktørperspektiver.

8.6.3 Aktør-netværksperspektiv

Den offentlige administration har over de foregående årtier gennemgået en stor forandring. Fra velfærdsstaten bevægede man sig til New Public Management. Med udviklingen i samfundet har NPM vist sig ikke altid at være svaret på den offentlige administrations spørgsmål, idet NPM opererer med konkrete midler, arbejdsprocesser, produkter og effekter. NPM bygger på, at man som offentlig virksomhed sælger et produkt, som man har haft ansvaret for at skabe, mens de offentlige velfærdsydelser er produkter, som er afhængige af en lang række forhold, hvor det er svært at afgøre, hvilke forhold selve ydelsen påvirker, og hvilken økonomisk merværdi den skaber.

Netværksrelationernes betydning og deres gensidige afhængighedsforhold (interdependens), som er helt centrale faktorer i ANT har svære kår i de resultatorienterede NPM modeller, da det ofte er vanskeligt at specificere klare målsætninger for disse. At udarbejde klare årsags- og effekt-sammenhænge i polycentriske videnssamfund, når det gælder betydningen af netværksrelationer er uhyre problematisk. New Public Management vægter ikke uformelle relationer og netværk særligt højt, og tillid i denne optik er derfor heller ikke en mulig option. I ANT er det derimod helt centralt.

Mark Granovetter hævder, at den neoklassiske økonomiske teori, der ligger bag NPM-bølgen, har en tendens til at "undersocialisere". "*Classical and neoclassical economic operates,..., with an atomized, undersocialized conception of human action, continuing in the utilitarian tradition.*"¹⁶⁹ I den anden ende af spektret, finder vi, i følge Granovetter, de teorier der "oversocialiserer", "*at the other extrem lies...the argument that the behavior and institutions to be analyzed so constrained by ongoing social relations that to construe them as independent is a grievous misunderstanding.*"¹⁷⁰ Granovetter mener, man bør inkorporere elementer fra begge teorier. Konklusionen bliver således, at det ikke er et "enten eller valg" mellem marked eller hierarki¹⁷¹, i stedet bør man se på interpersonelle relationer i form af ANT for herved at undgå en over eller undersocialisering i forhold til aktøren.

Med aktør – netværksperspektivet fjerner vi således fokus fra makro- og mikroperspektivet og bevæger sig os i stedet helt ned på (ANT) perspektivet, hvor netværk er det centrale centrifugalpunkt. Vi vil i det nedenstående benytte os af Michel Callons¹⁷² aktør-netværksperspektiv, og betragte corporate branding som en måde at binde aktørerne sammen på i et netværk til en fælles interesse, der kan benyttes som et styringsredskab for ledelsen i CSU Egedammen.

¹⁶⁹ Mark Granovetter: *The American Journal of Sociology*, vol. 91, No. 3 (Nov.,1985), side 483, The University of Chicago Press

¹⁷⁰ Ibid. side 481

¹⁷¹ Som vi for eksempel finder det i Thomas Hobbes: *Leviathan*

¹⁷² Michel Callon: *Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay*. In J. Law, Power, Action and Belief: a New Sociology of Knowledge (pp. 196-233) Routledge, London, 1986

I følge Michel Callon¹⁷³ og ANT rettes fokus på sociale forandringer i et økonomisk perspektiv, på magtrelationer, på aktørernes drivkræfter, interesser, strategier og konstruktionen af de professionelle identiteter. ANT bryder med opfattelsen af, at det menneskelige samfund, videnskaben og teknologien alene skal forstås som fornuftsmæssigt styrede og funktionelt differentierede størrelser som i systemteorien. I ANT består samfund, videnskab og teknologi derimod af heterogene elementer, som holdes dynamisk sammen i aktør-netværk på utallige måder. Aktører ses som aktanter eller handlemåder, og i ANT forstås samfundet som bestående af kontinuerlige repræsentationer/oversættelser af de til enhver tid deltagende aktører, der som sådan cirkulerer i aktør-netværk, og qua denne aktivitet binder de sociale enheder sammen. I ANT's optik har alle aktører i et netværk, et mål med eller en interesse i, at være aktører; handlinger, udsagn m.m., og styres ofte af forsøgene på at nå målene og dermed få opfyldt interesserne. Aktørers mål nås således gennem ressourcemobilisering, dvs. at en given aktør søger at få så megen støtte for sit projekt, at eventuelle konkurrenter og modstandere må give op. Det er nødvendigt for en aktør, som vil opnå tilslutning til et projekt, at få andre aktører til at identificere sig med projektet. Dette kan ledelsen gøre via corporate branding.

De økonomiske relationer kan betragtes som indlejret i en bestemt social kontekst (netværk), idet relationerne ikke kun har et forretningsmæssig indhold, men også et socialt indhold."... *they cannot attain what they want by themselves.*"¹⁷⁴ Den økonomiske handling beror på relationer og tillid aktørerne imellem.

I ANT opereres med obligatory passingpoints – som udgør det eller de knudepunkter, hvis passage må lykkes for at translationen (en proces, hvori aktørernes identitet som "aktører", mulighederne for interaktion og grænserne for manøvrerum forhandles, indkredses og begrænses) kan fuldbyrdes. Pointen i translationsprocessen for CSU Egedammen vil i stor udstrækning bestå af centrets afklaring af, hvordan de moderniserede styringsprincipper i Strukturreformen kan implementeres og effektueres. Netop i disse processer vil de forskellige udbydere på specialundervisningsområdet søge at fastlåse hinanden, og derfor er det evident, at de enkelte centre må kortlægge deres ramme, hvori de fungerer lovgivningsmæssigt og samtidig fortolke opgaverne for herigennem at overbevise aktørerne om, hvilke effekter de kan forvente på CSU

¹⁷³ Michel Callon: *Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay*. In J. Law, Power, Action and Belief: a New Sociology of Knowledge (pp. 196-233) Routledge, London, 1986

¹⁷⁴ Ibid. side 369

Egedammen. For at komme i betragtning som aktør fordres det, som tidligere nævnt, at specialundervisningscentret fremstår som en legitim leverandør overfor kommunerne/køberne, og corporate branding kan her være et muligt redskab.

Translationen vil pågå løbende og rumme flere obligatory passingpoints (OPP):

- Translationens OPP i relation til BUM (bestiller – udfører) modellen bliver om CSU Egedammen primært kan konkurrere med de private udbydere – altså reducere omkostningerne, så effektiviteten kan synliggøres.

- Translationens OPP i indførelsen af markedsmekanismer bliver, om CSU Egedammen kan dokumentere eller overbevisende synliggøre, at de leverede ydelser vil have de ønskede effekter, således at borgeren kan opnå personlige, sociale og faglige kompetencer til en så selvstændig og aktiv deltagelse i voksenlivet som muligt eventuelt til videre uddannelse og beskæftigelse. Men processen rummer konstant muligheden for en fiasko, idet der kommer stadig nye data og dermed mulighed for nye tolkninger. Corporate branding kan her være med til at fastholde eller skabe en for organisationen gunstig fortolkning.

Der er således to krav til passage af begge OPP'er: sikring af input til CSU Egedammen i form af brugere, og sikring af output af brugere, hvis forbrug af centrets ydelser bevirker en reduktion af øvrige sociale udgifter i kommunen.

Figur 8.6.3.1 Input og output for CSU Egedammen



Det er afgørende, at en overskridelse af OPP kan finde sted og en vellykket translation kan gennemføres, når kommunen og borgerne mobiliseres. Corporate branding er en mulighed for ledelsen til at sikre en succesfuld translation.

Translationens succes på sigt er ikke givet med, at borgerne med funktionsnedsættelser undervises på CSU Egedammen. Passage af OPP fordrer tillige, at det kan sandsynliggøres, at brugernes forbrug af centrets ydelser har en effekt i forhold til et mindsket forbrug af ressourcer på øvrige sociale relaterede borger udgifter, og derved potentielt frigør ressourcer til andre formål.

8.6.4 Storytelling

I brandingens kommunikationsdimension drejer det sig om, at skabe overensstemmelse mellem afsenderens "brand" identitet og modtagerens "'brand" image. En blandt mange måder at kommunikere organisationens budskab ud til stakeholderne på, er ved at anvende historiefortællingen. Disse fortællinger kan anvendes strategisk for at positionere organisationen internt som eksternt. Historierne anvendes til at definere "hvem vi er" og "hvad vi står for" – en konstruktion af fortællinger. *"Vi har helt klart tænkt os at synliggøre os i medier og blade og fortælle den gode historie."*¹⁷⁵ Storytelling og branding bindes sammen af værdier og følelser, hvor branding er målet og storytelling er midlet til at opnå en positiv afsmitning på organisationens "brand".¹⁷⁶ Dette gøres for herigennem at skabe et positivt billede (legitimering) af organisationen og aktivere nogle af stakeholderne til at købe ydelser i organisationen.

En måde at anvende storytelling på som redskab, er at der introduceres en konflikt mellem parterne, derefter skærpes konflikten, og afslutningsvis løses den eller forbliver uløst. Forløbet er en spændingskurve, som illustreres i den strukturalistiske eventyrmodel - aktantmodellen¹⁷⁷, hvor rollefordelingen anskueliggøres. Aktantmodellen er en narrativ model, der beskæftiger sig med fortællingers narrative struktur dvs. deres opbygning. Den viser interaktionen mellem elementerne i teksten og/eller konteksten, og den vil således være i stand til at vise hvilke positioner/roller, forskellige aktanter tildeles af andre, og hvordan disse positioner/roller kan

¹⁷⁵ Interview med afdelingsleder på CSU Egedammen, oktober 2011

¹⁷⁶ Klaus Fog, Christian Budtz m.fl.: *"Storytelling – branding i praksis"*, side 23 +32, Forlaget Samfundslitteratur

¹⁷⁷ Ibid., side 38

ændres i processen. Dog tager denne model ikke hensyn til den sproglige udformning, de forskellige betydningsniveauer (denotativ, konnotativ) og fortælleinstansen (ironi, objektivitet).

Da kommunikationen i Luhmann's univers af forskellige funktionssystemer med hver deres koder og funktioner har mulighed for at iagttage hinanden inden for hver deres meningshorisont, men ikke kan tilgodese modtagerens medskabelse af mening, fordres det derfor, at den gode historie skal være en kompleks, dynamisk og åben fortælling, hvor modtagerne er medproducenter af historien for herigennem at skabe en merværdi i form af mening i organisationen. *"Med forståelse menes ikke, hvordan et bevidsthedssystem tager meddelelsen til sig. Der menes alene, hvordan den næste kommunikation sluttes til".*¹⁷⁸ *"Bevidsthedssystemerne er dømt til at være kommunikationens omverden".*¹⁷⁹

Corporate branding kan skabe en fælles identitet og den episke strøm i form af storytelling vil give mulighed for at formidle den retningsgivende, fælles hovedretning om organisationen til stakeholderne. Storytelling bliver da et værktøj som opfanger og udvikler den identitet på en måde, så det bidrager til at give organisationen det corporate "brand", der er nødvendigt for at differentiere sig på et støjende og overfyldt marked.

8.6.5 Kvalitetsbeskrivelser

Et af de parametre en offentlig organisation kan anvende, når den skal sælge sine ydelser, er kvalitetsbeskrivelser. Når man anvender branding i en organisation, er det: *"en opgave at beskrive, hvad vi gør godt i form af kvalitetsbeskrivelser af vores ydelser".*¹⁸⁰ I 2007 dannedes SpecialUndervisningsNetværket med deltagelse af 7 uddannelsescentre¹⁸¹, heriblandt CSU Egedammen, som på baggrund af tilfredshedsundersøgelser blandt brugere, pårørende og samarbejdspartnere udviklede fælles kvalitetsbeskrivelser med det formål at skabe en faglig funderet ramme til sikring af høj kvalitet i undervisning og fritidstilbud på netværkets uddannelsescentre. Samtidig er kvalitetsbeskrivelserne at betragte som et redskab, der kan give en information om tilbuddet og samarbejdet omkring eleven. Målgrupperne for beskrivelserne er elever, forældre, pårørende og samarbejdspartnere.

¹⁷⁸ Ibid. side 29

¹⁷⁹ Ibid. side 32

¹⁸⁰ Interview med medarbejder på CSU Egedammen, oktober 2011

¹⁸¹ Der er ikke tale om en karteldannelse, idet de 6 andre specialorganisationer er beliggende i Jylland og dermed konkurreres der ikke om det samme kundegrundlag i Region Hovedstaden. CSU Egedammen befinder sig således i en konkurrence situation.

Udvikling af kvalitetsbeskrivelserne er sket med inspiration fra kvalitetsstandarder i *Den danske kvalitetsmodel*, og kvalitetsbeskrivelserne er ind til videre udarbejdet indenfor tre grundlæggende områder i forhold til specialundervisning for unge med særlige behov:

- Individuel undervisningsplan
- Undervisningsmiljø
- Ungdomsmiljø

Baggrunden for valget af netop disse tre kvalitetsbeskrivelser skal ses i lyset af tilfredshedsmålingerne fra 2010, idet netop disse udvalgte områder kunne løftes ved en aktiv fokusering fra alle de involverede parter.

Kvalitetsbeskrivelserne kan betragtes som:

- et redskab for ledelser og medarbejdere til at sikre høj og ensartet kvalitet i undervisningen
- et værktøj til at sikre gennemsigtighed for elever, forældre, pårørende og samarbejdspartnere

Disse kvalitetsbeskrivelser, der er udarbejdet i et netværk, medfører at en elev der frekventerer et af de 7 centre, kan være sikker på at den beskrevne kvalitet er en del af ydelsen. Dette fordrer selvfølgelig en tillid og et ansvar centrene imellem for at kunne levere den beskrevne ydelse. Som fremstillet ovenfor anvender specialundervisningscentrene kvalitetsbeskrivelserne i forbindelse med markedsføring af deres respektive organisationer, og der er en klar forventning om, at den "tilvalgte" risiko med at anvende denne form for markedsføring i fællesskab, vil have en forventet merværdi.

Kvalitetsbeskrivelser kan således af ledelsen anvendes som en central del af en corporate branding strategi.

8.6.6 Branding som meningskabende

Sætter vi den organisatoriske identitet ind i et sensemaking (meningskabelse/ meningsdannende) perspektiv som fx repræsenteret ved Karl E. Weick's¹⁸² syv karakteristika (*identitet, retrospektiv fortolkning, enactment, social begivenhed, meningskabelse sker løbende, mening skabes ud fra enkeltstående ledetråde, plausibel sandsynlighed*) for sensemaking, understreges den

¹⁸² Karl E. Weick: *Sensemaking in Organizations*, side 17, SAGE Publications, Inc., 1995

organisatoriske identitet som fundamentet for organisationens opfattelse eller konstruktion af omverdenen og sin egen væren samt som udgangspunkt for dens handlinger. Meningskonstruktionen er altså en kontinuerlig proces som gennem en løbende interaktion konstrueres.

Set ud fra et organisatorisk og ledelsesmæssigt synspunkt bliver det, at danne den organisatoriske fortolkningsramme og dermed forme den løbende meningskonstruktion i organisationen helt fundamental, idet handlinger og input til den kontinuerlige meningskonstruktion, gennem f.eks. tilbagemeldinger fra brugere og/eller samarbejdspartnere, bidrager til organisationens medarbejders fortsatte udvikling og forhandling af fortolkningsrammen og dens grundelementer; identitet, social identitet og image. Når en organisations verdensbillede rystes, kan det give anledning til at organisationens fortolkningsramme tages op til vurdering og genforhandling. Strukturreformen for eksempel gav anledning til, at organisationen måtte tage sin selvopfattelse op til forhandling. Når organisationen definerer sig i forhold til omgivelserne ved at være i kontinuert interaktion med disse, vil organisationen fortolke, at der ligger nogle institutionelle krav og forhold, som den skal imødekomme.¹⁸³ Den omverden, som organisationen ser sig som værende en del af, vil derfor også påvirke de handlingsmuligheder organisationen og dens medarbejdere ser. Når identitetskonstruktionen således ses i lyset af nyere institutionel teori, er det evident, at meningskonstruktionen netop bygger bro mellem det opfattede interne og eksterne samt mellem organisationens personer, den organisatoriske enhed og den konstruerede kontekst. Når ledelsen er sig den løbende meningskonstruktion bevidst, kan de konstruere en "virkelighed", som organisationens personer kan se sig selv i, og som samtidig bringer fortolkningsrammen til kontinuerlig forhandling på en sådan måde, at der åbnes op for nye fortolkninger og måder at handle på. Det vil sige, at ledelsen ikke løbende kan styre meningskonstruktionerne, men de kan via deres handlinger til stadighed påvirke fortolkningsrammen. Dette kan eksempelvis gøres gennem corporate branding.

¹⁸³ P.J. Dimaggio, & Powell, W.W.: *The iron cage revisited; Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. 147-160. 1983. *American Sociological Review* 48 (april)

8.6.7 Protreptik, tillid og magt ¹⁸⁴

Inden man som ledelse begynder at overveje om branding kan eller bør anvendes som et styringsredskab for ens organisation, er det vigtigt, at ledelsen gør sig klart, at corporate branding ikke blot er et uskyldigt styringsværktøj.

Afhængigt af hvilke værdier organisationen "brander" og vælger at styre efter, vil dens omverden, dens medarbejdere, dens fremtid, dens styrker og dens svagheder træde forskelligt frem.

Det er derfor væsentligt, hvis man vil anvende corporate branding som et styringsredskab for en organisation, at organisationen og branding af organisationen passer sammen for ikke at producere unødigt støj. Man skal derfor ikke vælge corporate branding som styringsredskab, blot fordi det er "comme il faut" på det gældende tidspunkt.¹⁸⁵

Det er også vigtigt, at ledelsen er sig bevidst, at styringsværktøjet har en iboende karakter, og værktøjet anvender ledelsen som medie. Herved forstås at styringsværktøjet bemægtiger sig ledelsens handlekraft. "*Som Heidegger bemærker med udgangspunkt i teknologien, så består verden pludselig af søm, når man står med en hammer i hånden (Heidegger 1999).*"¹⁸⁶ Eller "*alt, hvad Midas rørte ved, blev til guld*".¹⁸⁷ Pointen er, at styringsværktøjer styrer betingelserne for, hvordan styrende kan styre, og hvad der kan styres på. *Styringsværktøjer skaber med andre ord styringspraksis.*"¹⁸⁸

Styringsværktøjer er således aldrig neutrale, idet de skaber styringspraksis. Når corporate branding aktiveres som et styringsværktøj skabes en magtstruktur, hvorved der skabes teknologier, som normaliserer og autoriserer betingelserne for ledelsesrummet, "*hvorigennem ledelsen kan bemægtige sig rummet for de produktive relationer mellem subjekter.*"¹⁸⁹

Ledelsen kan aktivere styringsredskabet i et traditionelt magtperspektiv (det instrumentelle), der gør ledelse gennem branding til et nulsumsspil, hvor fokus er på en suveræn leder, der har *magt over* sine medarbejdere. Branding får herved en ceremoniel karakter, medarbejderne alene

¹⁸⁴ Dette afsnit er baseret på den tillids og magt-terminologi/forståelse der fremsættes i værket Tilliden og magten. Niels Thygesen, S. Vallentin og S. Raffnsøe: Tilliden og magten, Børsens Forlag, 2008.

¹⁸⁵ Niels, Åkerstrøm Andersen & Thygesen, Niels Thyge: *Nordisk Administrativ Tidsskrift* 1/2004, 85 årgang, side 163

¹⁸⁶ Ibid. side 156

¹⁸⁷ Zygmunt Bauman: *Modernitet og Holocaust*, side 128, Hans Reitzels Forlag, 1994

¹⁸⁸ Niels, Åkerstrøm Andersen & Thygesen, Niels Thyge: *Nordisk Administrativ Tidsskrift* 1/2004, 85 årgang, side 156

¹⁸⁹ C. Tangkjær: *De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder?* Nordisk Administrativ Tidsskrift 1/2005, 86. Årgang, side 147

forholder sig til for at tilfredsstille lederens krav. Corporate branding bør i stedet gøres til et plussumsspil, der åbner op for, at tillid "tilvalgt risiko mod forventet merværdi"¹⁹⁰) og magt kan være gensidigt understøttende. Dette kan gøres gennem protreptiske samtaler. Målet for den samtaleform er, at frisætte medarbejderen eller lederen som deltager i denne. Ordet frisætte er koblet til visdom, der er målet for de filosofiske dialoger mellem eksempelvis lederen og mellemlederen.

*"Man kan sige at visdom udtrykker et samlet beredskab hos et menneske og i dette tilfælde en leder til at vide, hvad der bør og kan gøres, og hvordan man gør det. Dets akse er indsigt i menneskelivet og evne til at forstå sig selv og ens medmennesker(medarbejdere)... Visdommens søjler er de tre principper, som Immanuel Kant i sin tid stillede op for vores brug af fornuften: at kunne sætte sig i enhver andens sted, at kunne tænke selvstændigt og dermed kritisk og at være i harmoni med sig selv. Men det er ikke svært at se, at disse søjler også udgør kernen i godt lederskab."*¹⁹¹

Visdom er i protreptikken en særlig erkendelsesstil, der opnås gennem en sokratiske dialog, hvori lederen såvel som medarbejderen dekonstruerer egne begreber og værdier for at skabe en refleksiv ramme, hvorigennem motivet for handlingen kan forstås, for herved at frigøre sig for fangenskab i sig selv.¹⁹²

I henhold til Niels Thygesens magtterminologi bliver der således tale om *magt til*, at lederen med tillid giver magt til medarbejderen om at indfri dennes merværdi. Medarbejderen skal altid behandles som mål aldrig blot som middel.

Magten består nemlig i, at det ikke er op til "brandet" at rumme medarbejderen, men op til medarbejderen at rumme "brandet". Det gør nemlig lederen stærk, når lederen igennem "brandet" på den måde er til stede i alle afkroge af organisationen trods sit fysiske fravær.¹⁹³ Det er således en anden måde at anskue branding på end den instrumentelle, ledelsen er ikke ejer af "brandet". "Brandet" er i medarbejdernes måde at udføre tingene på. Men ledelsen kan for at

¹⁹⁰ Niels Thygesen, S. Vallentin og S. Raffnsøe: *Tilliden og magten*, side 93, Børsens Forlag, 2008,

¹⁹¹ Ole Fogh Kirkeby m.fl.: *Protreptik Filosofisk coaching i ledelse*, side 84,1. Udgave, 4. Oplag, Samfundslitteratur, 2011

¹⁹² Ibid. side 159

¹⁹³ Niels Thygesen, S. Vallentin og S. Raffnsøe: *Tilliden og magten*, side 45, Børsens Forlag, 2008

understøtte denne ændring bedrive tillidsbaseret ledelse, for at generere resultater og skabe værdi gennem protreptikken.

Branding kan således benyttes som et ledelsesværktøj, der giver mulighed for at undlade at detaljere et givent område i et givent tidsrum, der herved åbner for selvledelse¹⁹⁴, differentiering af ledelsesformer og uddelegering af ansvar i forhold til de personer, der udfører dem.

Det bliver således vigtigt for ledelsen at udvide området for strategisk styring til at omfatte ustyrlighed, at erkende ustyrlighed som en ressource, der er selvstyrende og forholde sig strategisk, og bruge den som en ressource for hermed at udøve handlekraft i organisationen. Den eneste måde at gøre dette på er at udvise tillid til medarbejderen, fordi tillid øger muligheden for en styrkelse af vertikale og horisontale sociale relationer i organisationen, som skal være befordrende for samarbejde, arbejdsmiljø, motivation, trivsel, effektivitet, produktivitet etc. Tilliden bliver at betragte som et plussumsspil en "gaveøkonomi" – ikke altruistisk, idet modtageren er forpligtet på at give noget tilbage, hvilket skaber forpligtende bånd af relationer. Tillid, i denne optik, er således ikke at betragte som familiær, fortrolig og blå øjet.¹⁹⁵

Men hvorfor er tillid så interessant at fokusere på i et moderne markedssamfund? En del af svaret ligger i, at man i langt højere grad i dag er afhængig af den enkelte medarbejders selvstændige ageren og brug af viden end tidligere. Ledelsens begrænsede kapacitet holdt op imod medarbejdernes ressourcer og mangefold af kvalifikationer fordrer løsninger, der både fastholder styringen, og som samtidig motiverer og involverer medarbejderne. Tillidsbaseret ledelse bygger på magt og rationalitet, hvor alle aktører har ledelseskompetencer, og hvor alle deler ansvaret for helheden. Alle har et strategisk og politisk ansvar, og må forstå og tage stilling til de betingelser, som skaber værdi og mulighedsrum for fællesskabet og for den enkelte.

*"The challenge is to create organizations worthy of peoples' full commitment"*¹⁹⁶ - er essentiel, idet medarbejderne skal gøres til "ambassadører" for organisationen i dens positionering på markedet.

¹⁹⁴ "Selvledelse er et nyt ledelsesteoretisk begrebskompleks, som er opstået af de krav, som de nye typer af arbejdskraft, de såkaldte "vidensarbejdere", stiller på den ene side og de forventninger til kompetence, engagement og opfindsomhed, som virksomheden forventer af dem, på den anden" Ole Fogh Kirkeby: *"Protreptik - Filosofisk coaching i ledelse"*, side 34, 1. Udgave, 4. Oplag, Samfundslitteratur, 2011

¹⁹⁵ Niels Thygesen, S. Vallentin og S. Raffnsøe: *Tilliden og magten*, side 85, Børsens Forlag, 2008,

¹⁹⁶ Steen Hildebrandt: *Spild af kompetencer*, artikel i Lederne, september 2008

Corporate branding i dette perspektiv bliver en spejleffekt, idet ledelsen kan aflæse de eksisterende strategier, der dækker over den praksis i organisationen og blandt medarbejderne, som ledelsen har kontakt med. Der er således tale om ledelse *i forandring*, hvor ledelsen ser organisationen ikke som den er – men som det, den må blive, for at være sit spejlbillede værdig.

Dette giver mulighed for at der kan rettes et blik mod begrænsninger og potentialer, som kan virke strategigenererende.¹⁹⁷ Hermed formaliserer ledelsen den eksisterende praksis ved sit strategiske blik, der ikke kontrollerer men anvender tillidens indgang. Spejleffekten bliver ledelsens gave til praksis, som kan kommunikeres via protreptiske dialoger.

Med tillid i form af selvledelse skal ledelsen gøre det attraktivt for den enkelte medarbejder at knytte an til "brandet". Det er centralt, at ledelsen får sendt et signal om ledelse *i forandring*, hvor branding gøres til et plussumsspil, der åbner for at tillid og magt bliver gensidigt understøttende. Altså, at ledelsen med tillid giver *magt til* medarbejderen om at indfri den merværdi, der skabes ved at transaktionsomkostningerne minimeres og den sociale kapital forøges.

Ledelsen, i dette perspektiv, skal kunne se medarbejdernes frihed som en ressource, der skal optimeres, og ikke som et problem, der skal minimeres - og at alt kan skabes i relationen mellem leder og medarbejder i dialog. Dermed bliver det også attraktivt for den enkelte medarbejder at knytte an til organisationen og dets corporate brand.

Hovedopgaven, for ledelsen i dette perspektiv, er altså at være facilitator. Når ledelsen er facilitator, bliver strategien skabt med afsæt i vigtige begivenheder, der ligger i praksis, og herefter skal ledelsen facilitere dem for eksempel ved de protreptiske dialoger. En corporate branding strategi er altså det potentiale, der ligger i praksis, og som formes sammen med ledelsen.¹⁹⁸

Corporate branding skal således give mening for den enkelte medarbejder, og er dette tilfældet vil medarbejderne være bedre "ambassadører" for organisationen, og derfor bør ledelsen benytte en baglæns strategi, der vokser ud af praksis, som medarbejderen er bekendt med og knytter an til. Ved at anvende en sådan strategi vil CSU Egedammen kunne kvalificere organisationens produkter, idet medarbejdernes identitet og forståelse af organisationen vil bevirke, at de rummer organisationen, hvilket gør ledelsen stærk, når ledelsen i form af "brandet" er til stede i alle

¹⁹⁷ Niels Thygesen, S. Vallentin og S. Raffnsøe: *Tilliden og magten*, side 230, Børsens Forlag, 2008

¹⁹⁸ Ibid.

afkroge af organisationen. Tillid og protreptik kan således være den relation mellem ledelse og medarbejdere, der optimerer, at medarbejderne aktivt deltager i branding af organisationen..

8.7 Nogle kritiske refleksioner

En metakritik af det grundlæggende sprogfilosofiske perspektiv anføres bl.a. af Niels Bohr, der mener: *"Vi mennesker besidder et fundamentalt sprog som er fælles for alle tungemål. Dette udgøres af en række begreber – kernen – hvis korrekte anvendelse er dikteret os af verdens beskaffenhed, som vi lærer at kende gennem sansning og handling. Populært sagt: Det er ikke sproget, der strukturerer virkeligheden, men virkeligheden, der strukturerer sproget."*¹⁹⁹

En anden metakritik ses i Jürgen Habermas's dialoger med Niklas Luhmann, hvor Habermas bl.a. anklager systemteorien for at reducere alt det menneskelige og sociale til systemer. Habermas ser her en alvorlig mangel i systemteorien, der eliminerer det menneskelige individ og i stedet indsætter systemroller og systemers krav om funktionalitet.²⁰⁰

Vi har delvist forsøgt at imødekomme denne kritik vedr. det menneskelige ved at anvende en række komplementære tilgange til Luhmann's systemteori, der ser på problemstillingen gennem en ledelses - og aktørbaseret optik i form af aktør-netværksperspektiv, storytelling, branding som meningsskabende, tillid og magt samt protreptik, for herved også at tage højde for det menneskelige og det sociale.

En grundlæggende metakritik af tillid og især protreptikken, kan vi hente via Friedrich Nietzsche, der hævder, at mennesket er underlagt illusioner, idet det er henvist til at benytte sig af sproget.

*„All die Schönheit und Erhabenheit, die wir den wirklichen und eingebildeten Dingen geliehen haben, will ich zurückfordern als Eigentum und Erzeugnis des Menschen: als sein schönste Apologie.“*²⁰¹

Tillid og især protreptikken bliver i denne optik blot illusioner, der lyder flot - en trøst og en forpligtelse, der vil kunne anvendes i en filosofisk dialog på kaffesalonerne, en konference eller i et regeringsgrundlag. Disse begreber er dog blot magthavernes indlejrede magtdiskursers kontrol af

¹⁹⁹ David Favrholt: *Filosoffen Niels Bohr*, side 184, Informations Forlag

²⁰⁰ (Andersen & Kaspersen, 2000: 371; Habermas & Luhmann 1971)

²⁰¹ Friederich Nietzsche: *Werke in drei bänden – Dritter Band*, udgivet af Karl Schlechta, Carl Hanser Verlag, München. Side 680, bd. 3, 1960.

handlinger og bevidsthedsformer, der reelt set har lige så lidt realitet som Kant's kategoriske imperativ, et flot ideal, der er umuligt at realisere.²⁰² Protreptikken kan i en sådan optik således betragtes som udtryk for diskursiv kontrol, bare i et mere sofistikeret indpakningspapir.

I forhold til en mere immanent kritik af selve teorien, kan det siges, at tillid er skrøbelig, og er der først sket et mistillidsbrud, kan det være svært at genoprette tilliden igen. Hvad gør ledelsen f.eks. i forhold til "free rider" problemet, hvor en person høster gevinsterne, ved at ledelsen viser medarbejderen tillid, mens han/hun undlader at yde sin del af arbejdet. Selv Platon, der i "Staten", hvor han teoretisk set mente, at have løst problemet om forholdet mellem magt og kompetence, alligevel var i tvivl om, hvorvidt hans uddannelses- og opdragelsessystem var en tilstrækkelig sikring mod henholdsvis fraktionsdannelse og egoistisk splid.²⁰³

En anden kritik af en lignende karakter er, at tillid til medarbejderne kan gøre, at omgivelserne opfatter, at organisationen mangler kontrol og styring, hvis ledelsen bedømmes ud fra et instrumentelt perspektiv, med fokus på NPM og mistillid: "*Når der skal placeres ansvar er det altid med udgangspunkt i det instrumentelles grundkategorier.*"²⁰⁴ Hvis de eksterne omgivelser betragter organisationen ud fra et instrumentelt perspektiv, tildeles ledelsen legitimitet i form af at kunne dokumentere kontrol og styring. Når tilliden ikke kan indfri de opstillede mål, opstår der ekstern kritik, og herved rettes fokus på kontrol og styring. Institutionelle forhold kan således spille en begrænsende rolle for tillidens udfoldelsesmuligheder.

Økonomi og lovgivning kan eksempelvis begrænse den tillidsbaserede ledelses potentialer og dermed ledelsens handlingskraft i forhold til eksempelvis at kunne anvende ustyrlighed som strategisk styring, idet ledelsens handlingsmuligheder(råderum) begrænses, indenfor de barrierer som udgøres af de institutionelle forhold. Er de overordnede institutionelle forhold eksempelvis relateret til mistillid gennem NPM-værdier, bliver tillidsbaseret ledelse en vanskelig proces. Det bliver derfor vigtigt, at ledelsen iagttager organisationen og dens omgivelser, før tillidsbaseret ledelse aktiveres som det bærende styringsredskab på området. Man kan sige at "*ureflekteret tillid*

²⁰² "Den sande verden, uopnåelig, ubeviselig, umulig at love nogen. Men allerede blot som tænkt en trøst, en forpligtelse, et imperativ" Friedrich Nietzsche: *Afgudernes ragnarok*, side 42, 6. Oplag, Gyldendal, 2007

²⁰³ Gunnar Skirbekk, og Nils Gilje "*Filosofiens Historie 1*", side 80, 4. oplag, Gyldendal, 1995

²⁰⁴ C. Tangkjær: *De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder?* side 149, Nordisk Administrativ Tidsskrift 1/2005, 86. Årgang

er endnu farligere end systematiseret mistillid".²⁰⁵ Tilsvarende kan siges om protreptikken, på trods af at Sokrates anvendte de sokratiske dialoger (protreptikken) til perfektion, gik det ham meget ilde. Det handler for lederen om, at være strategisk og kunne overskue, hvor og hvornår der er brug for tillid og protreptik, og hvornår der er brug for at være skeptisk og udvise mistillid.

Ledelsen skal som tidligere nævnt også være opmærksom på, at corporate branding som et styringsværktøj har en iboende karakter og værktøjet vil også anvende ledelsen som medie, og hermed betinge sig ledelsens handlekraft.

8.8 Delkonklusion

Vi har udarbejdet en semantisk analyse af corporate branding på CSU Egedammen, ud fra en tese om, at der med Strukturreformen herunder konkurrenceudsættelsen er sket et skift, hvorved iagttagelsesfokus er flyttet fra en pædagogisk iagttagelse af økonomi til en mere økonomisk iagttagelse af pædagogik. Dette skift i fokus har medført, at corporate branding bliver til en mulighed for organisationen. Hvilket blev bekræftet gennem de to udførte interviews foretaget med en afdelingsleder og en medarbejder på CSU Egedammen. Ifølge deres udtalelser så har Strukturreformen medført en bevidstgørelse om, at organisationen skal adskille sig fra andre specialorganisationer fagligt såvel som kvalitetsmæssigt for herved at være den bedste på sit område, så kommunerne foretrækker CSU Egedammens ydelser. Begge interviewdeltagere var af den mening, at det for organisationen handler om, at have de gode historier i forhold til interessenterne, for herved at skaffe elever til organisationen, idet pengene følger med de enkelte elever. For CSU Egedammen handler det om at overleve, corporate branding bliver med konkurrenceudsættelsen hermed et muligt redskab for organisationen til at klare sig i konkurrencen med de andre udbydere på markedet.

Derefter så vi på et aktør-netværksperspektiv, hvor de økonomiske relationer betragtes som i en social kontekst, hvor den økonomiske handlen beror på tillid aktørerne imellem. I perspektivet ses på netværksteorien, og hvorledes det er nødvendigt for en aktør, som vil opnå tilslutning til et projekt, at få andre aktører til at identificere sig med projektet. Dette kan ledelsen gøre via corporate branding, som således kan betragtes som en måde at binde aktørerne i et netværk til en fælles interesse, der kan benyttes som et styringsredskab for ledelsen.

²⁰⁵ Væksthus for Ledelse: *De Skjulte Velfærdsreserver*, side 33, januar 2011.

Når organisationens budskab skal ud til stakeholderne kan man anvende storytelling strategisk for herved at positionere organisationen internt som eksternt. Storytelling og branding bindes sammen af værdier og følelser, hvor corporate branding er målet og storytelling er midlet til at opnå en positiv afsmitning på interne såvel som eksterne stakeholdere. Corporate branding kan således være med til at skabe en fælles identitet og storytelling vil give mulighed for at formidle den fælles hovedretning for organisationen til stakeholderne.

En anden måde CSU Egedammen anvender for at differentiere sig på, er at udarbejde kvalitetsbeskrivelser i netværk for herigennem at adskille sig fra andre udbydere på markedet. Kvalitetsbeskrivelserne kan således betragtes som et redskab for ledelser og medarbejdere til at sikre en høj og ensartet kvalitet i undervisningen samt anvendes til at sikre gennemsigtighed for elever, forældre, pårørende og samarbejdspartnere. CSU Egedammen kan anvende kvalitetsbeskrivelser i forbindelse med branding af organisationen, og disse kvalitetsbeskrivelser er udarbejdet i et netværk baseret på tillid mellem de involverede organisationer.

Sætter vi den organisatoriske identitet ind i et sensemaking perspektiv, er denne identitet et fundament for organisationens konstruktion af omverdenen. Meningskonstruktionen bliver således en kontinuerlig proces som gennem en løbende interaktion konstrueres. Set ud fra et organisatorisk og ledelsesmæssigt synspunkt bliver det, at danne den organisatoriske fortolkningsramme og dermed forme den løbende meningskonstruktion i organisationen helt fundamental, idet handlinger og input til den kontinuerlige meningskonstruktion, gennem f.eks. tilbagemeldinger fra brugere og/eller samarbejdspartnere, bidrager til organisationens fortsatte udvikling og forhandling af fortolkningsrammen og dens grundelementer; identitet, social identitet og image.

Afslutningsvis så vi på, hvorledes branding kan anvendes som et styringsredskab for ledelsen. Når styringsredskabet aktiveres kan branding gøres til et plussumsspil, der åbner op for, at tillid og magt kan være gensidigt understøttende, hvilket protreptiske samtaler kan medvirke til. En central opgave for ledelsen, i dette perspektiv, er at være facilitator, og når ledelsen er facilitator, bliver strategien skabt med afsæt i vigtige begivenheder, der ligger i praksis, og herefter skal ledelsen videreformidle dem for eksempel gennem protreptiske dialoger. Ledelsen skal være opmærksom på, at corporate branding skal give mening for den enkelte medarbejder, er dette tilfældet vil medarbejderne være bedre 'ambassadører' for organisationen internt såvel som eksternt. Tillid og

protreptik kan således være den relation mellem ledelse og medarbejdere, der optimerer at medarbejderne aktivt deltager i organisationens strategiske branding.

Det handler således for ledelsen om, at være strategisk i forhold til corporate branding og kunne overskue, hvor og hvornår der er brug for tillid, og hvornår der er brug for at være skeptisk og udvise mistillid. Ledelsen skal desuden være opmærksom på, at corporate branding, som et styringsværktøj, vil betinge sig ledelsens handlemuligheder.

9. En drøftelse af i hvilken udstrækning corporate branding er relevant eller irrelevant for en offentlig organisation.

Det er vores opfattelse, at branding må behandles intellektuelt, strategisk såvel som kritisk af enhver ledelse. Branding opererer i en markedsterminologi, der er forbundet med profitmaksimering. Formålet med branding i den private sektor er således implicit givet i form af maksimering af profit. Branding, for en privat virksomhed, kan være relevant for herved at differentiere virksomheden og dens produkter fra konkurrenternes for dermed at opnå profit.

Risikoen ved branding i den offentlige sektor er, at mål og middel byttes om, således at målet, eksempelvis ikke længere er den enkelte elevs behov for undervisning, men at eleven i stedet bliver midlet til at skaffe ressourcer (profit) til organisationen.²⁰⁶ Derved raffineres den sekundære funktionalitet (det økonomiske) og herved svigtes i nogen grad det primære (elevens behov for undervisning). Fokus fjernes fra funktionaliteten, og opmærksomheden henledes på ydre staffage, der fordyrer produkterne og dermed er skadeligt for det samfundsmæssige ressourceforbrug, idet man bruger samfundsøkonomiske midler på branding, der ellers kunne have været anvendt på anden vis til gavn for borgerne. Fokus flyttes fra faglighed til konkurrence. Det er ikke bare en organisation, der vælger at "brande" sig på noget positivt, men der bliver et behov for alle organisationer, at "brande" sig blot for at overleve. Branding kan i denne optik kobles til det dilemma Garrett Hardin nævner i sin indflydelsesrige artikel: "*The tragedy of Commons*".²⁰⁷ Dilemmaet har forbindelse til agent-netværksteorien og Michael Callons artikel: "*Some elements of sociology of translation: domestication of the scallops and fishermen of St. Brieuc Bay*." Det

²⁰⁶ Jf. Immanuel Kants praktiske imperativ "*Handl således, at du altid tillige behandler menneskeheden, såvel i din egen person som i enhver andens person, som mål, aldrig blot som middel*". Dette følger logisk af det kategoriske imperativ: "*handl kun ifølge den maksime ved hvilken du samtidig kan ville, at den bliver en almengyldig lov*". Immanuel Kant: *Grundlæggelse af sædernes metafysik*, København, side 88 & 78, Hans Reitzels forlag A/S, 1999

²⁰⁷ Garrett Hardin: *The Tragedy of the Commons*, Science 162 (3859): 1243–1248. 1968

beskriver den situation, hvor flere aktører uafhængigt af hinanden følger deres egen interesse og som følge heraf nedbryder en delt og begrænset ressource, selvom det står klart for alle, at denne udvikling ikke er formålstjenlig for nogen.

Der er en opfattelse af, at branding kun er konkurrence via semiotik og ikke substans. Branding anvendes som en tilsyneladende forskel *et fatamorgana*, hvor der reelt set ikke eksisterer en forskel, men der skabes en fiktiv forskel ved hjælp af branding, hvilket igen skaber et yderligere behov for differentiering gennem branding. Der bliver ifølge Morten Grønborg tale om en differentieret indifferens "*forskelsløs forskellighed*"²⁰⁸, altså en tilsyneladende forskel, der ikke gør en forskel. I ønsket om at fremstå som særegen og speciel for at tiltrække økonomiske ressourcer, skabes der gennem branding en illusorisk forskel, der medfører at andre organisationer er nødsaget til på tilsvarende vis, at benytte branding for herved at fremstå som legitime. Branding kan på denne måde skabe et offentligt ressourcepild, der ikke har nogen langsigtet interesse for nogen.

Branding, hvor optikken alene er forbundet med profitmaksimering, kan således være skadelig for den offentlige sektor.

I den private sektor er der to måder at konkurrere på: kvalitet og pris. Ifølge Morten Grønborg tilbyder branding sig som en måde at foregive kvalitet på: "*Branding handler om at erkende, at man ikke har noget særligt at byde på, og at man derfor i stedet skal skabe et stærkt immaterielt univers.*"²⁰⁹

Til dette kan man indvende, at hvis man ikke har et ordentligt produkt til en rimelig pris, vil folk før eller senere finde ud af dette, og det kan have fatale følger for en organisation.

Ifølge Grønborg har branding som mål at sløre, at man ikke reelt har noget, der er bedre end alle andre. Branding er altså at betragte som et røgslør, som skal skjule dette forhold. "*Hvis branding er den rygende pistol er selve forbrydelsen markedsførelsen af områder i samfundet, der ikke burde være markedsført.*"²¹⁰ ... "*Branding er i sin kerne en bestræbelse, der har som mål at sløre,*

²⁰⁸ Morten Grønborg: "*Branding er tabernes hævn*" Artikel i Scenario, 05:2011, Copenhagen Institute for Futures Studies

²⁰⁹ Ibid.

²¹⁰ Ibid.

at man ikke har eller kan noget, der er bedre end alle andre; den er det røgslør, som skal skjule forholdet. Den er derfor tabernes hævn over de dygtige.”²¹¹

I ovenstående citat, fra artiklen, har vi de to implicitte præmisser, der skal være opfyldte for at Grønborgs postulat om, at branding blot er et røgslør er korrekt.

Den første præmis i Grønborg's ræsonnement er et noget unuanceret postulat om, at selve forbrydelsen er markedsgørelsen.

Vi vil bestemt ikke hævde, at der ikke findes tilfælde, hvor markedsgørelsen har gjort mere skade end gavn, men omvendt må det også tilføjes, at der i vores analyser har været klare indikationer på et samfundsmæssigt behov for markedsgørelsen. Vi har i vores analyse bl.a. beskrevet, at der er sket væsentlige nye tiltag i den offentlige sektor i relation til økonomisk ansvarlighed og omstilling.²¹² Tankegodset bag markedsgørelsen af den offentlige sektor kan i dette lys ses som en reaktion mod en umætteligt voksende sektor, hvor offentlige organisationer har søgt at nyttemaksimere ved at skaffe sig større bevillinger.²¹³ Dermed var markedsgørelsen netop et forsøg på at gøre op med *'The tragedy of Commons'*, hvor alle havde en egeninteresse i at få større bevillinger og ingen kunne afgøre, om det var samfundsøkonomisk rentabelt eller ej. På samfundsplan synes markedsgørelsen således, at have en vis berettigelse i form af, at den holder velfærdsstatens kolossale økonomiske ressourceforbrug delvist i skak.

Det specialiserede socialområde, hvorunder CSU Egedammen hører, burde være en "best case" for Grønborg's postulat om, at selve forbrydelsen er markedsgørelsen af områder i samfundet, der ikke burde være markedsgjort.²¹⁴ Holdningen om at markedsgørelsen ikke er en forbrydelse, men faktisk kan have positive effekter på en offentlig organisation, ser vi imidlertid hos medarbejderen på CSU Egedammen. Medarbejderen var ifølge eget udsagn i starten modstander af, at alt skulle beskrives i kasser, men nu af den holdning at konkurrenceudsættelsen har forøget fokuseringen på fagligheden. Ifølge medarbejderen er der sket en proces, hvorved fagligheden er forøget, blandt andet gennem en standardisering af de individuelle undervisningsplaner. Fagligheden er

²¹¹ Ibid.

²¹² "Much of NPM is built on the idea (or ideology) of homeostatic control; that is, the clarification of goals and missions in advance, and then building the accountability systems in relation to those present goals". Christopher Hood: *London School of Economics and Political Science*

²¹³ Niels Ejersbo og Carsten Greve: *Moderniseringen af den offentlige sektor*, side 213, Forlaget Børsen, 2008

²¹⁴ Morten Grønborg: *Branding er tabernes hævn*, Artikel i Scenario, 05:2011, Copenhagen Institute for Futures Studies.

ifølge medarbejderen kommet i højsæde, og man er blevet mere kvalitetsbevidste i forhold til den vare og den service, der ydes. Denne opfattelse genfinder vi også hos afdelingslederen, der hævder at uddannelsesstilbuddene i dag er af en højere kvalitet end før Strukturreformen. Konkurrencen har ifølge afdelingslederen været konstruktiv for fagligheden.

Vores analyse, der burde være en "best case" på Grønborg's postulat om *markedsførelsen som en forbrydelse*, viser, at dette ikke er tilfældet for casen CSU Egedammen, og som følge deraf vil det heller ikke nødvendigvis være tilfældet for det resterende samfund. Vi har således falsificeret den første præmis i et "best case" tilfælde. Vi vil selvfølgelig gerne medgive, at der sikkert kan findes områder, hvor Grønborg's postulat har sin rigtighed, men det kan ikke længere bruges som den generelle præmis, der bærer hele argumentationen.

Den anden præmis i Grønborg's ræsonnement, som vi gerne vil anfægte for at være af en noget absolut karakter er, at branding for Grønborg udelukkende er, at tillægge et produkt en falsk værdi: *"Branding er i sin kerne en bestræbelse, der har som mål at sløre, at man ikke har eller kan noget, der er bedre end alle andre; den er det røgslør, som skal skjule forholdet. Den er derfor tabernes hævn over de dygtige"*²¹⁵ ... med den tyske filosof Peter Sloterdijks term: *differentieret indifferens en forskelsløs forskellighed*²¹⁶ ... *"Branding handler om at erkende, at man ikke har noget særligt at byde på, og at man derfor i stedet skal skabe et stærkt immaterielt univers."*²¹⁷ ... *"Branding er immateriel ornamentering"*²¹⁸, for blot at nævne nogle af citaterne, der tilkendegiver Grønborg's holdning til branding som formuleret i artiklen. Dette må siges at være en kategorisering og forsimpning af branding til udelukkende at handle om at tillægge et produkt en værdi, det ikke har, inklusiv en fordom om dumme købere/klienter.

I forhold til køberen og klienten, kan det siges, at har man ikke et ordentligt produkt til en korrekt pris, især hvor der er gentagende relationer mellem aktørerne (i spilteoretiske termer de kooperative og komplekse spil)²¹⁹, vil folk før eller senere blive bekendt med, at de bliver snydt, og

²¹⁵ Ibid.

²¹⁶ Ibid. Peter Sloterdijk: *Verachtung der Massen*

²¹⁷ Ibid.

²¹⁸ Ibid.

²¹⁹ Der findes inden for spilteorien lidt generelt sagt fire store kategorier af spil, på den ene side har vi de kooperative og de non-kooperative spil. På den anden de simple og de komplekse spil. I de non-kooperative spil er der kun en spiller, der vinder det hele og alle andre taber alt, disse kaldes ofte nulsumsspil. I de kooperative spil er der ingen klare eller absolutte vindere og tabere. De simple spil er lidt groft sagt kendetegnet ved at finde sted i en strategisk situation, hvor spillerne agerer på samme tid og uafhængigt af hinanden. De komplekse spil finder derimod sted i

det kan have fatale følger for en organisation, hvor dårlig presseomtale falder uheldigt tilbage på lederen, hvilket ofte er tilfældet for en offentlig organisation.

CSU Egedammens relationer er ligesom de fleste andre offentlige organisationer kendetegnet ved at være komplekse og kooperative. Det kan godt være, at man gennem branding kan foregive noget, man ikke kan og herved får tilmeldt en ekstra elev, men forældrene vil hurtigt finde ud af, at deres barn ikke får den lovede ydelse, hvorefter de vil udmelde barnet af organisationen, og/eller klage over den manglende ydelse til kommunen, og/eller fortælle det til pressen, hvilket vil betyde at CSU Egedammen på sigt vil blive ringere stillet, end hvis den vælger en strategi, hvor den ikke lover mere igennem branding end den kan stå inde for og i stedet forsøger at samarbejde med interessenterne.

I forhold til postulatet om, at man ikke har noget særligt at byde på, er dette næppe altid korrekt. Når afdelingslederen på CSU Egedammen udtaler: *"at den bedste repræsentant er en rigtig god lærer, der mestrer fagligheden i praksis og er i stand til at skabe nærvær"*, er det meget svært at se det immaterielle univers, Grønberg taler om, og man må regne med, at forældrene til eleverne hurtigt vil finde ud af det, hvis organisationen ikke har noget særligt at tilbyde. Det, at foregive noget, der ikke passer, er "selvmord" for langt de fleste offentlige organisationer. Et par pressehistorier eller klager til øvrige myndigheder stiller ledelsen i et uheldigt lys.

Corporate branding er, som vores gennemgang også har vist, ikke blot et markedsrelateret redskab til at skabe profit, men også en måde at sikre, at organisationens signaler til omverdenen er konsistente og ensartede, samt at disse signaler tager udgangspunkt i organisationens overordnede identitet. Her ses tydeligt forskellen på corporate branding, som vi opfatter den, og den måde som branding defineres på hos Grønberg, hvor branding kun er, at tillægge et produkt en falsk værdi. Det ekstra er, at corporate branding som vi ser det, udtrykker organisationens værdier, ambitioner osv. som den er fælles med interessenterne om. Det centrale i corporate branding er således at tænke de interne og eksterne processer i organisationen sammen. Der skal være overensstemmelse mellem organisationens eksterne image og dens interne kultur og dens strategiske vision. Det handler om, at skabe identitet og vedvarende relationer til stakeholdere.

dynamiske situationer med en historie eller tidsdimension, der bygger på de relationer, som er opstået over tid mellem spillerne. (Winni Johansen og Finn Frandsen: *Krisekommunikation*, side 254-258, Samfundslitteratur, 2010)

Branding er således ikke længere blot et middel til at skabe profit, det er blevet et middel til at forbinde virksomheder og organisationers kerneværdier og de eksterne kommunikationsprocesser.

Set ud fra et kommunikativt perspektiv handler corporate branding i organisationer om at differentiere sig fra andre. Dette kan kun ske, hvis organisationen formår at fremstå med en unik identitet. En identitet, som kan benyttes strategisk i forhold til såvel omgivelser som medarbejdere. Corporate branding bliver i den forbindelse en bestræbelse på at vinde individets tilslutning til et helt tankesæt. En strategi, hvor "brandet" og fortælling smelter sammen, som på den måde bliver til organisationens identitetsskabelse.

Løsningen på udfordringen om branding er relevant eller ej skal findes i den politiske legitimitet. Hvis man ønsker corporate branding i det offentlige, er det vigtigt, at branding ikke fremstår som en marketing gimmick til at sælge organisationens ydelser/produkter, men i stedet opfattes som en forankringsstrategi i et strategisk, tværfunktionelt perspektiv. Det er således centralt, at branding anvendes i overensstemmelse med legitime værdier i den offentlige sektor. Når man arbejder med branding i et politisk styret organisation, er det også vigtigt, at det politiske system kan stå inde for, at der bruges økonomiske midler til dette.

Branding kan bruges til at skabe identitet og vedvarende relationer til omgivelserne, som eksempelvis kan komme forældrene, pårørende og samarbejdspartnere på CSU Egedammen til gavn, fordi de bliver inddraget i en proces, der har til formål at sikre unge og voksne den rette undervisning. I et sådant perspektiv kan branding være en relevant mulighed for en offentlig organisation eksempelvis CSU Egedammen.

10. Konklusion

Formålet, med denne afhandling, har været at se på hvordan corporate branding, der har sit udspring i en markedsorienteret logik, bliver til et muligt redskab i en offentlig organisation, og hvorledes det af ledelsen kan anvendes som et styringsredskab.

I vores svar på, hvordan corporate branding bliver til et muligt redskab for en offentlig organisation, herunder CSU Egedammen, har vi i vores analyse set på den generelle samfundsudvikling og konstateret, at der fra 1970'erne og frem er sket et paradigmeskift i form af en markedsførelse af den offentlige sektor. Analysen skildrer, hvorledes NPM-bølgen med dens

markedsorienterede koncepter og ideer har vundet indpas i den offentlige sektor og har været et centralt fundament for Strukturreformen. Dette har betydet, at konkurrenceudsættelse i højere grad er kommet på dagsordenen i kommuner og regioner såvel som i staten. Vi har også kunne konstatere, at CSU Egedammen gennem denne samfundsudvikling nu befinder sig i en konkurrencesituation.

NPM og den deraf følgende konkurrenceudsættelse muliggør, ifølge vores undersøgelse, at corporate branding bliver en relevant mulighed for en offentlig organisation, som et styringsredskab forudsat den befinder sig i en konkurrencesituation.

I relation til om en offentlig organisation skal "brande" sig er det vigtigt at undersøge de formelle såvel som de uformelle institutionelle begrænsninger i forhold til organisationen. I forhold til vores case CSU Egedammen, fandt vi ikke nogle formelle institutionelle forhindringer for, at organisationen "brander" sig. Der kan selvfølgelig eksistere en række uformelle institutionelle begrænsninger, der gør at branding ikke er relevant for CSU Egedammen.

For at analysere dette foretog vi en historisk analyse af brandingens udvikling med fokus på corporate branding, for herigennem at få et nærmere indblik i, om branding har udviklet sig fra alene at være tilgængelig ud fra en markedslogik tilhørende den private sfære, eller om der også i corporate branding eksisterer aktiver, der tillægges værdi og har legitimitet i den offentlige sektor, herunder for en offentlig organisation som CSU Egedammen. Vores historiske analyse indikerer, at der inden for feltet branding er sket en udvikling fra produkt branding, der koncentrerer sig om forbrugerne/ kunderne og primært er knyttet til de private virksomheder til branding i et corporate brand perspektiv, hvor der også er fokus på, om organisationens signaler til omverdenen er konsistente og ensartede samt at disse signaler tager udgangspunkt i organisationens overordnede identitet. Det centrale i forhold til corporate branding er, at tænke de interne og eksterne processer i organisationen sammen. Der skal være overensstemmelse mellem organisationens eksterne image og dens interne kultur og strategiske visioner. Her ses forskellen på produkt branding, med produktet som mærkevare, hvor det handler om at tilføje merværdi til produkterne, og til corporate branding, hvor det er organisationen, der er mærkevaren, og hvis formål det er, at skabe en oplevet differentiering af organisationen fra andre, understøttet af fællesskabsfølelsen, og hermed tilvejebringe en merværdi for organisationen. Med et udgangspunkt i det private marked og et markedsorienteret fokus på produktet og

markedsandele udvider branding, ifølge vores analyse, sit genstandsfelt via corporate branding til også at forgrene sig til den offentlige sektor.

Forgreningen og legitimeringen af branding i det offentlige sker altså delvist ved, at der indføres markedslignende tilstande, og delvist ved at corporate branding benytter sig af værdier i den offentlige sektor, såsom fællesskab og samspil mellem organisationens kultur, image, vision og identitet. Branding fremstår således ikke længere blot som en marketingsstrategi til at sælge organisationens ydelser/produkter, men også som en forankringsstrategi i et strategisk, tværfunktionelt perspektiv. Herved udvikler corporate branding sig til et muligt værdiledelsesværktøj for en offentlig organisation i en konkurrencesituation.

Vores semantiske analyse viser også, hvordan der efter Strukturreformen og den efterfølgende konkurrenceudsættelse, sker et skifte i organisationens semantiske felter og hermed dens iagttagelsesfokus.

Som vores samfund ser ud i dag er de fleste organisationer polyfone forstået på den måde, at de ikke længere har en primær opkobling til et system. Organisationen skal i stedet orientere sig mod mange koder, uden der er nogen fast rangordning mellem dem.

Ifølge vores analyse medfører konkurrenceudsættelsen, at organisationen fra at iagttage økonomi som en forhindring for læring, i stedet anvender økonomiske iagttagelser til at prisfastsætte pædagogiske kompetencer, for herved at sikre de nødvendige økonomiske ressourcer til organisationen. Dette skift i fokus medfører, at corporate branding bliver en mulighed for organisationen. Skiftet beskrives i vores analyse, bl.a. som det, at der er sket en kulturel forandring med CSU Egedammen, der er blevet taksfinansieret, og derfor nu er nødt til at gå ud på markedet og sælge sine ydelser. Hvor man før i tiden beskrev elevernes behov for undervisning uden at fastsætte målene for den, er den individuelle undervisningsplan i dag blevet en standardiseret beskrivelse med mål, hvilket har medført en øget bevidsthed om ressourcer.

Efter Strukturreformen er det ifølge analysen blevet vigtigt for organisationen at have de kvalitetsmæssigt og prismæssigt "rigtige" tilbud, fordi man konkurrerer med de øvrige udbydere på markedet. Strukturreformen og den deraf følgende konkurrenceudsættelse har for organisationen således betydet, at den skal være bevidst om, hvordan den adskiller sig fra andre specialorganisationer både fagligt og kvalitetsmæssigt for at være den bedste på sit område, så

kommunerne vælger CSU Egedammens tilbud frem for andre udbydere. Det handler nu for organisationen om, at sørge for at have de gode historier i forhold til interessenterne. Fra at være et fy-ord er branding blevet acceptabelt også blandt medarbejderne. CSU Egedammen kæmper nu med andre udbydere for at overleve. Branding bliver dermed via konkurrenceudsættelsen et muligt redskab for organisationen i konkurrencen med de andre udbydere på markedet.

I vores svar på, om corporate branding kan anvendes af ledelsen på CSU Egedammen som et styringsredskab, har vi bl.a. benyttet os af Majken Schultz's værktøjskasse i forhold til branding af en organisation. Dette har vi også gjort for bedre at kunne foretage en kvalificeret drøftelse af, i hvilken udstrækning branding er relevant eller irrelevant for CSU Egedammen som et styringsredskab. Via Schultz's værktøjskasse er vi nået frem til, at CSU Egedammen betragter sig selv som en organisation, hvor udvikling, faglighed og kvalitet er centrale områder med fokus på elever og samarbejdspartnere. Ledelsens tilgang til corporate branding er, at dette ikke blot skal ses som et separat projekt i organisationen, men derimod en reflektiv proces, der understøttes ved et analytisk fokus på sammenhænge mellem kultur, image og vision. Organisationen har, så vidt vi kan konstatere, formået at eliminere de fleste af de forekommende gaps.

Ifølge Majken Schultz skal organisationens identitet være meningsfuld for medarbejderne og ledelse, hvis organisationens identitet skal kunne oversættes til et klart og tydeligt billede. Majken Schultz opstiller i den forbindelse fem parametre. Disse parametre er alle helt eller delvist opfyldt af CSU Egedammen, hvilket i forhold til Majken Schultz's teori betyder, at der ikke skulle være noget til hindring for, at CSU Egedammens ledelse kan gå i gang med at "brande" organisationen og benytte corporate branding som et ledelsesredskab.

Vi har konstateret, at CSU Egedammens vision ikke indeholder distinkte træk, der gør organisationen unik. Det er helt centralt, at organisationer i deres vision har elementer, der adskiller den fra de andre organisationer, hvis de ønsker at anvende corporate branding som et styringsredskab.

Hvis CSU Egedammen således ønsker at anvende corporate branding som en strategi, er det evident, at organisationen i sin vision indarbejder nogle distinkte træk. Dette kan for eksempel være elementer fra kvalitetsbeskrivelserne, som ingen af de andre specialorganisationer i Region Hovedstaden har udarbejdet. CSU Egedammen vil også kunne revitalisere deres værdier: *respekt*,

engagement, faglighed, humor og udvikling, da værdierne er blevet synliggjort ved hjælp af historier fra hverdagen, og ligger til grund for de pædagogiske mål og metoder, undervisning og rådgivning. Ved at analysere historierne vil disse måske kunne påpege distinkte træk ved CSU Egedammen, som bør inkorporeres i visionen, hvorved de kan bruges i relation til en corporate branding strategi.

En af de måder, corporate branding kan bruges som et styringsredskab i en offentlig organisation, er gennem netværksperspektivet, hvor de økonomiske relationer betragtes i en social kontekst og beror på tillid aktørerne imellem for herved potentielt at frigøre ressourcer til andre formål. Corporate branding kan her være det bindemiddel, der forener disse netværksrelationer.

Corporate branding kan også bruges som et styringsredskab, når organisationers budskab skal ud til stakeholderne. Ledelsen kan anvende corporate branding gennem storytelling for herved at positionere organisationen internt som eksternt. Storytelling og corporate branding bindes på den måde sammen af værdier og følelser, hvor branding er målet og storytelling er midlet til at opnå et positivt billede af organisationen. Corporate branding kan således være med til at skabe en fælles identitet, og storytelling vil give mulighed for at formidle den fælles hovedretning for organisationen til stakeholderne.

En anden måde ledelsen på CSU Egedammen kan differentiere sig på, er at udarbejde kvalitetsbeskrivelser i netværk for at adskille sig fra andre udbydere på markedet og branding af egne ydelser. Kvalitetsbeskrivelserne kan således betragtes som et redskab for ledelser og medarbejdere til at sikre høj og ensartet kvalitet i undervisningen samt at de kan anvendes til at sikre gennemsigtighed for elever, forældre, pårørende og samarbejdspartnere. CSU Egedammen kan således anvende disse kvalitetsbeskrivelser i forbindelse med branding af organisationen.

Ledelsen bør forsøge at sætte den organisatoriske identitet ind i et sensemaking perspektiv, således at dette bliver et fundament for organisationens konstruktion af omverdenen. Set ud fra et organisatorisk og ledelsesmæssigt synspunkt bliver det at danne den organisatoriske fortolkningsramme og dermed forme den løbende meningskonstruktion i organisationen helt fundamental, idet handlinger og input til den kontinuerlige meningskonstruktion, gennem f.eks. tilbagemeldinger fra brugere og/eller samarbejdspartnere, bidrager til organisationens fortsatte

udvikling og forhandling af fortolkningsrammen og dens grundelementer; identitet, social identitet og image.

Afslutningsvis har vi undersøgt, hvorledes corporate branding kan anvendes som et styringsredskab gennem tillid, hvilket protreptiske samtaler kan medvirke til. En central opgave for ledelsen, i dette perspektiv, er at være facilitator. Når ledelsen er facilitator, bliver strategien skabt med afsæt i vigtige begivenheder, der ligger i praksis, og herefter skal ledelsen videreformidle dem til medarbejderne for eksempel gennem protreptiske dialoger. Ledelsen skal være opmærksom på, at corporate branding skal give mening for den enkelte medarbejder, for hvis dette er tilfældet, vil medarbejderne være bedre "ambassadører" for organisationen internt såvel som eksternt. Tillid og protreptik kan således være den relation mellem ledelse og medarbejdere, der optimerer at medarbejderne aktivt deltager i den strategiske branding af organisationen.

Et af de opmærksomhedspunkter en strategisk leder må have fokus på, før corporate branding anvendes som et styringsredskab, er, at der eksisterer en lang række institutionelle forhold, der kan begrænse ledelsens muligheder for at anvende corporate branding som en styringsteknologi. Institutionelt vil der være en række politiske begrænsninger, der betyder, at når man arbejder med corporate branding i et politisk styret organisation, skal det politiske system stå inde for, at der bruges økonomiske midler til dette. Der vil altid kunne opstå kritik af dette valg ud fra en logik om, at pengene skal bruges til det, organisationen er sat i verden for, som for CSU's Egedammens vedkommende er undervisning af unge og voksne med fysiske og/eller psykiske funktionsnedsættelser. Derudover er offentlige organisationer multifunktionelle, hvilket betyder at de skal tage hensyn både proceskrav som ligebehandling, transparens og effektkrav m.v. I forhold til corporate branding betyder dette, at der ud fra et økonomisk, rationelt perspektiv findes handlemuligheder, som institutionelle politiske forhold begrænser. Ydermere skal ledelsen være opmærksom på, at corporate branding som et styringsværktøj vil betinge ledelsens handlemuligheder, idet tilvalget af corporate branding som styringsredskab konstituerer den valgte styringsoptik og hermed fravælges andre styringsredskaber.

Konklusionens hovedtræk:

- NPM og den deraf følgende konkurrenceudsættelse muliggør, at corporate branding bliver en relevant mulighed for en offentlig organisation som et styringsredskab forudsat den befinder sig i en konkurrencesituation.
- Corporate branding bliver via konkurrenceudsættelsen et muligt redskab for CSU Egedammen til at overleve i konkurrencen med andre udbydere på markedet.
- Med et udgangspunkt i det private marked og et markedsorienteret fokus på produktet og markedsandele udvider branding, ifølge vores analyse, sit genstandsfelt via corporate branding til også at forgrene sig til den offentlige sektor.
- I corporate branding er det organisationen, der er mærkevaren, og formålet er, at skabe en oplevet differentiering af organisationen fra andre, understøttet af fællesskabsfølelsen, og hermed tilvejebringe en merværdi for organisationen.
- Ifølge vores analyse medfører konkurrenceudsættelsen, at CSU Egedammen fra at iagttage økonomi som en forhindring for læring, i stedet anvender økonomiske iagttagelser til at prisfaste pædagogiske kompetencer, for herved at sikre de nødvendige økonomiske ressourcer til organisationen. Dette skift i fokus medfører, at corporate branding bliver en mulighed for organisationen.
- Ved anvendelse af Majken Schultz's værktøjskasse i forhold til corporate branding skulle der ikke være noget til hindring for, at CSU Egedammens ledelse kan anvende corporate branding som styringsredskab. Dette er dog forudsat, at der findes distinkte træk, der kan inkorporeres i en revitaliseret vision for organisationen.
- Corporate branding kan bruges som et styringsredskab gennem et aktør-netværksperspektiv, hvor det kan være det bindemiddel, der forener netværksrelationerne.
- Ledelsen kan anvende branding gennem storytelling for herved at positionere organisationen internt som eksternt. Corporate branding kan således være med til at skabe

en fælles identitet, og storytelling vil hermed give mulighed for at formidle den fælles hovedretning for organisationen til stakeholderne.

- CSU Egedammen kan anvende kvalitetsbeskrivelser i forbindelse med branding af organisationen for herved at adskille sig fra andre udbydere på markedet og branding af egne ydelser.
- Ledelsen bør forsøge at sætte den organisatoriske identitet ind i et sensemaking perspektiv, således at dette bliver et fundament for organisationens konstruktion af omverdenen og herved kan anvendes i relation til corporate branding.
- Tillid og protreptik kan være den relation mellem ledelse og medarbejdere, der optimerer at medarbejderne aktivt deltager i corporate branding af organisationen.
- Der eksisterer en lang række institutionelle forhold og semantiske felter, der kan begrænse ledelsens muligheder for at anvende corporate branding som en styringsteknologi.
- Ledelsen skal være opmærksom på, at corporate branding som et styringsværktøj vil betinge ledelsens handlemuligheder.

Det er vores opfattelse, på baggrund af denne afhandling, at corporate branding kan være et muligt styringsredskab for ledelsen i en offentlig organisation i en konkurrencesituation. Corporate branding må dog som alle andre styringsredskaber behandles intellektuelt, strategisk såvel som kritisk af enhver ledelse.

11. Perspektivering

Corporate branding, økonomi og tillid har været de tre centrale temaer for vores afhandling.

At branding er på fremmarch i den offentlige sektor, kunne vi ved selvsyn konstatere i forbindelse med Jobindex's konference, den 1. december 2011, der havde overskriften: *"Har offentlige virksomheder et varemærke"*.

Det gamle ordsprog om: *"at den der lever stille lever godt"* eksisterer ikke i helt samme udstrækning i den offentlige sektor i dag, som det har gjort. De nye realiteter er, at vi i højere grad end tidligere befinder os i et konkurrencefelt, og de signaler vi udsender fra organisationerne, er

de brikker til det puslespil, vi repræsenterer. Synlighed er ikke blot det, vi fortæller i medierne om organisationen, men synligheden styrker også fællesskabet i organisationen, og knytter sammen om det organisationen er og vil kendes for – altså det værdimæssige udgangspunkt. Medarbejderne opbygges som "ambassadører" for organisationen, og corporate branding positionerer organisationen i forhold til omverdenen.

I jagten på unikke værdier kan organisationer imidlertid løbe ind i noget af et paradoks. Hvordan sikres der mod, at organisationer ikke baserer deres corporate "brand" på næsten identiske værdier, og hvordan undgår man, at værdierne bliver til klicheer, som på ingen måde bidrager til fællesskab i organisationen eller til en mere konkurrencedygtig differentiering. Organisationer kan på baggrund af institutionelle forhold blive ligesom andre organisationer - altså isomorfe. De beskriver sig selv som værende dynamiske og effektive, men i forsøget på at blive mere synlige og differentiere sig fra andre organisationer, gør organisationen det samme som alle de andre organisationer og bliver hermed i stedet ensartede og konforme.

Set ud fra et markeds-mæssigt perspektiv handler corporate branding, i organisationer, om at differentiere sig fra andre. Dette kan kun ske, hvis organisationen formår at fremstå med en unik identitet. En identitet som kan benyttes strategisk i forhold til såvel stakeholdere som medarbejdere. Corporate branding bliver i den forbindelse en bestræbelse på at vinde individets tilslutning til et helt tankesæt. En strategi, hvor "brandet" og fortælling smelter sammen, som på den måde bliver til organisationens identitetsskabelse. I takt med globaliseringens fremmarch, har samfundet oplevet en stadig stigende individualisering, som peger i retningen af et mere uafhængigt og frigjort individ. En moderne forbruger, der sætter sig selv i centrum, og hvis bestræbelse på unik selvrealisering går forud for alt andet. I modsætning hertil har en offentlig organisation også en forpligtelse til fællesskabet. Herved eksisterer en diskrepans mellem en offentlig organisation baseret på fællesskab og en samfundsmæssig helhedstanke og den stigende individualisering.

Hvis idealet med corporate branding er, at skabe et nyt omdrejningspunkt i stakeholderens bevidsthed, kan der så både tages hensyn til fællesskabet samtidig med, at man adresserer det unikke og uafhængige individ? Hvad nu, hvis den moderne forbruger ikke ønsker at være en del af et fælles udtryk og ikke deler organisationens interesse for organisationens identitet og værdier? Eller hvad nu, hvis medarbejderen ikke ønsker at tage del i branding af organisationen?

I forhold til økonomien er udgifterne fra 1995 til 2010 til specialundervisning ifølge Krevi, det statslige forskningsinstitut, steget fra 1,8 milliarder kroner til 5,5 milliarder kroner.²²⁰ I deres nye rapport fra november 2011 introduceres et nyt begreb: *ekskluderende specialundervisning*, der finder sted i specialklasser og specialskoler. De stigende udgifter, til området, udgør en økonomisk udfordring for kommunerne, men fagbladet Folkeskolen²²¹ stiller spørgsmål ved om løsningen handler om pædagogik eller økonomi? Ved at decentralisere budgetansvaret til den henvisende skole favoriseres så ikke økonomihensynet i forhold til det faglige hensyn?

Regeringens Økonomiudvalg har fået forelagt problemet, at det specialiserede socialområde gennem en lang årrække har været kendetegnet ved en kraftig udgiftsvækst på gennemsnitligt 1 mia. kr. årligt. På den baggrund er der i aftalen om kommunernes økonomi for 2012 en række initiativer, der skal understøtte kommunernes styring og prioritering på det specialiserede socialområde. Der er således intet i sol, stjerner eller måne, der tyder på, at de økonomiske hensyn bliver mindre i den kommende tid for CSU Egedammen, eller for resten af den offentlige sektor for den sags skyld.

Det sidste store tema i afhandlingen er tillid. En del af svaret på, hvorfor tillid er så interessant at fokusere på i et moderne markedssamfund, ligger i, at man i langt højere grad i dag er afhængig af den enkelte medarbejders selvstændige ageren og brug af viden end tidligere. Ledelsens begrænsede kapacitet holdt op imod medarbejdernes ressourcer og mangefold af kvalifikationer fordrer løsninger, der både fastholder styringen, og som samtidig motiverer og involverer medarbejderne.

Regeringen har i regeringsgrundlaget bebudet en reform med fokus på tillid, ledelse, faglighed og afbureaukratisering. *"Regeringen vil i samarbejde med kommuner og regioner iværksætte en reform med fokus på tillid, ledelse, faglighed og afbureaukratisering."*²²²

Med en erkendelse af, at der er behov for mere viden om styring og ledelse i den offentlige sektor, blev der afholdt et seminar den 2. november 2011: *Nye ledelsesveje i den offentlige velfærd – et spørgsmål om tillid*, hvor det blev tydeliggjort *"at ledere, der viser medarbejdere tillid, får*

²²⁰ Krevi – Rapport november 2011: *Ekskluderende specialundervisning. Hvem får det, og hvilke forskelle er der mellem kommunerne?*

²²¹ Folkeskolen nr. 47, november 2011

²²² Regeringsgrundlag oktober 2011 - "Et Danmark der står sammen"

medarbejdere, der er motiverede, ansvarlige, effektive og produktive".²²³ Man ønsker fokus på kerneydelserne ved at frisætte fagligheden gennem tillid og velfærdsledelse for herigennem at sætte medarbejdernes og ledernes faglighed, ansvarlighed og kreativitet i spil. Økonomiminister Margrethe Vestager gav udtryk for, at kontrol ikke virker, idet der altid vil være nogle "snydepelse". Hermed forsøger Margrethe Vestager at gøre op med en hierarkisk styring præget af en nulfejlskultur baseret på mistillid til udføreren, hvilket kan medføre manglende innovation, produktivitet og trivsel. Således kolliderer medarbejderens selvledelse med et instrumentelt ideal om lederens styring og kontrol. *"Den leder, der ønsker at bevare den direkte styring og kontrol af medarbejderne, gør deres selvledelse umulig, og denne leder bliver en hæmsko for organisationen."*²²⁴

Men hvis de institutionelle omgivelser gør, at ledelsen tildeles legitimitet i form af at kunne dokumentere kontrol og økonomisk styring, så bliver tillidsbaseret ledelse en vanskelig proces. Når tilliden ikke kan indfri de opstillede mål, opstår der ekstern kritik, og herved rettes fokus på kontrol og styring. Det bliver derfor vigtigt, at ledelsen iagttager organisationen og dens omgivelser, før tillidsbaseret ledelse aktiveres som det bærende styringsredskab på området.

Tillidsbaseret ledelse er således et aldeles vanskeligt ledelsesinstrument, hvis kontrol og styring er de herskende parametre i de institutionelle omgivelser og disse forhold spiller en begrænsende rolle for tillidens udfoldelsesmuligheder. Det er derfor uhyre vigtigt for ledelsen, at den kan iagttage, forstå, reflektere, udvise handlekraft og agere strategisk ud fra tillid såvel som kontrol, alt efter hvilke medarbejdere og hvilke institutionelle forhold ledelsen står overfor. Måske kan man således anskue velfærdsledelse som et mix af tillid og kontrol, hvor faktorerne indgår i et samspil, der både kan supplere hinanden, og hvor interaktionen kan forandre sig over tid, så begge fænomener gensidigt kan bidrage til at udvikle samarbejdet i organisationen, der yderligere kan forstærkes via corporate branding for herigennem at styrke organisationen såvel som ledelsen af den.

²²³ Seminar på Borup Højskole d. 2.11.2011 (arrangør: KL, CBS, FOA, UCC)

²²⁴ Niels Thygesen, S. Vallentin og S. Raffnsøe: *Tilliden og magten*, side 59, Børsens Forlag, 2008

Bilag 1.

Interviewguide

Kort præsentation og velkomst.

Første fase: Indledning:

Tak fordi du ønsker at deltage i interviewet.

Undersøgelsens formål er at se på om corporate branding er en mulighed for CSU Egedammen.

Jeg vil gerne stille dig femten spørgsmål for at høre, hvad din holdning til spørgsmålene er.

Jeg vil nævne, at der ikke er nogen forkerte eller rigtige svar på spørgsmålene, og hvis du ikke føler du kan svare på spørgsmålet, er det også helt ok. Det er altså alene din opfattelse, der er interessant i forhold til interviewet. Jeg regner med, vi vil bruge en lille time på interviewet.

Du vil til sidst få mulighed for at tilføje evt. bemærkninger.

Anden fase: Hoved temaerne for interviewet er følgende: Branding, faglighed, økonomi og corporate identity.

Spørgsmål 1: Hvad mener du Strukturreformen og NPM har betydet for CSU Egedammen?

Spørgsmål 2: Hvad er din holdning til og hvordan oplever du konkurrenceudsættelsen af CSU Egedammen?

Spørgsmål 3: Hvad har markedsførelsen betydet for fagligheden på CSU Egedammen?

Spørgsmål 4: Hvordan oplever du fagligheden er blevet vægtet efter strukturreformen?

Spørgsmål 5: Hvordan oplever du, at CSU Egedammen er blevet synliggjort før og efter strukturreformen?

Spørgsmål 6: Hvilken rolle spiller økonomien for CSU Egedammen nu og før i tiden?

Spørgsmål 7: Hvad mener du om CSU Egedammens image, altså hvad er jeres omdømme?

Spørgsmål 8: Hvordan oplever du kulturen på CSU Egedammen?

Spørgsmål 9: Hvad mener du om CSU Egedammens vision?

Spørgsmål 10: Hvad mener du er CSU Egedammens identitet?

Spørgsmål 11: Hvad er din holdning til branding af CSU Egedammen?

Spørgsmål 12: Hvilke muligheder mener du, der vil være ved at "brande" CSU Egedammen?

Spørgsmål 13: Hvilken rolle har medarbejderne og lederne i forhold til branding?

Spørgsmål 14: Hvordan oplever du samarbejde og konkurrence med andre special organisationer?

Spørgsmål 15: Har den økonomiske effektivisering medført en større effektivitet?

Har du ellers noget du gerne vil tilføje?

Tredje fase: Afslutning

Hermed er interviewet slut.

Jeg vil gerne takke dig for din medvirken til interviewet og give dig en lille erkendtlighed for din indsats.

Du vil høre fra os igen medio december, når vi har gennemarbejdet interviewmaterialet.

Tak for denne gang.

Bilag 2

Kvalitetsbeskrivelse for: **Individuel undervisningsplan**

Område: Ungdomsuddannelsen for unge med særlige behov/STU

Målgruppe: Unge der er visiteret til den treårige ungdomsuddannelse på et af SpecialUndervisningsNetværkets undervisningscentre

Formål	Formålet med kvalitetsbeskrivelsen er at skabe et grundlag for at sikre kvaliteten af de individuelle undervisningsplaner på de enkelte uddannelsescentre i SpecialUndervisningsNetværket.
Mål	<ul style="list-style-type: none">○ At sikre en målrettet individuelt tilrettelagt specialundervisning med udgangspunkt i deltagerens forudsætninger, kompetencer, potentialer og ønsker○ At kunne indgå som arbejdsredskab i undervisningsforløbet○ At sikre dokumentation for undervisningen
Metoder	Systematik for udarbejdelse og evaluering af individuelle undervisningsplaner <ul style="list-style-type: none">○ Afdækning, dialog og målsætning○ Evaluering○ Beskrivelse af undervisningens indhold og metoder
Indhold	Den individuelle undervisningsplan, der udarbejdes på baggrund af elevens uddannelsesplan, skal indeholde beskrivelse af: <ul style="list-style-type: none">○ Elevens personlige, sociale og faglige kompetencer og elevens interesser○ Individuelle mål for eleven○ Indhold og metoder der anvendes i undervisningen○ Forberedelse til arbejdsmarkedet og beskæftigelse○ Praktikforløb
Kvalitetskriterier (Hvad viser kvalitet/ konkrete kriterier)	Den individuelle undervisningsplan skal indeholde mål, som er fastsat i samarbejde med deltageren og/eller dennes pårørende. Målene skal være: <ul style="list-style-type: none">○ konkrete i forhold til elevens aktuelle situation/status○ tidsafgrænsede/tidsfastsatte○ evaluerbare Den individuelle undervisningsplan skal indeholde en beskrivelse af undervisningens indhold og metode. Målene i den individuelle undervisningsplan evalueres løbende
Kvalitetsindikatorer (Hvordan følges op/ operationelle målepunkter)	<ul style="list-style-type: none">○ At der foreligger en underskrevet individuel undervisningsplan, inden de første 12 uger af undervisningen er gennemført. (løbende stikprøve – succeskriterium 100 % opfyldelse)○ At den individuelle undervisningsplan indeholder de områder, som er beskrevet i kvalitetskriterierne. (løbende stikprøve – succeskriterium 100 % opfyldelse)○ At den individuelle undervisningsplan løbende bliver evalueret med hensyn til mål, indhold og metode. I løbet af et undervisningsår sker det minimum 2 gange i samarbejde med deltageren. (løbende stikprøve – succeskriterium 100 % opfyldelse)○ At der ved undervisningens ophør foreligger en slutevaluering af forløbet i forhold til de opstillede mål i den individuelle undervisningsplan. (løbende stikprøve – succeskriterium 100 % opfyldelse)○ At den individuelle undervisningsplan har været brugbar som arbejdsredskab i den daglige undervisning

Litteraturliste

- Aaker, David: *Brand leadership*, 2009, Simon & Schuster Ltd
- Andersen, Heine & Lars Bo Kaspersen: *Klassisk og moderne samfundsteori*, Gyldendal Akademisk Forlag 2007
- Andersen, Ib: *Den skinbarlige virkelighed*, 4. udgave, Forlaget Samfundslitteratur, 2008
- Bauman, Zygmunt: *Modernitet og Holocaust*, Hans Reitzels Forlag, 1994
- Bordum, Anders & Jacob Holm Hansen: *Strategisk ledelseskommunikation, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2005*
- Bregm, Kirsten: *Økonomiske incitamenter & markeder*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2003
- Buhl, Claus: *Det lærende brand*, 1. udgave, 3. Oplag, Børsens forlag, 2008
- Børsens Ledeshåndbøger: *Marketing i offentlige organisationer*, kap.4.4, 2011
- Michel Callon: *Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay*. In J. Law, Power, Action and Belief: a New Sociology of Knowledge, Routledge, London, 1986
- Christensen, Jesper Højbjerg: *Når forretningen kommunikerer – topledelsens nye strategier*, Gyldendal Business, 2010
- Collin Finn: *Konstruktivisme*, 1. udgave, 2. oplag, Forlaget Samfundslitteratur, 2004
- Ejersbo. Niels og Carsten Greve: *Moderniseringen af den offentlige sektor*, Forlaget Børsen, 2008
- Eshuis, Jasper, Erik – Hans Klijn: *Branding in Governance and Public Management*, udkommer 2012, London
- Favrholdt, David: *Filosoffen Niels Bohr*, 1. udgave, 1. Oplag, Informations Forlag, 2009
- Fog, Klaus, Christian Budtz m.fl.: *Storytelling – branding i praksis*, Forlaget Samfundslitteratur, 2009
- Garrett, Hardin: *The Tragedy of the Common*, Science 162 (3859), 1968
- Granovetter, Mark: "The American Journal of Sociology, vol. 91, No. 3 (Nov., 1985), The University of Chicago Press
- Hansen, Per H. og Jeppe Nevers: *Historiefagets teoretiske udvikling*, Syddansk Universitetsforlag, 2004
- Hatch, Mary Jo & Majken Schultz: *Brug dit brand*, Gyldendal Business, 2009
- Hatch, Mary Jo, & Majken Schultz: *Are the strategic stars aligned for you corporate brand?* Harvard Business Review, February, 2001.
- Hildebrandt, Steen, Kurt Klaudi Klausen: *Offentlig ledelse på dagsordenen*, Børsens Forlag, 2001
- Hood, Christopher: *The New Public Management in the 1980s: Variations on a theme*, London School of Economics and Political Science, Vol.20, No. 2/3, 1995
- Jacobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik: *Hvordan organisationer fungerer*, 2. Udgave, 2. Oplag, 2009
- Jang, Ott Shafritz: *Classics of organization theory*, sixth edition, Cengage Learning, 2005

Johansen, Winni og Finn Frandsen *"Krisekommunikation"*, Samfundslitteratur, 2010

Jordansen, Birgit, Jens Astrup Madsen: *Paradigmer i praksis*, Handelshøjskolens Forlag, 2010

Justesen, Lise, Nanna Mik - Meyer: *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*, Hans Reitzels Forlag, 2010

Jørgensen Beck og Preben Melander: *Livet i offentlige organisationer – institutionsdrift i spændingsfeltet mellem stat, profession og marked*, DJØF's Forlag, 1999

Kant, Immanuel: *Grundlæggelse af sædernes metafysik*, København, Hans Reitzels forlag A/S, 1999

Kant, Immanuel: *Kritik af den rene fornuft*, Det lille Forlag, 2002

Kaspersen, Lars Bo og Jørn Loftager: *Klassiske og moderne Politisk teori*, Hans Reitzels forlag A/S, 2009

Kirkeby, Ole Fogh m.fl.: *Protreptik – filosofisk coaching i ledelse*, 1. udgave, 3. oplag, Forlaget Samfundslitteratur, 2011

Kjær, P: *Et institutionelt begreb for forandring*, Gyldendal Uddannelse, 2002

Klausen, Klaudi Kurt: *Skulle det være noget særligt*, Børsens Forlag, 2008

Kneer, Georg, og Armin Nassehi: *Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*, Hans Reitzels Forlag, 1997

Kotler, Philip: *Marketing Management*, 11. Udgave, Pearson Education Limited, 2003

Kristiansen, Søren, & Hanne Kathrine Krogstrup: *Deltagende observation – Introduktion til en samfundsvidenskabelig metode*, Hans Reitzels Forlag, 1999

Kvale, Steinar: *InterView*, 1. Udgave, 15. Oplag, Hans Reitzels Forlag, 1997

Larsen, Mogens Holten, Majken Schultz: *Den udtryksfulde virksomhed*, Bergsøe4 forlag, 1998

Larsen Dahler, Peter: *At fremstille kvalitative data*, Odense Universitetsforlag, 2002

Luhmann, Niklas *"Hvorfor Systemteori"* i "Jens Christian Jacobsen(red.) *"Autopoiesis – en introduktion til Niklas Luhmann's verden af systemer"* København: Politisk Revy, 1992

Luhmann, Niklas: *Social Systems*, Stanford University Press, California, 1995

Lynch, Richard: *Corporate Strategy*, Prentice- Hall, Harlow, England, Pearson Education Limited5, 2003

Madsen Buch, Kim: *Marketing – klart og koncentreret*, Forlaget Samfundslitteratur, 2009

Melander, P.: Definition af økonomistyring, - Hvorfor økonomistyring? Noter fra Økonomisk styring, forår 2010, CBS

Meyer, Nanna Mik og K. Villadsen: *Nyinstitutionel teori: Myter og legitimitet - Magtens former*, Hans Reitzels Forlag, 2007

Nietzsche, Friedrich: *Afgudernes ragnarok*, 6. oplag, Gyldendal, 2007

Nietzsche, Friederich: *Werke in drei bänden – Dritter Band*, udgivet af Karl Schlechta, Carl Hanser Verlag, München. 1960

North, Douglass C.: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, 28. oplag, Cambridge University Press, 2009

- Olins, Wally: *Om Brands*, Børsens forlag, 1. udgave, 1. oplag, 2003
- Olsen, Poul Bitsch, Kaare Pedersen: *Problemorienteret projektarbejde*, 3. udgave, 2003
- Pedersen, Dorthe & Carsten Greve m.fl.: *Genopfindelsen af den offentlige sektor*, Børsen Forlag, 2008
- Pedersen, Dorthe (red.): *Offentlig ledelse i managementstaten*, 1. udgave, 4. oplag, Forlaget Samfundslitteratur, 2008
- Petersen, Klaus: *13 Historier om den danske velfærdsstat*, 2. oplag, Syddansk Universitetsforlag, 2004
- Powell, Walter, & DiMaggio, Paul J: The new institutionalism in organizational analysis: *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, The University of Chicago Press, 1991
- Rienecker, Lotte og Peter Stray Jørgensen: *Den gode opgave*, 3. udgave, 2. oplag, Forlaget Samfundslitteratur, 2008
- Sandstrøm, Lars: *Corporate Branding – Et værktøj til strategisk kommunikation*, 1. udgave, Forlaget Samfundslitteratur, 2003
- Sandstrøm Lars: "Corporate branding strategi – et middel til at forbinde virksomhedens kerneværdier og eksterne kommunikationsprocesser" Artikel.
- Sepstrup, Preben og Pernille Fruensgaard: *Kommunikations- og kampagneplanlægning*, 4. udgave, 1. oplag, Academica, 2010
- Silverman, D.: *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, London: Sage
- Schultz, Majken: *Corporate branding – Purpose, people, process*, CBS 2005
- Skirbekk, Gunnar og Nils Gilje: *Filosofiens Historie 1*, 4. oplag, Gyldendal, 1995
- Tangkjær, C.: *De mange ledelsesværktøjer: Hvor ligger ledelsens muligheder?* Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2005, 86. årgang
- Thyssen, Ole: *Værdiledelse*, 5. udgave, 1. oplag, Gyldendal, 2007
- Niels Thygesen, S. Vallentin og S. Raffnsøe: *Tilliden og magten*, Børsens Forlag, 2008
- Weick, Karl E.: *Sensemaking in Organizations*, SAGE Publications, Inc., 1995
- Åkerstrøm Andersen, Niels: *Partnerskabelse*, 1. udgave, 1. oplag, Hans Reitzels forlag, 2006
- Åkerstrøm, Andersen Niels, & Thygesen, Niels Thyge: *Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2004*, 85. årgang
- Åkerstrøm, Niels: *Polyfone organisationer*, Nordiske Organisationsstudier, Oslo, 2/2002