



Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap

## **Hvordan gjøre et universitet til en merkevare?**

---

Bakgrunn, prosess og utfall for arbeidet med en identitetsplattform  
ved NTNU i Trondheim.

Øyvind Johnson

*Institutt for statsvitenskap  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Universitetet i Tromsø  
Høsten 2008*



## **Forord**

Da var oppgaven ferdig og mitt arbeid er slutt.

Jeg vil rette en uforbeholden takk til veileder Kjell Arne Røvik. Det har vært inspirerende, lærerikt og utfordrende å være under hans veiledning. Jeg er svært ydmyk og takknemlig for den fine oppmerksomheten han har vist meg gjennom hele denne arbeidsprosessen.

En stor takk til Espen Sanden for nitidig korrekturlesning.

Takk til Anja Bjørsvik, Andreas Willersrud og Ann-Christin Ese for at dere tok dere tid til å se igjennom oppgaven min.

En stor takk til Øyvind Mikalsen for gode faglige råd og tips i innspurten.

Helt spesielt vil jeg takke Marianne Nikolaisen Solbakk som har vært en god og konstruktiv diskusjonspartner underveis. Det har betydd mye.

En stor takk til Informasjonsavdelingen ved NTNU som underveis har vært mer enn samarbeidsvillige. Hos meg har dere meget godt ”omdømme”.

Takk til informantene ved NTNU som svært velvillig stilte opp til intervju.

Tromsø, 24. november 2008

Øyvind Johnson



# Innholdsfortegnelse

<b>Kapittel 1 - Introduksjon</b> .....	1
1.1 Innledning og tema .....	1
1.2 Bakgrunn .....	1
1.3 Formål og problemstillinger .....	1
1.3.1 Inspirasjonen til problemstilling .....	3
1.4 Omdømmehåndtering som idestrøm.....	4
1.5 Disposisjon .....	6
<b>Kapittel 2 – Teoretisk tilnærming</b> .....	7
2.1 Innledning .....	7
2.2 Det instrumentelle perspektivet.....	7
2.2.1 Teoretiske forventninger og antakelser .....	9
2.3 Det nyinstitusjonelle organisasjonsperspektivet .....	12
2.3.1 Teoretiske forventninger og antakelser .....	13
2.4 Oppsummering av teoretiske antakelser .....	16
<b>Kapittel 3 – En oppskrift; Veien til strategisk kommunikasjon</b> .....	17
3.1 Innledning.....	17
3.2 Strategisk kommunikasjon .....	17
3.2.1 Corporate communication .....	18
3.2.2 ”Det felles utgangspunkt” som kjernen i ”corporate communication” ....	19
3.3 Hva er identitet?.....	21
3.3.1 Organisasjoner og identitet .....	22
3.3.2 “Organizational identity” og ”corporate identity” – to innfallsvinkler....	23
<b>Kapittel 4 – Metodisk tilnærming</b> .....	24
4.1 Innledning.....	24
4.2 Valg av metodisk tilnærming og design – Et kvalitativt forskningsdesign ....	24
4.2.1 En casestudie .....	25
4.2.2 En abduktiv tilnærming .....	26
4.2.3 Det kvalitative intervju – Delvis strukturert samtaleintervju .....	27
4.3 Datagrunnlag.....	28
4.3.1 Dokumenter .....	28
4.3.2 Utvalg av informanter og undersøkelsesopplegg .....	29
4.3.3 Intervjuene - forberedelsene .....	29
4.3.4 Intervjuene - gjennomføringen.....	30
4.4 Reliabilitet og validitet.....	32
4.4.1 Reliabilitet.....	32
4.4.2 Validitet.....	33
4.5 Oppsummering.....	34
<b>Kapittel 5 - Empiri – Bakgrunnen for en identitetsplattform ved NTNU</b> .....	35
5.1 Innledning.....	35
<b>Del 1 - 5.2 Bakgrunnen for å iverksette en prosess ved NTNU</b> .....	36
5.2.1 Et problemnotat, veien mot en merkevarestrategi .....	36
5.2.2 NTNU som merkevare .....	37
5.2.3 Bakgrunnen – Det store bildet .....	39

5.2.4	Infoledergruppen - En institusjonell bakgrunn .....	41
5.2.5	Behovet for en felles identitet.....	42
5.2.6	NTNU vil rekruttere de gode hodene .....	43
5.2.7	NTNU må være tydelige og fremtidsrettet .....	43
Del 2 - 5.3	Analyse av bakgrunnen for en prosess ved NTNU .....	45
5.3.1	En instrumentell løsning på et problem?.....	45
5.3.2	En ide på reise? .....	47
5.4	Oppsummering.....	50
<b>Kapittel 6 - Empiri –</b>	<b>Proessen med en identitetsplattform ved NTNU .....</b>	<b>51</b>
6.1	Innledning.....	51
Del 1 - 6.2	Proessen med å utvikle en helhetlig identitetsplattform.....	52
6.2.1	Kommunikasjonsplattform for NTNU .....	52
6.2.2	Utarbeidelsen av en identitetsplattform.....	53
6.2.3	En toppstyrt prosess .....	55
6.2.4	En begrenset, effektiv og konstruktiv prosess.....	56
6.2.5	Møtet med et reklamebyrå.....	57
6.2.6	MIT som organisatorisk forbilde .....	58
6.2.7	Konfliktene i prosessen.....	59
Del 2 - 6.3	Analyse av prosessen ved NTNU .....	61
6.3.1	Sterk kontroll og stram styring? .....	61
6.3.2	Et prosjektarbeid med løse koplinger? .....	64
6.4	Oppsummering.....	66
<b>Kapittel 7 - Empiri –</b>	<b>Utfall av arbeidet med en identitetsplattform .....</b>	<b>68</b>
7.1	Innledning.....	68
Del 1 – 7.2	Utfall ved NTNU.....	69
7.2.1	Flere primærsøkere .....	69
7.2.2	En tydeligere profil .....	70
7.2.3	Økning i uhjulpnet kjennskap .....	71
7.2.4	Manglende implementering .....	73
7.2.5	Den engelske versjonen ”Innovation and Creativity” .....	74
DEL 2 - 7.3	Analyse av utfall ved NTNU .....	74
7.3.1	En implementert organisasjonsoppskrift? .....	74
7.3.2	Frikopling mellom ”prat og praksis” i organisasjonen? .....	77
7.4	Oppsummering.....	78
<b>Kapittel 8 - Avslutning.....</b>	<b>79</b>	
8.1	Innledning.....	79
8.2	Sentrale funn – Bakgrunn.....	79
8.3	Sentrale funn – Prosess.....	80
8.4	Sentrale funn – Utfall .....	81
8.5	Refleksjoner.....	82
Litteratur .....	i	
Appendix :.....	iii	

# Kapittel 1 - Introduksjon

## 1.1 Innledning og tema

Mange organisasjoner tar i bruk moderne ideer, konsepter, oppskrifter og tiltak for å styrke sin merkevare, tydeliggjøre sin profil og ivareta sitt omdømme. Disse ideene tilhører en nylig identifisert idestrøm, titulert ”omdømmehåndtering”. Denne masteravhandlingen er en studie av **bakgrunn, prosess** og **utfall** for NTNUs<sup>1</sup> arbeid med å utvikle en identitetsplattform. Å etablere en identitetsplattform er en grunnstein innen moderne omdømmehåndtering.

## 1.2 Bakgrunn

I november 2002 foreslo Informasjonsavdelingen for NTNU-styret at man skulle iverksette et toårig ”profilerings/merkevareprosjekt”. NTNU skulle kartlegge sin institusjonelle profil og totale omdømmesituasjonen. I september 2003 ble resultatet av kartleggingen fremlagt. Med Bennett reklamebyrå som faglig konsulent iverksatte NTNU et arbeid for å tydeliggjøre sin profil og styrke sin merkevare. Ved å nedsette en intern arbeidsgruppe fikk man i løpet av sen vinteren og våren 2004 utarbeidet en identitetsplattform. Denne identitetsplattformen skulle bygge opp under merkevaren NTNU, styrke rekrutteringsarbeidet, samt tydeliggjøre institusjonsprofilen mot det eksterne handlingsmiljø. Identitetsplattformen ble lansert ved immatrikuleringen av NTNUs studenter høsten 2004. I etterkant har identitetsplattformen - riktignok med modifikasjoner og forenklinger - ligget til grunn for NTNUs helhetlige profilerings- og rekrutteringsarbeid.

## 1.3 Formål og problemstillinger

Formålet med oppgaven er *for det første*, å gi et innblikk i og en forståelse for **bakgrunnen** til at en offentlig utdanningsinstitusjon ønsker å utvikle en identitetsplattform og en merkevarestrategi. *For det andre*, er ambisjonen å finne ut hvordan **prosessen** med å utvikle merkevaren ble håndtert av ledelsen og NTNUs interne

---

<sup>1</sup> Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet

arbeidsgruppe. Hvordan forløp møtet mellom akademia og reklamebyrået? Hva var de rådende problemdefinisjoner, og hvilke løsninger ble vurdert – og deretter valgt? *For det tredje*, hva ble **utfallet** av arbeidet? Ble plattformen adoptert og implementert internt i organisasjonen? Oppnådde NTNU større grad av uhjulpet kjennskap<sup>2</sup> i befolkningen? Økte antallet primærsøkere ved NTNU i perioden? Dette er spørsmål oppgaven vil forsøke å besvare. Kort fortalt, ønsket om å beskrive møtet og å utvikle generell kunnskap om en akademisk institusjons tilnærming til en identitetsplattform og et reklamebyrå. I tillegg til den beskrivende tilnærming er den tredelte problemstillingen også behandlet i lys av både klassiske og nyere perspektiver innen organisasjonsteorien.

Med utgangspunkt i instrumentell og nyinstitusjonell teori kan det utledes ulike forventninger og antakelser i forhold til initiativ, håndtering og implementering av en organisasjonsoppskrift. Med det som utgangspunkt utleder jeg i teorikapittelet hypoteser med bestemte forventninger og antakelser for **bakgrunn**, **prosess** og **utfall** for arbeidet med identitetsplattformen. Jeg vil diskutere empirien i lys av de teoretisk baserte forventninger og antakelser. De to perspektivene er avhandlingens teoritestende bærebjelke. Van Riels idealperspektiv om ”corporate communication” (Riel 1995) vil bli lagt til grunn som et ”tenkt” organiseringsideal for en identitetsplattform. Perspektivet er presentert for å gi en innsikt i hvilke fordeler en identitetsplattform kan antas å gi. Van Riels perspektiv vil ikke ligge til grunn for avhandlingens diskusjon og analyse.

På bakgrunn av de overordnede problemstillinger har jeg utledet tre mer operative forskningsspørsmål:

1. Hva var bakgrunnen for utarbeidelsen av en helhetlig identitetsplattform ved NTNU?
2. Hvordan ble prosessen gjennomført?
3. Hva ble utfallet av prosessen?

De tre spørsmålene vil utforskes og analyseres i hvert sitt empirikapittel. En oppsummering av funn og analyse vil presenteres i avslutningskapittelet.

---

<sup>2</sup> Uhjulpet kjennskap beskriver hvor kjent et merkenavn er innen en kategori. Jo høyere frekvens som kjenner merkenavnet i et tilfeldig trukket utvalg jo høyere uhjulpet kjennskap har merkenavnet.



### 1.3.1 Inspirasjonen til problemstilling

Det finnes to hovedårsaker til valg av tema, case og problemstillinger. Den ene er inspirasjonen jeg fikk ved å lese en masteravhandling av en lignende prosess gjennomført ved Universitetet i Tromsø. I oppgaven, *"En helhetlig kommunikasjonsstrategi for Universitetet i Tromsø - Bakgrunn og utfordringer"*<sup>3</sup> skriver Marianne N. Solbakk om et langt på vei mislykket forsøk på å komme frem til en identitetsplattform. Prosessen ved UiT<sup>4</sup> ble avsluttet uten ønsket resultat. Dette skyldtes en konfliktfylt arbeidsprosess, men også svært kritiske høringsvar fra et samlet universitetssamfunn. *"Etter prosjektet fortsatte UiTø som før, uten en klar kommunikasjonsstrategi eller en felles verdiplattform"* (Solbakk 2006: 10). I avslutningskapittelet skriver Solbakk at hun har vært i kontakt med NTNU som på samme tid gjennomførte en vellykket prosess med å utvikle en identitetsplattform. En slående forskjell mellom prosessene ved UiT og NTNU er at man ved førstnevnte hadde en "bottom up-tilnærming". Ved NTNU var tilnærmingen "top down". Solbakk skriver avslutningsvis at en studie av NTNUs prosess kunne bidratt med verdifull kunnskap om feltet "universiteter og omdømmehåndtering"<sup>5</sup>. Hun formulerer sin nysgjerrighet slik; *"Det som kan være interessant er å finne ut om den virkelig er implementert hos de ansatte ved NTNU og om den brukes aktivt i kommunikasjon med omgivelsene. En vil på denne måten kunne tilegne seg nyttige kunnskaper om hvilken tilnærming en bør ha til en slik prosess ved et universitet. Bør en involvere flest mulig ansatte i en "bottom up-prosess", eller er det like effektivt at ledelsen kommer frem til noen verdier og en profil i en "top down-prosess"?"* (Solbakk 2006: 80).

Den andre årsaken er motivert av min bakgrunn som tillitsvalgt og engasjert student ved UiT. Kontakten med universitetsmiljøet har gitt meg innsikt i en kompleks, uensartet, konservativ og sammensatt organisasjon. Et universitet er idealistisk, tregt og mangfoldig. Virksomhetene er mange og organisasjonskulturene er varierte. Det har aldri vært meningen at et universitet skal "gå i takt". På et universitet er det viktig å være

---

<sup>3</sup> Innlevert høsten 2006

<sup>4</sup> Universitetet i Tromsø

<sup>5</sup> Definisjon; *"tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen"* (Røvik 2007: 196)

uenig, nysgjerrig og kritisk. En identitetsplattform og en helhetlig kommunikasjonsstrategi virker fjernt fra hva et universitet står for. Som motstykket til et universitet, signaliserer et reklamebyrå noe forenklet, ensartet, moderne og oppskriftsmessig. Et reklamebyrå er pragmatisk, hurtig og målstyrt. Hvordan blir møtet mellom de to? Har den økte konkurransen om studenter og bevilgninger gjort reklamebyrået til universitetets fremste rekrutteringstaktiker?

Mange vil hevde at offentlige utdanningsinstitusjoner i dag befinner seg i en markedslignende tilstand. De konkurrerer om studenter og bevilgninger. En resultatbasert finansieringsmodell har ført til at en større del av institusjonenes budsjetter beregnes på bakgrunn av studenttall og studiepoengproduksjon. Færre studenter = færre studiepoeng = færre bevilgninger. Pengene følger studenten. Denne konkurransen, samt utsikter til sviktende studenttilgang (demografisk begrunnelse), kan tenkes å være **en** av **flere** drivkrefter som forklarer institusjonenes økte fokus på aktivt å rekruttere studenter, forskere og ansatte. Det kan tenkes å ha skapt et marked for ekspressivitetseksperter<sup>6</sup>. Dersom et universitet har en effektiv rekrutteringsstrategi, hva blir da konsekvensen for et som ikke har det? De ovennevnte spørsmål og tanker har inspirert meg til å skrive om bakgrunn, prosess og utfall for arbeidet med en identitetsplattform ved NTNU.

Det neste punktet vil gi en kort fremstilling av omdømmehåndtering som ideestrøm. Fremstillingen er generell, men kan bidra til å sette prosessen ved NTNU inn i en større sammenheng.

#### **1.4 Omdømmehåndtering som ideestrøm**

I boken "Trender og translasjoner" har Røvik identifisert en tung internasjonal ideestrøm med et sentralt fokus på organisasjoners omdømme (Røvik 2007). Idealet er den omdømmeorienterte organisasjon som kontinuerlig bedriver bevisst selvpresentasjon mot sitt eksterne handlingsmiljø. Dette idealet bidrar til skape tidstypiske problemdefinisjoner

---

<sup>6</sup> "For å håndtere ulike aspekter ved virksomhetens omdømme, ansetter man medarbeidere eller kjøper konsulenttjenester fra aktører med et sett kompetanser som vi med en felles betegnelse kan kalle **ekspressivitetseksperter**, bl.a. kommunikasjonseksperter, eksperter på visuell design, på samfunnsansvar, på gjennomføring av omdømmemålinger osv." (Røvik 2007: 221).

som igjen øker etterspørselen etter tidstypiske løsninger. Fellesnevneren er at de inneholder bestemte ideer for hvordan moderne organisasjoner skal bli mer ekspressive. Røvik skriver at ideene bl.a. handler om merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier, organisasjoners samfunnsansvar, design av visuelle symboler osv. (Røvik 2007).

*”Fellesnevneren for disse og andre begreper som inngår i denne idestrømmen, og det som gjør det rimelig å snakke om en tung samtidstrend, er bl.a. det ekspressive aspektet; det handler om ideer og grep for å presentere organisasjoner på mest mulig fordelaktige måter overfor ulike aktører i omgivelsene (Røvik 2007: 195). Arild Wæraas definerer en organisasjons omdømme på følgende måte; ”summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med organisasjonen” (Wæraas 2004: 64). Røvik er opptatt av å skille mellom ”omdømme” og ”omdømmehåndtering”. ”Omdømmehåndtering” er en samlebetegnelse på de ideer, konsepter, oppskrifter og grep som moderne organisasjoner benytter for å påvirke og styre sitt ”omdømme”.*

Røvik skriver at idestrømmen bygger på to hovedpremisser. Det ene er antakelsen om at et godt omdømme bidrar positivt til organisasjonens økonomiske resultat. Det andre er at omdømmet (se definisjon) konstitueres av omgivelsenes summerte oppfatninger av organisasjonen. Det gir anledning til å forsøke å styre eller manipulere disse oppfatningene. Dette gjøres ved å kommunisere organisasjonens identitet og profil langt mer planmessig og strategisk enn tidligere. Røvik definerer omdømmehåndtering som; *”tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen” (Røvik 2007: 196). Han deler idestrømmen inn i tre hovedkategorier; merkevarebygging (branding), strategiske fortellinger (storytelling) og organisasjoners samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility). De tre kategoriene vil ikke utdypes nærmere.*

Idestrømmen har i utgangspunktet vært mest synlig i privat sektor, men dette er i endring. ”Omdømmehåndtering” er nå et fenomen man ser hyppigere også i offentlig sektor. *”Blant stadig flere organisasjoner er det nå nærmest tatt for gitt at ens omdømme er viktig, og at dette er noe virksomheten selv må passe på og må forvalte strategisk i forhold til omgivelsene” (Røvik 2007: 197). I denne oppgaven studerer jeg som nevnt*

hvordan en offentlig kunnskapsorganisasjon tar i bruk ideer, tiltak, konsepter og oppskrifter fra den nylig identifiserte idestrømmen om organisatorisk ”omdømmehåndtering”. En slik ide vil presenteres i kapittel 3. Ved UiT stilte de ansatte seg uforstående; *”Det virker som de ansatte stilte seg uforstående til hvorfor et konsulentfirma fra Oslo ble leid inn for å definere verdiene ved UiT”* (Solbakk 2006: 58). Det å skulle definere universitets verdier var å gå ett steg for langt. De to casene vil bli diskutert i avslutningskapittelet.

### **1.5 Disposisjon**

Oppgaven består av 8 kapitler. I kapittel 1 gis det en introduksjon til oppgavens bakgrunn, formål og problemstillinger. Idestrømmen ”omdømmehåndtering” presenteres for å plassere NTNUs merkevarebyggingssprosjekt i en større sammenheng. I kapittel 2 vil jeg redegjøre for det instrumentelle og nyinstitusjonelle perspektivet. De to perspektivene er avhandlingens teoritestende bærebjelker. I tilknytning til de to perspektivene har jeg utledet teoretisk baserte forventninger og antakelser om bakgrunn, prosess og utfall for arbeidet med en identitetsplattform ved NTNU. I kapittel 3 presenteres sentrale begrep innen ”strategisk kommunikasjon”. Jeg vil redegjøre for Van Riels idealperspektiv om ”corporate communication” med spesielt fokus på ”det felles utgangspunkt”. I kapittel 4 forklares og begrunnes forskningstilnærming, datagrunnlag og forskningsprosess, samt reliabilitet og validitet. I kapitlene 5 (bakgrunn), 6 (prosess) og 7 (utfall) presenteres oppgavens empiri (del 1) og analyse (del 2). Analysen gjøres med utgangspunkt i de teoretiske forventninger og antakelser om funn som er utledet i kapittel 2. I kapittel 8 avsluttes oppgaven. Her vil jeg oppsummere sentrale funn og reflektere litt rundt de to casene UiT og NTNU.

## Kapittel 2 – Teoretisk tilnærming

### 2.1 Innledning

Med blick på avhandlingens tredelte forskningsspørsmål, ”Hva var bakgrunnen for utarbeidelsen av en ny helhetlig kommunikasjonsstrategi ved NTNU, hvordan ble prosessen gjennomført og hva var utfallet av prosessen?”, vil jeg benytte meg av to teoretiske perspektiver. Det eksisterer mange konkurrerende skoler innen statsvitenskap og organisasjonsteori. Teorivalgene i denne avhandlingen er gjort i den hensikt å få belyst virkeligheten fra flere sider. Teoriene sett i sammenheng innebærer ulike antakelser og forventninger om funn i forhold til problemstillingen, de vil derfor kunne antas å ha komplementær forklaringskraft.

Som teorier for empirisk analyse har jeg valgt instrumentell og nyinstitusjonell teori. Teoriene vil presenteres kort, med teoretiske antakelser og forventninger tilknyttet avhandlingens tre forskningsspørsmål (bakgrunn, prosess og utfall). Disse forventninger og antakelser vil prøves mot empirien i empirikapitlenes analysedel. Dette konstituerer de teoretisk-analytiske forskbare uttrykk i masteravhandlingen. Avslutningsvis vil jeg oppsummere de teoretiske antakelsene og forventningene i en oversiktlig tabell.

### 2.2 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet er et sentralt paradigme innen organisasjonsteorien<sup>7</sup>. I norsk litteratur har man vekslet mellom tre betegnelser; det rasjonelle perspektivet, verktøyperspektivet eller det instrumentelle perspektivet. Det instrumentelle perspektivet vil være en av to hovedteorier i denne oppgaven. Den instrumentelle tradisjonen har som grunnleggende antakelse at organisasjoner utelukkende er midler for å oppnå mål. ”De felles underliggende og sammenknyttede ideer er bl.a. at organisasjoner (kun) er redskaper for effektiv frembringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester” (Røvik 1998: 32). Perspektivet er modernistisk og utviklingsoptimistisk i sin tro på at rasjonalitet,

---

<sup>7</sup> Scott referer til Max Webers byråkratimodell, Fredric Taylors ”scientific management” og Henry Fayol ”aministrative management” som sentrale retninger innen det instrumentelle paradigmet.

kunnskap og innsikt kan bidra til fremskritt innen planmessig utforming av organisasjoner (Røvik 1998: 32).

Det er vanlig å betrakte den rasjonelle organisasjonen som en maskin. Maskinmetaforen forklarer organisasjonen som sammensatt av deler som sammen jobber mot felles mål. Optimal måloppnåelse sikres med kontroll, hierarki og planlegging. Organisasjonens formelle organisasjonsstruktur skal definere og determinere beslutningsatferd, myndighet og arbeidsdeling. Instrumentell rasjonalitet er å systematisere handlinger slik at målene nås mest mulig effektivt. Mest mulig output for minst mulig input. Som definatorisk karakteristika er den rasjonelle organisasjon en formell struktur utformet med sikte på å styre sine aktører på bakgrunn av rasjonell kalkulasjon hvor informasjon, effektivitet, optimalisering, implementering og design er tatt høyde for (Scott 2003: 34). Scott nevner kognitive begrensninger som autoritet, kontroll, koordinering og regler som avgjørende for å styre beslutningsatferden. Jacobsen og Thorsvik skriver at den formelle organisasjonsstrukturen virker stabiliserende, begrensende og handlingskoordinerende på organisasjonsaktørene (Jacobsen og Thorsvik 2002: 69f). Spesifikke mål og sterk formalisering klargjør handlingsalternativer og gjør organisasjonen uavhengig av bestemte individer.

En legitim organisasjon må være effektiv og optimalt målrasjonell for å være levedyktig. Organisasjonsutforming må sikre effektiv måloppnåelse, denne kan forbedres ved å endre den formelle strukturen. Den formelle strukturen er ledelsens virkemiddel for å styre atferden til aktørene for slik å oppnå mål på en bedre måte. Endringer i formell struktur gjøres ofte med bakgrunn i ”effektive” organisasjonsoppskrifter. Christensen skriver at den formelle strukturen determinerer organisasjonsmedlemmenes atferd, tankemodeller og beslutningsmønstre (Christensen 1994). Den formelle strukturen er derfor et godt verktøy for å optimalisere organisasjonens målrasjonalitet. *”Det viktigste redskapet for å bli mer effektiv er planmessig organisasjonsutforming. En organisasjon kan og må designes og re-designes – alt etter hva man til enhver tid sikter mot å oppnå”* (Røvik 1998: 32). Innen det instrumentelle perspektivet betyr dette at man velger en organisasjonsutforming som er erfaringsbasert og har vist seg overlegen. En

identitetsplattform og en helhetlig kommunikasjonsstrategi kan antas å være en slik overlegen organisasjonsoppskrift.

Med instrumentell teori som utgangspunkt utleder jeg under forventninger og antakelser om funn tilknyttet problemstillingen (bakgrunn, prosess og utfall).

### **2.2.1 Teoretiske forventninger og antakelser**

#### **Bakgrunn – En instrumentell løsning på et problem?**

På bakgrunn av det instrumentelle perspektivet kan man forvente at manglende måloppnåelse utløser et behov for å utvikle en identitetsplattform og en helhetlig kommunikasjonsstrategi. NTNU kan antas å oppleve en diskrepans mellom reell situasjon og ønsket tilstand. I dette tilfellet kan det være relatert til rekruttering av studenter og ansatte, kjennskap i samfunnet eller generelt organisasjonsmessig omdømme. Man kan anta at det skyldes en erkjennelse av nye rammebetingelser, en ny konkurransesituasjon eller en kamp om begrensede ressurser. En identitetsplattform og en kommunikasjonsstrategi kan ifølge Van Riel være en effektiv og rasjonell organisasjonsoppskrift i forhold til de ovennevnte problemer (Riel 1995). Røvik skriver at organisasjonsoppskrifter ofte tas inn når de antas å kunne skape konkurransemessige fortrinn i forhold til andre organisasjoner. *”Og i verktøyperspektivet er seleksjonsmekanismen nettopp knyttet til spørsmålet om hvorvidt oppskriften har – eller ikke har – gitt effektivitetsmessige fortrinn”* (Røvik 1998: 33). Man kan ut fra det instrumentelle perspektivet forvente at NTNU må endre sin formelle struktur for å sikre at handlingsmønsteret i forhold til rekruttering, kjennskap og omdømme endres. Røvik skriver at organisasjoner søker gjennom repertoaret av organisasjonsoppskrifter for å finne løsninger som matcher deres problemer (Røvik 1998). En identitetsplattform og en kommunikasjonsstrategi kan i lys av et instrumentelt perspektiv anses som en rasjonell løsning på NTNU sine problemer.

- *Bakgrunnen for å bygge merkevaren NTNU er begrunnet i institusjonens sviktende måloppnåelse hva angår, kjennskap, rekruttering og omdømme. Ledelsen oppdager*

*dette problem, utdyper og analyserer det, og søker så etter løsninger og iverksetter nødvendige tiltak.*

- *Ledelsen har klare mål med initiativet og etablerer bl.a. målesystemer for å måle effekten av innsatsen på området.*

### **Prosess – Sterk kontroll, aktivisering, definering og lokal tilpasning?**

Ut fra instrumentell teori kan man utlede forventninger om at ledelsen ved NTNU vil iverksette merkevarebyggingprosjektet. Man kan forvente at ledelsen aktivt vil styre prosessen gjennom stram styring og sterk kontroll. Ledelsen forventes å måtte vurdere hvilke konsekvenser konseptet vil få i møte med NTNU sin organisasjon. De må vurdere om konseptet skal tillempes for å best mulig møte NTNUs organisasjonsinterne problemer. Et alternativ her er å kun benytte de elementer av konseptet som er nødvendige for å adressere den lokale problembeskrivelsen. Røvik skriver at man ofte bevisst forsøker å ”file til” konsepter slik at de finner sin plass i organisasjonen (Røvik 1998: 153).

For det første kan man forvente at ledelsen kontrollerer den lokale tilpasningen av konseptet. Ledelsen forventes også å *aktivisere* bestemte aktører i arbeidet. Det er klokt å velge en arbeidsgruppe som har ledererfaring ved universitetet. Dette vil forankre arbeidet i organisasjonen, og samtidig sikre en effektiv prosess. Det er også viktig å holde potensielle kritikere utenfor arbeidsprosessen. Det er ofte mange aktører som ikke bør aktiviseres, men i stedet nøytraliseres. For det andre forventes ledelsen å *definere* målet med prosessen. Ved å *definere* målet legger ledelsen sterke føringer for arbeidet i prosessgruppen. Det gir aktørene et klart mandat, samtidig som det vil styre beslutningene i prosessgruppen. Kontrollert og styrt aktivisering og definering hjelper NTNU-ledelsen til målet.

Det kan utledes forventninger om at NTNU vil ha en styrt prosess med strategisk forankrede deltakere. Utvalget kan forventes å bestå av mennesker som bidrar med forankring i og kunnskap om organisasjonen. Prosessen antas å være meget begrenset i omfang og forventes å omfatte få mennesker i organisasjonen. Ledelsen er bevisst på hva



den vil oppnå og definerer derfor rammene for prosessgruppens arbeid. De vil også styre prosessgruppen stramt for å sikre fremdrift og måloppnåelse.

- *Ledelsen har en klar målsetning med prosessen og underlegger den sterk kontroll og stram styring.*
- *Ledelsen aktiviserer de rette aktørene og definerer målene til prosjektgruppen.*
- *Ledelsen vil involvere få aktører for å sikre fremdrift og måloppnåelse.*
- *Ledelsen vil "file til" konseptet slik at det effektivt adresserer det lokale problemet ved NTNU.*
- *Prosessgruppen vil tilføre identitetskonseptet lokal kunnskap og dermed gjøre det unikt (sammenligning, imitering, differensiering og individualisering)*
- *Ledelsen vil avstemme det nye konseptet i forhold til organisasjonen slik at den samlet sett fremstår som effektiv og sammenhengende.*

#### **Utfall – En virkningsfull og implementert organisasjonsoppskrift?**

Her er forventningen at ledelsen har bevilget adekvate ressurser og at konseptet er vellykket og planmessig implementert i organisasjonen. Ledelsen kontrollerer at konseptet virker som planlagt igjennom effektive indikatorer og målesystemer. Den videre oppfølgingen av konseptet er tydelig definert og forankret hos ledelsen i organisasjonen. "Installeringen" av konseptet vil være vellykket fordi man har "filt den til" for å passe med de lokale forhold i organisasjonen.

- *Konseptet vil være sentralt forankret og ledelsen vil gjennomføre implementeringen som planlagt.*
- *Effekten av konseptet vil kontrolleres gjennom målesystemer. Den vil raskt få handlingskoordinerende effekt, forutsatt at den er blitt implementert på en rasjonelt riktig måte.*
- *Konseptet er "filt til" og "installeres" friksjonsfritt i organisasjonen.*
- *Organisasjonen kommer i mål og løser det opprinnelige organisasjonsinterne problem.*

### 2.3 Det nyinstitusjonelle organisasjonsperspektivet

Nyinstitusjonell teori har en annen tilnærming til organisasjoner og identitet. Meyer og Rowan lanserer i artikkelen "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" tanken om institusjonaliserte omgivelser og rasjonaliserte myter. Artikkelen fremholder at enkelte organisasjonsoppskrifter eller "måter å organisere på", får hegemonisk status i omgivelsene. Røvik skriver at "*Formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet*" (Røvik 1998: 36). Meyer og Rowan underbygger, "*But an organization must also attend to practical activity. The two requirements are at odds. A stable solution is to maintain the organization in a loosely coupled state*" (Meyer og Rowan 1977: 360). For å sikre organisasjonen en formålstjenelig identitet, oppstår behovet for å adoptere organisasjonsoppskrifter som oppfattes som legitime og tidsriktige av de institusjonelle omgivelsene. Dette utfordrer forestillingen om at det kun er rasjonelle antakelser som initierer endringer i organisasjoner. Resultatet kan bli en frikopling mellom "prat og praksis" og dermed en opprettelse av doble strukturer i organisasjonen. "*Man snakker om at man har adoptert et moderne konsept, mens daglige aktiviteter og "produksjon" forløper nokså upåvirket av skiftning i idéverden*" (Røvik 1998: 149). frikoplingen mellom indre og ytre struktur i organisasjoner blir ofte referert til som "organisatorisk hykleri" (Brunsson 1989).

Tilnærmingen baserer seg på det faktum at organisasjoner stadig blir likere. Dette refereres ofte til som en slags organisatorisk formlikhet (isomorfi). Berger og Luckmann beskriver at enkelte oppskrifter for organisering og ledelse oppnår en hegemonisk status i omgivelsene. Oppskriftenes fortreffelighet er ikke objektive sannheter, men de blir tatt for gitt som spesielt effektive og rasjonelle (Berger og Luckmann 1967). Disse oppskriftene får sterk legitimitet i samfunnet og organisasjoner adopterer disse for å posisjonere seg i markedet. Kvåle og Wæraas skriver "*Å adoptere de kan således være et "selvinnlysende" grep for å sikre legitimitet. Da får omgivelsene se at organisasjonen er styrt og ledet ved hjelp av sosialt aksepterte prinsipp*" (2006: 26). Ved å understreke dette plasserer forfatterne nyinstitusjonalismen innenfor det fortolkende paradigmet. Det

nyinstitusjonelle resonnementet fremholder at selv om organisasjonene i det ytre tilpasser seg omgivelsene, så er dette kun en tåkelegging av den indre kjernevirksomhet.

Organisasjoner kan på tross av formlikhet på det formelle plan gjøre et skille med hensyn til den faktiske kjernevirksomheten. Dette beskytter og opprettholder svært effektive kjerneprosesser, samtidig som det ytre ferniss virker som symbol og gir organisasjonen identitet og legitimitet.

### **2.3.1 Teoretiske forventninger og antakelser**

#### **Bakgrunn – Et moderne ”mote-konsept” for organisering?**

Innen det nyinstitusjonelle perspektivet kan man forvente at bakgrunnen for å iverksette arbeidet med en kommunikasjonsstrategi følger en såkalt motelogikk. Herunder at organisasjoner benytter moderne organisasjonskonsepter som tidsriktige merkelapper for å høste anerkjennelse fra sine omgivelser (Røvik 1998). Brunsson skriver,

*”Organisasjoner vurderes også ut ifra om de anvender strukturer, prosesser, og ideologier som viktige grupper i omgivelsene oppfatter som rasjonelle, effektive, rimelige, rettferdige, naturlige og moderne”* (Brunsson og Olsen 1990: 19). I dette

tilfellet kan det være å ta i bruk et konsept som er moderne i organisasjonens institusjonelle omgivelser. Dette vil gi økt legitimitet. Bruk av moderne konsepter som en kommunikasjonsstrategi viser også at organisasjonen tar kommunikasjon på alvor.

Organisasjonen kan derfor etablere løse koplinger mellom idéverden og praksisverden.

Organisasjonen adopterer konseptet av *utadrettede* årsaker mest for å tilføre

organisasjonen profil, legitimitet og identitet (Røvik 1998: 40). Organisasjonens

institusjonelle omgivelser kan være med på å ”skape et behov” for en

kommunikasjonsstrategi, basert på oppfatninger om at dette er nødvendig og legitimt.

Røvik skriver at organisasjoner opererer med en slags omvendt problem – løsning

rekkefølge. Aktører i organisasjoner blir oppmerksom på en populær

organisasjonsoppskrift hvis innhold gir inntrykk av å være løsningsorientert (Røvik 1998:

39). Den nye organisasjonsoppskriften gir aktørene følelsen av å ha et problem fordi

oppskriften er med på å definere hva som er ”problemer” i nåtidens organisasjoner.

Kerstin Sahlin-Andersson skriver *”Members of such organizations tend to describe and*

*perceive such changes as locally-based and problem-driven even though researchers often find these processes to be solution-driven and solution-based”* (Czarniawska og Sevón 1996: 71). Man kan her forstå bakgrunnen for en kommunikasjonsstrategi som sosialt påkrevd på bakgrunn av autoritative strømninger, forventninger og rasjonaliserte myter (Røvik 1998: 36) i organisasjonens institusjonelle omgivelser.

- *Organisasjonsmedlemmer oppdager et populært konsept (løsning). Konseptet adresserer tidstypiske moderne problemer. Dette påvirker organisasjonsmedlemmenes problemoppfatning og de opplever derfor at de har et problem. Konseptet adopteres og blir slik en løsningsdrevet reform.*
- *Behovet for legitimitet og sosial autorisasjon initierer et prosjektarbeid.*  
*- Når noen andre har en kommunikasjonsstrategi må vi også ha det.*
- *Prosjektet iverksettes på bakgrunn av en motelogikk. Ledelsen har ingen gjennomtenkte og gjennomanalyserte mål med prosjektet utover å møte de institusjonelle omgivelseres forventning om å gjøre det som forventes av moderne organisasjoner – i dette tilfelle å bedrive aktiv omdømmehåndtering.*

### **Prosess - Et prosjektarbeid med løse koplinger?**

Med utgangspunkt i nyinstitusjonell teori så kan man forvente at bakgrunnen for en kommunikasjonsstrategi er å sikre sosial autorisasjon i omgivelsene. Westphal and Zajac dokumenterte i en empirisk studie fra 1998 at enkelte selskaper adopterte moderne organisasjonsoppskrifter uten å faktisk implementere dem. De gjorde dette som symbolske handlinger for å tilfredsstille aksjeeiernes forventning om effektiv organisering (Westphal og Zajac 1998). Ettersom det ikke er rasjonelle, men symbolske antakelser som er bakgrunnen, vil symbolisme også prege arbeidsprosessen. Man kan forvente at ledelsen vil være initiativtagere og opprette en prosessgruppe. Prosessgruppen forventes å være tilfeldig sammensatt og med et uklart mandat. Ledelsens mål med prosessen er uklart, og prosessgruppen vil ha en symbolsk funksjon som ”beslutningstaker” i arbeidet. Ledelsens mål er å bruke konseptet som en moteriktig og legitimerende merkelapp mot organisasjonens institusjonelle omgivelser.

Prosjektgruppens arbeid forventes ikke å ha noen reelle implikasjoner på det endelige arbeidsresultatet. Årsaken til dette er at ledelsen har uklare mål med prosessen og at den således kun er en imitasjon av lignende prosesser i andre organisasjoner. Resultatet antas heller ikke å få noen reelle praktiske implikasjoner innad, da den ikke er ment for innvortes bruk og fordi den i tillegg vil kollidere med organisasjonens øvrige kjernevirksomhet.

- *Ledelsen tar initiativ til prosjektet, men oppfølgingen svikter.*
- *Arbeidsprosessen blir en "seremoni", arbeidsgruppens arbeid får ingen implikasjon på sluttresultatet.*
- *Løse koplinger mellom konseptet og de interne handlingsstrategier.*
- *Imitasjon av organisatoriske forbilder i omgivelsene.*

#### **Utfall – Frikopling mellom "prat og praksis" i organisasjonen?**

Med utgangspunkt i nyinstitusjonell teori kan man forvente at organisasjonsoppskriften blir lagt som en ferniss utad, uten at den får reelle handlingskoordinerende implikasjoner. Organisasjonsoppskriften ble adoptert av legitimitetsmessige hensyn og er i konflikt med kravet til effektivitet i organisasjonens kjerneprosesser. Organisasjonsoppskriften har en motelogikk og er resultat av autoritative strømninger for god organisering i de institusjonelle omgivelsene. Den interne organiseringen derimot følger en effektivitetslogikk som står i konflikt med det nye konseptet. Organisasjonen velger derfor å etablere doble strukturer som er løst koplet. Dette muliggjør effektive kjerneprosesser samtidig som organisasjonen oppnår sosial aksept og legitimitet i omgivelsene.

- *Konseptet blir ikke fulgt opp på praksisplanet i organisasjonen, dvs. på fakultets- og instituttnivå.*
- *Konseptet får ingen handlingskoordinerende effekt.*
- *Det oppstår et skille mellom "prat og praksis" i organisasjonen (de-kopling).*

## 2.4 Oppsummering av teoretiske antakelser

I kapittelet har jeg redegjort for det instrumentelle og det nyinstitusjonelle perspektivet.

Tabellen oppsummerer de teoretiske antakelsene utledet i kapitelets punkt 2.2.1 og 2.3.1

	Instrumentelt perspektiv	Nyinstitutionelt perspektiv
<b>Bakgrunn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diskrepans mellom reell situasjon og ønsket tilstand. NTNU har klare mål.</i></li> <li>• <i>Identitetsplattformen er løsningen som matcher NTNU sitt problem.</i></li> <li>• <i>Sterk mål-middel tenkning hos ledelsen.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Opplevd problem, som resultat av rasjonaliserte myter om moderne effektiv organisering.</i></li> <li>• <i>Gir organisasjonen legitimitet og sosial autorisasjon.</i></li> <li>• <i>Uklare mål med prosjektet. Preges av motelogikk, ikke effektivitetslogikk.</i></li> </ul>
<b>Prosess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sterk forankring hos ledelsen, sikrer kontroll og stram styring av fremdrift.</i></li> <li>• <i>Rasjonell kalkulasjon, igjennom aktivisering, definerings og klar målsetting.</i></li> <li>• <i>Begrenset prosess, lokal tilpasning og få, men kompetente aktører.</i></li> <li>• <i>Prosessten forventes å være "top down".</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ledelsen iverksetter prosjektet, men svikter i å følge opp et opplegg hvis mål er ukjent.</i></li> <li>• <i>Prosjektgruppens arbeid er symbolsk, har uklare mål, uklart mandat og få praktiske implikasjoner</i></li> <li>• <i>Imitasjon av prosesser i organisatoriske forbilder.</i></li> </ul>
<b>Utfall</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ledelsen kontrollerer oppfølging.</i></li> <li>• <i>Konseptet ble implementert som planlagt.</i></li> <li>• <i>Konseptet får sterk handlingskoordinerende effekt, NTNU når sine fastsatte mål.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Konseptet blir ikke implementert internt.</i></li> <li>• <i>Prosjektet får ingen handlingskoordinerende effekt. Arbeidet går som før.</i></li> <li>• <i>Det oppstår et skille mellom "prat og praksis" i organisasjonen.</i></li> <li>• <i>Konseptet brukes som merkelapp utad og organisasjonen fremstår som legitim og fremtidsrettet.</i></li> </ul>

## **Kapittel 3 – En oppskrift; Veien til strategisk kommunikasjon**

### **3.1 Innledning**

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for begrepet ”strategisk kommunikasjon” og Van Riels idealperspektiv om ”corporate communication”. Perspektivet om ”corporate communication” vil bli lagt til grunn som et ”tenkt” organiseringsideal for helhetlig kommunikasjon ved NTNU. Formålet med kapitlet er å gi leseren et innblikk i konseptlitteraturen om helhetlig kommunikasjon og identitet. Jeg tar ikke stilling til konseptenes praktiske styrker og svakheter i denne avhandlingen. Enkelte begreper fra kapitlet vil benyttes og kommenteres i fremstillingen av empirien. Begrepene vil benyttes i sin opprinnelige engelske form. Begrunnelsen for det er at jeg ønsker å bevare presisjonsnivået i fremstillingen av konseptene.

Helt sentralt innen ”corporate communication” -perspektivet er tanken om å innpasse en identitetsplattform som **en** av tre bestanddeler i ”et felles utgangspunkt” for en organisasjons kommunikasjon. Det finnes ulike tilnærminger til feltet ”organisasjon og identitet”. Jeg vil i korthet redegjøre for tilnærmingene; ”organizational identity” og ”corporate identity”. Før det vil jeg forklare hva som egentlig ligger i begrepet identitet, eller sagt annerledes; hva som kan sies å konstituere en identitet. Mer spesifikt vil jeg komme innom identitetsbegrepets anvendelse på moderne organisasjoner.

### **3.2 Strategisk kommunikasjon**

De senere år har fokuset på strategisk kommunikasjon, virksomhetskommunikasjon og krisehåndtering i organisasjoner blitt sterkere. Etter innføringen av Kvalitetsreformen har denne utviklingen også skutt fart innen Universitets- og høyskolesektoren. I et mer gjennomsiktig marked har det blitt viktigere å fremstå med et positivt omdømme og et konsistent budskap. Strategisk kommunikasjon er blitt et middel for å oppnå overordnede målsetninger i organisasjonen (Riel 1995: 2). Den skal gi i forhold til å rekruttere kvalifisert arbeidskraft, tiltrekke kunder og å gi positiv omtale. I boken ”Bagom Corporate Communication” bruker Christensen og Morsing menneskekroppens ulike, men likevel uunnværlige kroppsdelene som en metafor på hvor presist og fint avstemt en

organisasjons kommunikasjonsvirksomhet bør være. Fra å være et taktisk redskap har kommunikasjon blitt et langsiktig strategisk verktøy som omfatter hele organisasjonen (Thøger Christensen og Morsing 2005: 8). Det økte fokuset på ”corporate communication” er et resultat av ”økt konkurranse, differensieringsproblemer, kritiske interessenter (også interne), globalisering, informasjonsteknologi” (2005: 26).

### **3.2.1 Corporate communication**

Det finnes ulike definisjoner av ”corporate communication”. En er formulert av E. Blauw: *”The integrated approach to all communication produced by an organization, directed at all relevant target groups”* (Riel 1995: 25). Van Riel definerer det slik: *”“corporate communication” is an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonized as effectively and efficiently as possible, so as to create a favourable basis for relationships with groups upon which the company is dependent”* (1995: 26).

”Corporate communication” er ifølge Van Riel en ny måte å forstå organisasjoners kommunikasjon på. Perspektivet tar for seg kommunikasjon på alle nivåer i organisasjoner, både internt og eksternt. ”Corporate communication” kan også forstås som orkestreringen av alle instrumenter innen feltet av organisatorisk identitet (kommunikasjon, symboler og organisasjonsmedlemmenes atferd) på en attraktiv og realistisk måte slik at det skapes og opprettholdes et positivt omdømme i forhold til de gruppene (stakeholders) organisasjonen har et gjensidig avhengig forhold til. Den samlede innsats skal tenkes å resultere i et komparativt fortrinn for organisasjonen (Wiig og Brønn 2002: 54). I store organisasjoner med mange aktører risikerer man en fragmentert og inkonsistent kommunikasjon både eksternt og internt. Dette kan skade organisasjonens omdømme. Van Riel deler ”corporate communication” inn i tre former for kommunikasjon. Den første formen er *markedskommunikasjon*, den andre er *ledelseskommunikasjon*, den tredje er *organisasjonskommunikasjon*. Van Riel understreker at den samlede orkestreringen av disse tre er et grunnpremiss for å oppnå



suksess<sup>8</sup>. De tre formene er komplementære og illustrerer totalt sett en helhetlig tilnærming til kommunikasjon (Riel 1995: 2).

Begrepet *ledelseskommunikasjon* omhandler lederes kommunikasjon av visjoner med interne og eksterne målgrupper og interessenter (Wæraas 2004: 79). Ledere har en essensiell oppgave når det gjelder å formidle organisasjonens visjoner (Wiig og Brønn 2002: 54). *Markedskommunikasjon* er hovedsakelig knyttet til salg av organisasjonen mot markedet, dvs. annonsering, salgskampanjer, reklame, kundeoppfølging, sponing osv. Fellesnevneren er at denne formen for kommunikasjon retter seg direkte mot kunder (2002: 54). *Organisasjonskommunikasjon* kan beskrives som mer indirekte handlinger med sikte på å forbedre omdømmet til organisasjonen. PR-arbeid, myndighetskontakt, kontakt med investorer, arbeidsmarkedskommunikasjon, miljøkommunikasjon og internkommunikasjon er eksempler på dette.

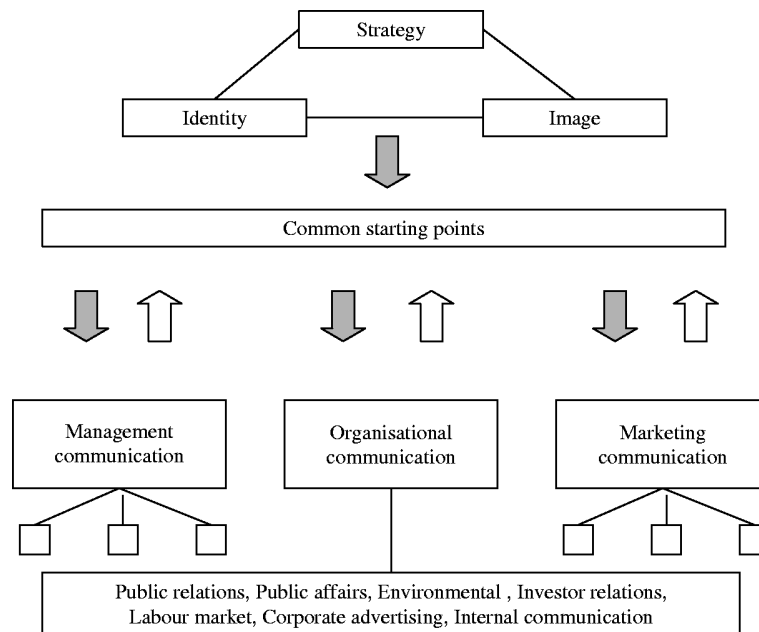
### **3.2.2 "Det felles utgangspunkt" som kjernen i "corporate communication"**

"Common starting points", eller "det felles utgangspunkt" er grunnleggende innenfor Van Riels "corporate communication" perspektiv. Man kommer frem til "CSP" ved å koordinere og samordne organisasjonens strategi med organisasjonens "corporate identity" og "corporate image". "CSP" er en plattform som skal danne utgangspunkt for organisasjonens overordnede kommunikasjonsvirksomhet og dens videre anvendelse av de tre kommunikasjonsformene; markedskommunikasjon, ledelseskommunikasjon og organisasjonskommunikasjon. Bestemmelse og avgrensning av "det felles utgangspunkt" bidrar samtidig til å tydeliggjøre prioriteringer for kommunikasjon. I tillegg kan man kontrollere og evaluere kommunikasjonsvirksomheten mot "CSP" (Wiig og Brønn 2002: 67). Som nevnt ovenfor tar man utgangspunkt i organisasjonens overordnede strategi og harmoniserer denne med den ønskede "corporate identity" og "corporate image" (Riel 1995: 19). En utdyping av begrepene følger.

---

<sup>8</sup> Se modell om "common starting points" på neste side.

Se tabell om "CSP" eller "det felles utgangspunkt";



**Corporate identity**<sup>9</sup> kan forstås som "organisasjonens presentasjon av seg selv" (Riel 1995: 36), eller som manifesteringen av et sett egenskaper som organisasjonen vil bli attribuert med gjennom sin oppførsel, kommunikasjon og symbolbruk. Dette kan også forstås som de karakteristika som skal skille den ene organisasjonen fra den andre. I praksis kan dette for eksempel uttrykkes i en distinkt logo eller andre visuelle uttrykk. Olins skrev at "corporate identity" sier noe om "hvem du er, hva du gjør, hvordan du gjør det og hvor du vil hen (Olins, Olins et al. 1995: 3)". **Corporate image**<sup>10</sup> beskrives av van Riel som et sett oppfatninger som en organisasjon er kjent gjennom. Det dreier seg om hva mennesker beskriver, husker og relaterer til den, utdypet som et resultatet av folks grunnleggende antakelser, ideer, følelser og inntrykk rundt organisasjonen (1995: 78). Implisitt er det at bildet bestemmes av øynene som ser, men også av organisasjonens

<sup>9</sup> Corporate identity is the self-presentation of an organisation; it consists in the cues which an organisation offers about itself via the behaviour, communication and symbolism which are its form of expression (Riel 1995: 36).

<sup>10</sup> "An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is, the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object" (van Riel 1995: 78). For 'object', one may substitute 'brand', 'organization', etc., so as to make the definition appropriate to different levels.

faktiske egenart. Det finnes derfor to måter å endre bildet på; på den ene side kan man endre organisasjonen, på den annen side kan man endre kommunikasjonen av den.

For å komme frem til et "CSP" må organisasjonen <sup>11</sup>A) Iverksette prosesser som minsker det unødvendige avvik mellom ønsket "corporate identity" og ønsket "corporate image". Disse prosessene må så knyttes til og passes inn i organisasjonens overordnede strategi. B) Utarbeide organisasjonsprofilen, eller som van Riel skriver "flesh out the profile of the `company behind the brand`" (1995: 22). C) Bestemme hvem som skal ivareta hvilke kommunikasjonsoppgaver i organisasjonen, samt formulere og iverksette effektive beslutningsstrukturer for å ivareta kommunikasjonsvirksomheten (Riel 1995: 22). En kritikk av "CSP", eller "det felles utgangspunkt" er at konkurrerende virksomheter lett kan imitere dette utgangspunktet. For å fremstå som distinkt og egenartet kan organisasjoner foreta grep som vanskeliggjør imitasjon. Et alternativ er å gjøre "CSP" om til en levende historie eller et narrativ. Dette alternativet er ofte referert til som "storytelling".

I neste punkt vil jeg bl.a. redegjøre for organisasjon og identitet. Bakgrunnen er at identitet utgjør en sentral del av "corporate communication" perspektivet. Det er imidlertid ulike måter å komme frem til identitetskomponenten i "det felles utgangspunkt" på. To sentrale tilnærminger er "organizational identity" og "corporate identity".

### **3.3 Hva er identitet?**

"Identitet er svaret på hvem man er" skriver Kvåle og Wæraas (2006: 13). Når begrepet identitet knyttes til en person fremhever den noe unikt og distinkt ved personen. Denne forståelsen kan anvendes som en analogi når man snakker om organisasjoner. Wæraas og Kvåle omtaler dette som de særegne, iboende og varige egenskapene ved individer. Identitet er en immateriell størrelse oppbygd av oppfatninger, begreper og ideer (2006: 18). Videre understrekes det at identitet kan knyttes til ulike ting, herunder nasjonalitet,

---

<sup>11</sup> Punktene A, B og C er fritt oversatt fra Riel, C. B. M. v. (1995). Principles of corporate communication. London, Prentice Hall.

religion, kjønn, alder, utseende, bosted, interesser, medlemskap i foreninger, utdanning, profesjon, arbeid, sosial status osv (2006: 13). Manuel Castells forklarer identitetsutvikling med bakgrunn i følgende definisjon; *"The construction of identities uses building materials from history, from geography, from biology, from productive and reproductive institutions, from collective memory and from personal fantasies, from power apparatuses and religious revelations"* (Castells 2004: 7). Albert og Whetten legger vekt på at organisatorisk identitet kjennetegnes ved at det er "sentrale, distinkte og varige egenskaper ved en virksomhet" (Kvåle og Wæraas 2006: 14).

### **3.3.1 Organisasjoner og identitet**

Identitetsbegrepets anvendelse på organisasjoner er omstridt. Identitet blir i første rekke sett på som en konnotasjon til det å være menneske, og en menneskeliggjøring av organisasjoner er problematisk. Kvåle og Wæraas møter utfordringen ved å påpeke at organisasjoner blir betraktet som individer og rasjonelle aktører i samtiden.

Organisasjoner oppfattes som enheter med bestemte mål, med evne til læring, ansvar og forbedring. Individmetaforen understrekes ytterligere ved at organisasjoner i likhet med individer har verdier, et navn, en historie og en integritet (2006: 14).

En avgjørende del av en styrt identitetsutvikling er å sikre at organisasjonen tar opp i seg egenskaper som er attraktive i omgivelsene. Verdier som "innovativ, visjonær, kreativ, dynamisk, fleksibel og pålitelig" (2006: 15) blir regnet som viktige i samtiden.

Organisasjonen må på en informert måte posisjonere seg i forhold til sine omgivelser.

Organisasjoner innen alle sektorer er blitt mer opptatt av sitt eget selvbilde, av hvem de er og hvordan de ønsker å være (2006: 17).

Wæraas og Kvåle oppsummerer identitetsutviklingsprosessen i organisasjoner som *sammenligning, imitering, differensiering og individualisering*. *Sammenligning* dreier seg om å identifisere likheter og ulikheter mellom den enkelte organisasjon og andre organisasjoner. *Imitasjon* forklarer organisasjonens innsats for å ligne forbilledlige organisasjoner som organisasjonen ønsker å etterligne. *Differensiering* dreier seg om å kvitte seg med trekk som gjør en identisk med andre, eller markere avstand til organisasjoner innen feltet som man ønsker å skille seg ut fra (Røvik 1998: 141).

*Individualisering* er å forme en identitet som gjør at organisasjonen fremstår som noe særskilt og enestående (Wæraas 2006: 99).

### 3.3.2 “Organizational identity” og “corporate identity” – to innfallsvinkler

En hovedforskjell mellom de to perspektivene ”organizational-” og ”corporate identity” er hvordan man definerer og ekstraherer en organisasjons identitet. Årsaken til at jeg redegjør for tilnærmingene helt spesifikt er at de vil nevnes i kapittel 5, 6 og 8.

De to begrepene er kontrastert i modellen under (Schultz, Hatch et al. 2000: 17);

Dimensjoner av identitet	”Corporate identity”	”Organizational identity”
<b>Perspektiv</b>	Toppstyrt: toppledelsen og deres rådgivere	Institusjonelt: alle medlemmer av organisasjonen.
<b>Mottakere</b>	Eksterne interessegrupper eller mottakere.	Organisasjonens medlemmer og interne interessegrupper.
<b>Kommunikasjonskanaler</b>	Tilpasset bestemte målgrupper.	Mellom mennesker (mellommenneskelige)

En ”corporate identity” er ofte definert av organisasjonens ledelse med liten grad av involvering fra organisasjonen. ”Corporate identity” kommer ofte til uttrykk som en logo, et navn, et slagord/posisjoneringstrykk eller en layout (Schultz, Hatch et al. 2000: 17). Denne tradisjonen ser på organisasjonsidentitet som noe utvendig. Organisasjonsidentitet kan konstrueres, skapes og styres aktivt. Innen dette paradigmet er identitet et strategisk ledelsesverktøy. *”I dette perspektivet er identitet nær knytt til omgrep som image og omdømme og er mykje brukt innanfor disiplinær som marknadsføring, merkevarebygging og kommunikasjon (”corporate communication”)* (Kvåle og Wæraas 2006: 20)”.

En ”organizational identity” består av hva organisasjonsmedlemmer oppfatter, føler og tenker at organisasjonen er. Den forstår organisasjonsidentitet som noe som vokser frem over tid og som tilfører organisasjonen et unikt og distinkt uttrykk eller særpreg.

Organisasjonsidentitet er knyttet til kulturen som utvikles mellom organisasjonens medlemmer og som på sikt etablerer stabile og uformelle handlingsmønstre i organisasjonen. ”Organizational identity” kommer til uttrykk i spontane historier om ”hvem vi er” (Schultz, Hatch et al. 2000).

## Kapittel 4 – Metodisk tilnærming

### 4.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg begrunne valg av metodisk tilnærming for besvarelse av oppgavens tredelte problemstilling. Dette innebærer redegjørelse for kvalitativ metode og forskningsdesign, samt en redegjørelse for prosessen med innsamling av datamaterialet. Avslutningsvis vil jeg gjøre en vurdering av datamaterialets reliabilitet og validitet.

### 4.2 Valg av metodisk tilnærming og design – Et kvalitativt forskningsdesign

Kvale skriver at metode i den opprinnelige greske forstand betyr ”et veivalg som fører til målet” (Kvale 1997: 20). Dette studiet er å anse som en casestudie av arbeidet med en kommunikasjonsstrategi ved NTNU i Trondheim. Oppgavens problemstilling er konkretisert og utledet i følgende tre forskningsspørsmål. 1. Hva var bakgrunnen for utarbeidelsen av en helhetlig identitetsplattform ved NTNU? 2. Hvordan ble prosessen gjennomført? 3. Hva ble utfallet av prosessen? En kvalitativ metode er vurdert som best egnet til å besvare de tre forskningsspørsmålene.

Thagaard skriver i boken ”Systematikk og innlevelse” om to grunnleggende prinsipper i kvalitativ metode. Det ene er at en kvalitativ metode har til hensikt å gi en helhetsforståelse av et generelt fenomen basert på studier av enkeltstående tilfeller. Det andre er at kvalitativ forskning er en intersubjektiv størrelse. Forskeren må være oppmerksom på at forholdet mellom ham/henne og informant påvirker datainnsamlingsprosessen (Thagaard 1998: 16). Videre egner kvalitativ metode seg til å bedre forstå hvordan deltakerne i prosessgruppen ved NTNU i Trondheim forstod sin egen rolle i prosjektet med identitetsplattformen. Det kan gi informasjon om hvordan de ulike medlemmene forholdt seg til hverandre, men også til arbeidet som helhet (Thagaard 1998: 11).

Kristen Ringdal skriver at det er vanlig å skille mellom tre typer formål med en undersøkelse. Den er eksplorerende, beskrivende eller forklarende (Ringdal 2001: 103). Denne undersøkelsen er både beskrivende og forklarende. Det beskrivende formålet er å

få økt forståelse av hvorfor en offentlig utdanningsinstitusjon som NTNU ønsker å ta i bruk en identitetsplattform og bruke den aktivt i en kommunikasjonsstrategi. Jeg er derfor avhengig av et fleksibelt og åpent opplegg. Det kan frembringe økt kunnskap om feltet ”strategisk kommunikasjon” i utdanningssektoren. Det forklarende elementet har vært å operasjonalisere forskningsspørsmålene med forutsetninger i teori. Jeg har funnet det helt nødvendig å gi forskningsopplegget noen konkrete forskbare uttrykk. Jeg vil derfor analysere empirien i lys av teoretiske antakelser som er presentert i teorikapittelet (punkt 2.4)

#### **4.2.1 En casestudie**

Det finnes ingen unisont akseptert definisjon på hva en casestudie er. Denne avhandlingen vil vektlegge Yins grunnleggende og vide forståelse, her referert av Kristen Ringdal, ”Ifølge Yin er en case-studie en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, der flere datakilder benyttes” (Ringdal 2001: 114). Svein S. Andersen skriver om tre ulike typer casestudier, *den unike, den implisitt komparative og den komparative*; Det *unike* casestudien er vurdert som adekvat for denne avhandlingen. ”Unike” casestudier kan være såkalt *a-teoretiske*, men også *teoretisk informerte*. I teoretisk informerte studier gjøres en case til gjenstand for teoretisk analyse på bakgrunn av teoretiske forventninger og antakelser (Ringdal 2001: 114). Dette konseptet passer godt til denne avhandlingens tredelte problemstilling. Undersøkelser og observasjoner vil kunne bekrefte eller avkrefte hvorvidt det er hold i de teoretiske antakelsene som instrumentell og nyinstitusjonell teori har pretendert om bakgrunn, prosess og utfall. Empiri-kapitlene vil innledningsvis forsøke å plassere empirien inn i en teoretisk ramme. Selve testingen av empiri mot teoriens forventninger og antakelser vil behandles i de tre empiri-kapitlenes del 2.

Hensikten med det mer analytiske og beskrivende er å skape forståelse av NTNU sin strategiske beslutning om å starte arbeidet med strategisk kommunikasjon, altså bakgrunnen for arbeidet. Empirien vil gi et innblikk i hvordan prosessen forløp og hvordan de involverte opplevde møtet med noe så ukjent som et reklamebyrå. Det er interessant i seg selv. Ikke minst utfallet av det hele, hvordan NTNU håndterer prosjektet

i etterkant i forhold til sine studenter og faglig ansatte. Sannsynligvis vil studiet også kunne gi forståelse for hvorfor andre universiteter kan tenkes å adoptere lignende konsepter og oppskrifter. Helt spesielt vil studien utelukkende beskrive prosessen og oppfattet utfall ved NTNU. Et siste moment er at studiet i avslutningskapittelet vil sees i lys av Marianne N. Solbakk sin masteravhandling. Hennes oppgave er av rent eksplorerende karakter og beskriver et lignende prosjekt, med ulik prosesstilnærming, ved Universitetet i Tromsø. Avhandlingene er ikke direkte sammenlignbare, og derfor ikke metodisk komparative, men de gir begge interessante innsikter i forsøket på å utarbeide identitetsplattformer ved norske universiteter. Jeg vil reflektere litt rundt likheter og ulikheter mellom de to casene i avslutningskapittelets refleksjonsdel.

#### **4.2.2 En abduktiv tilnærming**

Kvalitative studier som analyserer data deduktivt, og i tillegg gir frihetsgrad til å forstå nye mønstre i empirien, er en abduktiv tilnærming. Abduksjon er en mellomposisjon mellom deduksjon og induksjon. Det deduktive elementet beskriver at *”forskeren utvikler analytiske rammer på bakgrunn av etablert teori”* (Thagaard 1998: 175). Det induktive elementet *”innebærer at forskeren konstruerer bilder (images) av dataenes meningsinnhold, som gir grunnlag for å sammenfatte mønstre”* (Thagaard 1998), og dermed utvikle ny teori. Thagaard kanoniserer den abduktive tilnærming slik, *”Analyse av data har en sentral plass når det gjelder å utvikle ideer, og forskerens teoretiske forankring gir perspektiver på hvordan dataene kan forstås”*. *”Abduksjon kan også knyttes til at forskerens teoretiske bakgrunn gir perspektiver for fortolkningen av dataenes meningsinnhold”* (Thagaard 1998: 174). Dille skriver i sin masteravhandling at denne typen tilnærming har til hensikt å komme frem til, *”analytisk generalisering utledet fra empiriens sammenlikning med eksisterende teori, og således den brede kategori av fenomener som teorien referer til”* og dette innebærer *”perspektivering av data i lys av oppgavens teoretiske forankring”* (Dille 2005: 38).

En abduktiv tilnærming er valgt fordi den er tro mot problemstillingens dualisme. På den ene siden tillater den analyse av data i lys av teori i tråd med problemstillingens tre spørsmål. På den annen side ivaretar den muligheten for en a-teoretisk analyse som er



nødvendig for å ha en adekvat tilnærming til det rent beskrivende ved avhandlingen. En rendyrket deduktiv eller induktiv tilnærming vil ikke være dekkende for avhandlingens problemstilling. Alternativt kunne jeg ha valgt en induktiv tilnærming og begrunnet den med at jeg ikke vil analysere bakgrunnen for prosessen i lys av en teori. Dette ville derimot ikke vært i tråd med mine intensjoner. Samtidig utelukker ikke anvendelse av teori at man kan avdekke funn som teorien ikke dekker. Det ivaretas av den abduktive tilnærmingen.

#### **4.2.3 Det kvalitative intervju – Delvis strukturert samtaleintervju**

Steinar Kvale skriver at *"det kvalitative forskningsintervjuet er et produksjonssted for kunnskap"* (Kvale 1997: 17). Thagaard oppfatter intervjudata som deskriptive skildringer fra informantens liv (Thagaard 1998: 79). Kvalitative intervjuer kan anta ulik form. Thagaard skisserer to hovedalternativer hvor det ene alternativet er det andres motstykke. Det ene alternativet kjennetegnes av en løs og lite strukturert form. Intervjuet bærer preg av å være en relativt fri samtale mellom forsker og informant. Et slikt intervju legger til rette for at forskeren kan spisse sin problemstilling underveis. Samtidig tillater denne formen at intervjueren tilpasser sine spørsmål til momenter som måtte komme opp under samtalen med informanten. Denne formen for intervju gjør det lett å gripe tak i temaer eller perspektiver forskeren ikke hadde tenkt på i forkant av intervjuet (Thagaard 1998: 80). Det andre alternativet er et mer rigid og strukturert opplegg. Her er spørsmålene utformet i forkant og satt inn i et spørreskjema som intervjueren benytter. Et fortrinn med den strukturerte tilnærmingen er at den tillater intervjueren å stille de samme spørsmålene til ulike informanter. Det gir intervjueren anledning til å sammenligne de ulike informantenes svar på de samme spørsmålene (Thagaard 1998: 80).

Denne oppgaven vil benytte seg av en mellomposisjon. Thagaard referer til denne som *"en delvis strukturert tilnærming"* (Thagaard 1998: 81). Den tillater ideelt sett fordelene ved de to ovennevnte tilnærmingene. Det betyr implisitt at det er bestemte momenter intervjueren skal innom under intervjuet, men at intervjueren står fritt til å randomisere spørsmålsrekkefølgen, samt til å be om utdypinger. Det betyr også at informanten kan uttale seg mer fritt og ustyrt, samtidig som intervjueren lempelig må sikre at de relevante temaene dekkes i løpet av intervjuseansen.

Denne tilnærmingen er valgt fordi den tillater den nødvendige fleksibilitet som jeg mener er påkrevd for å få respondentene i tale på best mulig måte.

### **4.3 Datagrunnlag**

En meget viktig del av datagrunnlaget består primært av syv samtaleintervjuer gjennomført i Trondheim i perioden 4-6. juni 2008. Det var arbeidsgruppen for arbeidet med identitetsplattformen som ble intervjuet. For øvrig har jeg hatt tilgang til dokumenter som har vært forelagt NTNU sitt styre i perioden før og etter strategiens eksistens. Videre har jeg fått utlevert og oversendt skriftlig materiale fra Informasjonsavdelingen ved NTNU. Materialet utover samtaleintervjuene har bidratt til å sette prosjektet i en formell og universitetspolitisk ramme.

#### **4.3.1 Dokumenter**

Masteroppgaven til Marianne N. Solbakk, "En helhetlig kommunikasjonsstrategi for Universitetet i Tromsø Bakgrunn og utfordringer" ga i sitt avslutningskapittel inspirasjon til å gå dypere inn i NTNU som case. Jeg kontaktet forfatteren og fikk overlevert noen dokumenter hun hadde fra NTNU. Videre gjorde jeg noen søk på nettsiden til NTNU og fant noen strategidokumenter. Via sekretæren til NTNU-styret, Beate Reinertsen, fikk jeg oversendt sak S-sak 80/02 og O-sak 17/04. S-sak 80/02 var et notat fra 04.11.02 hvor NTNU-styret gir sin tilrådning til å iverksette arbeidet med en merkevarestrategi i løpet av en toårsperiode. O-sak 17/04 er fra 12.08.04 hvor identitetsprosjektet som helhet blir presentert for NTNU-styret, styret gir sin tilslutning til arbeidet. Ved Informasjonsavdelingen til NTNU fikk jeg utlevert et dokumenthefte som er titulert "Merkevarestrategi NTNU" anno 2008. Det er på hele 20 sider og beskriver hvordan NTNU sitt nye budskap skal formidles i praksis. Videre fikk jeg tildelt et dokument som skal hjelpe ansatte med budskapsutformingen, et dokument fra Bennett som er titulert "*En merkevare skaper merverdi både for kunde og bedrift*", som beskriver fordelene med organisasjonsoppskriften (identitetsplattform og kommunikasjonsstrategi). I tillegg har jeg fått overlevert noen dokumenter som presenterer Informasjonsavdelingens fremstilling av arbeidet med identitetsplattformen.

### 4.3.2 Utvalg av informanter og undersøkelsesopplegg

I kvalitative studier har man anledning til å velge relativt små utvalg. *"I kvalitative studier benyttes strategiske utvalg, det vil si at informantene velges ut på en måte som er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen"* (Thagaard 1998: 51). Under arbeidet med utvelgelse av informanter til dette studiet fant jeg det mest hensiktsmessig å intervju prosessgruppen som arbeidet med kommunikasjonsstrategien. Prosessgruppen besto av åtte personer. Fire av disse var administrativt ansatte, en fra studieavdelingen og tre fra Informasjonsavdelingen. De fire vil i teksten refereres til som **Informasjonsdirektøren, Nestlederen, Informasjonskonsulenten** og **Rekrutteringsansvarlig**.

Informasjonsdirektøren er nå gått over i en annen stilling ved NTNU, men vedkommende var informasjonsdirektør da identitetsplattformen ble utformet og iverksatt. Gruppen av administrativt ansatte er enkelte steder referert til som "Infoledergruppe" i dokumentene fra NTNU. De konstituerer altså en egen gruppe innen prosessgruppen. Prosessgruppen hadde også fire andre deltakere. Herunder en tidligere dekan ved det humanistiske fakultet på Dragvoll, vedkommende vil omtales som **Dekanen**. En annen deltaker var en professor fra Gløshaugen og tidligere styremedlem ved NTNU, vedkommende vil bli omtalt som **Professoren**. En tredje vitenskapelig ansatt var førsteamanuensis ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, vedkommende vil bli referert til som **Førsteamanuensis**. Studentene hadde også en representant fra studenttinget og med faglig forankring i Dragvoll-miljøet, vedkommende vil refereres til som **Studenten**. Førsteamanuensis lot seg ikke intervju i tilknytning til dette prosjektet. Det ble totalt sett gjennomført 7 intervjuer.

### 4.3.3 Intervjuene - forberedelsene

Forberedelsene til intervjuene ble unnagjort i et effektivt tempo. Jeg kontaktet tidligere informasjonsdirektør ved NTNU og fikk bekreftet at jeg hadde riktige navn på medlemmene av prosessgruppen. Samtlige navn ble så søkt opp i NTNU sin elektroniske telefonkatalog<sup>12</sup>. Foruten ett av medlemmene var samtlige fremdeles tilknyttet NTNU. Den siste ble lokalisert gjennom ordinær telefonkatalog. I det følgende ble samtlige kontaktet per telefon og forespurt om å stille til intervju i Trondheim. 7 av 8 medlemmer

---

<sup>12</sup> Telefonkatalogen for NTNU <http://www.ntnu.no/telefonkat/finn/>

var positive til å la seg intervju. Informantene fikk så oversendt en prosjektbeskrivelse per e-post. Prosjektbeskrivelsen inneholdt litt om bakgrunnen for prosjektet, og litt om hva de kunne vente seg av spørsmål under intervjuet.

Tankeprosessen med å komme frem til problemstilling hadde vært meget omstendelig, så da intervjuguiden skulle utarbeides visste jeg hva jeg var ute etter. Jeg hadde satt meg godt inn i Van Riels modell om ”corporate communication”, og jeg hadde tidlig fattet interesse for at NTNU hadde valgt en ”top down-prosess” med arbeidet. Oppgavens tredelte problemstilling gjorde det enkelt å strukturere intervjuguiden. I tråd med problemstillingen delte jeg intervjuguiden i tre deler med spørsmål som rettet seg mot 1. Bakgrunnen, 2. Prosessen og 3. Utfall. Den ferdigstilte intervjuguiden inneholdt 26 spørsmål<sup>13</sup>.

#### **4.3.4 Intervjuene - gjennomføringen**

Intervjuguiden begynte med noen innledende spørsmål om den enkelte informants rolle i arbeidsprosessen. Alt fra hvordan rekrutteringen til prosessgruppen hadde foregått, samt om de hadde bidratt på lignende prosjekter tidligere osv. Thagaard skriver at intervjuguiden bør begynne med spørsmål som er enkle å svare på for informantene. *”Etter hvert som informanten opparbeider tillit til forskeren kan intervjueren komme inn på mer vanskelige temaer”* (Thagaard 1998: 86). Jeg benyttet Thagaards gradvise tilnærming da jeg utarbeidet intervjuguiden. Dette viste seg å være en adekvat tilnærming under intervjuet som ga en fin overgang til å gå nærmere inn på kjernes spørsmål som angikk bakgrunnen for å starte arbeidet med identitetsplattformen. I det videre gikk jeg inn på om informantene hadde følt et behov for et slikt prosjekt og hvordan arbeidsprosessen hadde forløpt. Enkelte ganger var det nødvendig å omformulere spørsmålene for å gjøre de mer lettfattelige for bestemte informanter. Dette var en fleksibilitet som var ivarettatt av å benytte et ”delvis strukturert samtaleintervju”. Dersom informantene kom med spesielt interessante svar fulgte jeg opp med oppfølgingsspørsmål for å sikre meg gode og utfyllende svar. Samme taktikk ble brukt dersom jeg opplevde at

---

<sup>13</sup> Intervjuguide er vedlagt bakerst i appendix

svarene var vage, men i disse tilfellene kom jeg ofte bare tilbake til de samme spørsmålene (i omformulert variant) senere i intervjuet.

Onsdag 4. juni 2008 tok jeg morgenflyet fra Tromsø til Trondheim for å begynne datainnsamlingen. I løpet av to og en halv dag gjennomførte jeg syv intervjuer med ulike medlemmer av prosessgruppen. Samtlige intervjuer ble gjort på informantenes arbeidssted, på deres kontor eller i tilstøtende rom. Alle intervjuer ble spilt inn på bånd, i tråd med avtale som var inngått på forhånd. Intervjuene hadde en varighet på mellom 35 minutter og 55 minutter. Enkelte informanter svarte veldig åpent og utfyllende, mens andre var korte og konsise. Jeg opplevde at relasjonen til informantene bidro til å skape en god atmosfære i de fleste intervjuene. Det var spesielt ett intervju jeg var misfornøyd med, der jeg opplevde at jeg ikke fikk informanten til å slappe helt av. Jeg var muligens "over-interessert" og litt for ledende i spørsmålsstillingen. Jeg reflekterte lenge over årsaken til dette og fant at jeg nok manglet overskudd, samtidig som jeg opplevde at vedkommende ikke bidro med mye nytt i intervjuet. Dette kan ha hatt en uheldig effekt på intervjusituasjonen.

Ettersom intervjuet ble innspilt var jeg ikke nødt til å notere noe underveis og kunne vie informanten all oppmerksomhet. Jeg valgte likevel å notere enkeltmomenter ned i stikkordsform underveis. Det gjorde det lettere å sortere interessante momenter og uventede utsagn som kom opp underveis i intervjuet. I tillegg noterte jeg ned momenter rett etter intervjuets slutt. Thagaard problematiserer båndopptakerens tilstedeværelse i intervjuet, "*En båndopptaker kan gi intervjuet et formelt preg*" (Thagaard 1998: 90). Jeg var klar over at båndopptakeren kunne gjøre at enkelte følte seg svært bundet i situasjonen, men informanter kommenterte aldri båndopptakerens tilstedeværelse. Jeg valgte derfor å ikke problematisere dette, noe som tilsynelatende gikk ubemerket hen. Det kan ha hjulpet at jeg hadde lagt opp intervjuguiden slik Thagaard anbefaler ved å begynne med uformelle og generelle spørsmål. Det kan tenkes at tilliten som ble skapt under oppvarmingen av hvert intervju hadde en forløsende effekt og fikk informanten til å "glemme" båndopptakeren. En annen forklaring kan være at informantene følte seg fortrolig med temaet og dermed ikke følte noen spesiell sjenanse over å tale "fritt". En

naturlig forklaring kan være at båndopptakeren var en forventet del av konteksten og at den således ikke ble problematisert ytterligere av informantene.

Da intervjuene var gjennomført begynte prosessen med å transkribere intervjuene. 4 av 7 intervjuer ble skrevet ned direkte ord for ord. Etter konsultasjon med veileder fant vi frem til en noe mindre omstendelig arbeidstilnærming med de 3 øvrige intervjuene. Her ble det i stedet skrevet ned detaljerte referater og kun enkeltsitater ble skrevet ned direkte for å understreke bestemte poenger.

#### **4.4 Reliabilitet og validitet**

Begrepene reliabilitet og validitet er viktige når det kommer til kvalitetssikring av vitenskapelige undersøkelser. Reliabilitet beskriver dataenes pålitelighet, mens validitet beskriver dataenes relevans i forhold til teori og problemstilling (Ringdal 2001: 166). Det første begrepet er således en forutsetning for det andre.

##### **4.4.1 Reliabilitet**

Høy reliabilitet kjennetegnes ved at man ved gjentatte målinger vil komme frem til samme resultat. Det vil alltid oppstå målefeil i en vitenskapelig undersøkelse. Selv i en intervjusituasjon kan det oppstå feil. Forskeren kan notere feil eller utelate ting, informanten kan huske feil og dermed svare feil, eller båndopptakeren kan svikte underveis. Ringdal skriver, ”*Reliabiliteten vil påvirkes av den kvalitetsmessige kontroll av data: Nøyaktighet i dataregistreringen, søking etter feil og retting av disse*” (Ringdal 2001: 167). Reliabiliteten i intervjuundersøkelsen til denne avhandlingen ble godt ivaretatt ved at intervjuene ble tatt opp på en digital diktafon. Jeg opplevde riktignok enkelttilfeller hvor ulike informanter svarte helt ulikt på rent faktuelle spørsmål. Det var ofte mulig å korrigere uoverensstemmelsene mot skriftlig materiale, og jeg har i enkelttilfeller valgt å sannsynliggjøre at flertallet har rett. Dette er selvsagt på grensen av det forsvarlige, men implikasjonene av det fåtall dissenser har ingen konsekvens for funnene som sådan. Uoverensstemmelser kan selvsagt bidra til å svekke dataenes pålitelighet. Uoverensstemmelser er riktignok ikke å regne som målefeil, men heller avvik i virkelighetsoppfatningen til informantene. En digital diktafon sikret feilfrie

innspillinger, noe som gjør at jeg har fått registrert all informasjon som har kunnet fremkomme i intervjuene. Disse er trygt lagret og kan gåes etter i sømmene om nødvendig.

Dokumentene som er benyttet i empirikapitlene er hovedsakelig styrepapirer som har vært til behandling i NTNU-styret i henholdsvis 2002 og 2004. Styredokumentene har vært entydige og deres innhold har blitt bekreftet av informantene i intervjusituasjon. Vurderingen har vært at styredokumentene er høyst reliable. Øvrige dokumenter er ikke benyttet direkte i empirien, men mer som tematisk bakteppe. Jeg har ikke trukket analytiske slutninger på bakgrunn av data som ikke er presentert i empirikapitlene. Likevel har enkelte dokumenter dannet grunnlag for kritiske spørsmål til informantene og således konstituert et element i det forberedende intervjuarbeidet, utforming av intervjuguide osv.

#### **4.4.2 Validitet**

Validitet beskriver om dataene faktisk sier noe om det vi ønsker å undersøke. Er for eksempel dataene relevante for å bekrefte eller avkrefte min forskningsteori eller belyse mine tre forskningsspørsmål? Høy validitet krever en teoretisk vurdering. ”Validitet går på relasjonen mellom indikator og teoretisk begrep” (Ringdal 2001: 168).

Operasjonaliseringen av problemstillingen er derfor en kritisk faktor for å sikre høy grad av validitet, her kan mye gå galt. En teoretisk problemstilling må ”smis” til for å la seg operasjonalisere i en mer praktisk datainnsamlingsammenheng. Da intervjuguiden ble utformet la jeg derfor vekt på at informantene skulle få spørsmål som var direkte tilknyttet de teoretiske forventninger og antakelser som er utledet i teorikapittelet. Dette skulle bidra til å sikre validiteten i forskningsopplegget. Det var viktig at datagrunnlaget kunne svare på det mine teoretisk informerte spørsmål adresserte. De teoretiske antakelsene har i så måte konstituert de ”forskbare uttrykk” og er derfor inkorporert i intervjuguiden, og dermed operasjonalisert i intervjuene med prosessgruppen til NTNU.

Noe som kan ha svekket reliabiliteten er informantenes manglende innsikt i begreper som er brukt i identitetsprosjektet, for eksempel begreper som ”identitetsplattform”, ”top

down-prosess”, ”kommunikasjonsstrategi”, ”merkevarebygging” osv. Jeg var bevisst på denne problematikken før intervjuene. Begrepsforståelsen antas derfor ikke å ha påvirket datamaterialets substansielle tilknytning til problemstillingen. På den annen side gjør jeg en betinget innrømmelse i forhold til at den begrepsmessige validiteten er empiriens største svakhet.

Intervjuene konsentrerte seg riktignok mer om de ”forskbare uttrykk” enn om prosessgruppens innsikt i Bennetts begrepslære. Hensikten har hele tiden vært å forstå hvilke teoretiske forventninger og antakelser som kunne ligge til grunn for at man iverksetter en slik arbeidsprosess i en utdanningsinstitusjon. I stedet kan man anta at eventuell lav eller høy kjennskap til Bennetts begrepslære kan være med på å bekrefte eller avkrefte noen av de teoretiske antakelsene. I så måte opplever jeg at dette momentet ikke har svekket validiteten nevneverdig.

På den annen side har balansegangen under intervjuene vært en utfordring. Det var krevende å ivareta de kryssende hensyn ved å være analytisk beskrivende og samtidig teoretisk informert. Jeg føler likevel at den kvalitative tilnærmingen ga den nødvendige frihet til å ivareta begge hensyn. Jeg anser derfor validiteten som vel ivaretatt i denne oppgaven.

#### **4.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg begrunnet valg av metodisk tilnærming. Kvalitativ metode er funnet best egnet til å besvare de tre forskningsspørsmål. I tillegg er det redegjort for hvordan de teoretiske forventninger og antakelser fra kapittel 2 vil bli testet mot empirien i kapittel 5, 6 og 7. Kapitlet beskriver også avhandlingens fleksible og åpne opplegg i forhold til det mer beskrivende aspektet ved oppgaven. En abduktiv tilnærming ivaretar avhandlingens intensjon om å være teoretisk informert samtidig som den er a-teoretisk. Videre blir det redegjort for intervjuet, datagrunnlaget og sist men ikke minst, reliabilitet og validitet.



# **Kapittel 5 - Empiri – Bakgrunnen for en identitetsplattform ved NTNU**

## **5.1 Innledning**

Dette kapittelet består av to deler. I kapittelets første del vil jeg gå nærmere inn på bakgrunnen for at NTNU valgte å iverksette arbeidet med en identitetsplattform. Kapittelet vil ta for seg de konkrete beveggrunnene som ble presentert for å iverksette prosjektet. I tillegg vil prosessgruppens oppfatning av de bakenforliggende årsaker til prosjektet presenteres. Fremstillingen vil baseres på intervjuene med prosessgruppen, dokumenter fra Informasjonsavdelingen, samt utdrag fra notater forelagt NTNU-styret. Jeg vil begynne med å presentere deler av et problemnotat som ble forelagt NTNU-styret i forkant av prosessen. Styrenotatet plasserer prosjektet i en universitetspolitisk ramme. Jeg vil underveis i teksten kommentere om fordelene som forventes av en identitetsplattform kan være inspirert av Van Riels idealmodell om ”corporate communication”.

I kapittelets annen del vil jeg analysere empirien fra del 1 i lys av det instrumentelle og det nyinstitusjonelle organisasjonsperspektivet. Jeg vil teste om empirien svarer til de teoretiske forventningene som ble utledet i kapittel 2. Som et bakteppe vil jeg nevne noen sentrale antakelser i de to neste avsnittene.

Instrumentell teori anser endring av formell struktur som løsningen på et reelt organisasjonsinternt problem. Basert på en klar problemoppfatning iverksetter ledelsen en problembetinget søking etter løsninger. Når løsningen identifiseres iverksetter ledelsen et arbeid med å implementere denne i organisasjonen. Implementeringen har som formål å oppnå klare mål for organisasjonen.

Nyinstitusjonell teori forstår adopsjon av organisasjonsoppskrift som et resultat av en eksternt skapt problembeskrivelse. Organisasjonen sikrer seg legitimitet ved å adoptere et moderne konsept for organisering. Ved å være moderne viser organisasjonen at den

handler i overensstemmelse med omgivelsenes gjeldende verdier og normer. Ledelsen i organisasjonen har derimot uklare oppfatninger av hvilke resultater det nye konseptet skal gi internt.

## **Del 1 - 5.2 Bakgrunnen for å iverksette en prosess ved NTNU**

I denne delen redegjøres det for NTNUs bakgrunn for å starte arbeidet med merkevarebyggingprosjektet.

### **5.2.1 Et problemnotat, veien mot en merkevarestrategi**

Mandag 4. november 2002 fikk NTNU-styret forelagt et notat fra

Informasjonsavdelingen. Notatet var nummerert S-sak 80/02 og titulert ”Profilering og identitet – et problemnotat”. Notatet var ved Informasjonsdirektøren. Det fem sider lange notatet innledes på følgende måte;

*”NTNU har en sterk posisjon i norsk høyere utdanning, først og fremst gjennom vår særegne profil som et nasjonalt universitet med en teknologisk-naturvitenskapelig hovedprofil og med fokus på tverrfaglighet. Både tidligere profilundersøkelser og søkningen til våre studier har vært indikatorer på at denne posisjonen er sterk. Men universitetet er på full fart inn i en skjerpet konkurransesituasjon, nasjonalt og internasjonalt, der vi utfordres av våre konkurrenter. Den siste utviklingen innenfor søkning til våre studier, indikerer også at vi ikke skal ta vår posisjon som det mest attraktive universitetet for gitt”. Notatet viser så til NTNUs kommunikasjonsstrategi; ”Tydelighet: Det skal være konsistens i budskapet og mottaker skal ikke være i tvil om avsender. Informasjon som gis fra ulike enheter skal utformes slik at den framstår helhetlig for mottakeren, uten at dette går på bekostning av mangfoldet”*

(Informasjonsdirektøren 2002: 1). Tydelighet, konsistens og gjenkjennelighet er et sentralt aspekt innen Van Riels perspektiv om ”corporate communication”, notatet underbygger at NTNU bør styrke måloppnåelsen på disse områdene.

Informasjonsavdelingen presenterer også en profilundersøkelse som foretatt i oktober 2002 som viser at NTNU har en god profil, men en svak merkevare. Når denne undersøkelsen sammenlignes med tall fra 1998 viser det seg at den uhjulpne kjennskapen

til NTNU (navnet) har steget fra 8 % til 18 % i løpet av fire år. Sammenlignet med de andre breddeuniversitetene ligger NTNU langt etter (UiO 84 %, UiB på 70 % og UiT på 67 %) (ibid). NTNU har derimot sterkest profil av samtlige universiteter når det gjelder å være fremtidsrettet (39 %), næringslivsrelevant (43 %) og i forskningsfronten (36 %). NTNU kommer på andreplass (bak UiO) når det gjelder å være omtalt og profilert i media. Informasjonsavdelingen bruker denne undersøkelsen til å påpeke at NTNU har mye bra, men at det trengs mer. *”Den refererte undersøkelsen er meget begrenset i omfang, og gir naturligvis ikke et dekkende bilde av situasjonen. Men i den grad den gir riktige signaler, har den også pekt på store utfordringer. En hovedutfordring vil være å gripe tak i den spesielle (og positive) profilen NTNU har og legge den til grunn for en helhetlig og gjennomgripende merkevarebygging”* (Universitetsdirektøren 2002: 2). I lys av Van Riels perspektiv om ”corporate communication” er det essensielt å utvikle en ”corporate identity” som NTNU kan bruke for å styrke sin profil og bygge sin merkevare.

Med dette som bakteppe arbeider notatet seg gjennom en rekke rekrutteringstiltak. Samtidig problematiseres den manglende sammenhengen i NTNUs daværende profilerings- og rekrutteringsarbeid.

### **5.2.2 NTNU som merkevare**

En merkevare<sup>14</sup> kjennetegnes ved at den tilfører en merverdi eller noe unikt i et marked. *”Grunnleggende handler merkevarebygging om å arbeide systematisk og helhetlig for å få omverdenen til å oppfatte merkevaren slik bedriften ønsker – styre merkets omdømme eller dets image”* (Universitetsdirektøren 2002: 3). Dette er i tråd med Van Riels tanker om å kommunisere ut fra ”et felles utgangspunkt”. Notatet går også mer spesifikt inn på den konkrete begrunnelse for å iverksette et merkevarebyggingsprosjekt ved NTNU. *”I en skjerpet konkurransesituasjon handler det nettopp om å være synlig i et (uoversiktlig) marked. Med en særegen identitet, som gir klare og tydelige positive assosiasjoner, er man også mer synlig for de som skal gjøre et valg”* (Universitetsdirektøren 2002: 3).

---

<sup>14</sup> Definisjon, ”A brand is a name, term, sign, symbol or design, or a combination of them, which is intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers, and to differentiate them from those competitors” Kotler, P. (1984). *Marketing management: analysis, planning, and control*. London, Prentice-Hall.

Universitetet er avhengig av dette fortinnet med hensyn til rekruttering av dyktige studenter, ansatte og samarbeidspartnere. Av notatet fremgår det også man har til hensikt å gjøre seg mer synlig ovenfor sentrale beslutningspersoner. Det viktige er å selge et konkret budskap og formidle en bestemt identitet til samtlige målgrupper. For å forsterke profileringsarbeidet er NTNU avhengig av å definere hvilken identitet det har til hensikt å kommunisere og dermed bygge inn i sin merkevare. *"Et sterkt eierskap til identiteten og profilen er grunnleggende for å lykkes"* (Universitetsdirektøren 2002: 3). For å definere denne identiteten trengs det en intern prosess. Her kan NTNU i lys av en "organizational identity" forståelse velge en "bottom up-prosess" som involverer institusjonen. Et alternativ til det er en mer strategisk "corporate identity" -forståelse som er mer "top down" og med få involverte. Antakelsen om at dette vil tilføre organisasjonen komparative fortrinn er helt i tråd med Van Riels idealperspektiv.

Informasjonsavdelingen påpeker også at NTNU bør samordne sitt eksterne profileringsarbeid med studentrekrutteringsarbeidet. Som eneste universitet i landet har de hatt en organisatorisk arbeidsdeling hvor Informasjonsavdelingen har skjøttet eksternt kommunikasjon og profilering, mens studieavdelingen har vært ansvarlig for studentrekruttering. *"Det bør trolig diskuteres om rekrutteringsaktiviteten fortsatt skal drives løsrevet fra den øvrige profilering av universitetet, eller om det er tjenlig med en sterkere koordinering av aktivitetene"* (Universitetsdirektøren 2002: 5). Dette er også helt i tråd med Van Riels anbefaling om å kommunisere helhetlig.

Informasjonsavdelingen har avslutningsvis og dermed konkluderende et forslag til hvordan NTNU kan gjøre noe med sitt overordnede profileringsarbeid. *"For å gi profileringsarbeidet ved NTNU et løft, vil det være aktuelt å gjennomføre et toårig profilerings/merkevareprosjekt i 2003-2004. Prosjektet må først ta sikte på å avdekke status, internt og eksternt, med hensyn til selvbilde/identitet, omdømme og profil. Med utgangspunkt i dette, må prosjektet synliggjøre de utfordringene NTNU står overfor med hensyn til kommunikasjon og profilering i forhold til ulike målgrupper, definere mål og foreslå tiltak"* (Universitetsdirektøren 2002: 5). Å avdekke status, internt og eksternt, er i tråd med tanken om å kartlegge NTNUs "corporate image". Vedtaket fra NTNU-styret

var i løse former og ga relativt fritt spillerom til NTNUs administrasjon. *”Tilråding: Saken ble drøftet. Styret ber universitetsdirektøren arbeide videre med utgangspunkt i de problemstillinger som ble drøftet i notatet og holde Styret orientert om den videre prosessen”* (Universitetsdirektøren 2002: 1).

### **5.2.3 Bakgrunnen – Det store bildet**

I intervjusituasjon forteller Informasjonsdirektøren at man flere ganger siden NTNUs opprettelse i 1996 har gjennomført omdømmeundersøkelser. Den første som er referert til ble foretatt i 1998. NTNU hadde da en uhjulpet kjennskap på 8 %. I 2002 var denne økt til 18 % og i 2003 til 28 %. Det var resultatet fra 2002 som direkte foranlediget ønsket om å iverksette en merkevarebyggingssprosess ved NTNU. *”Det var Norfakta som foretok disse undersøkelsene for oss. De ble brukt hele veien for å sikre kontinuitet”*.

Informasjonsdirektøren opplyser at det også var Norfakta som satte NTNU i kontakt med Bennett reklamebyrå. De kunne bistå Informasjonsavdelingen dersom de ønsket å agere helhetlig med bakgrunn i de svake tallene. I et ”corporate communication” -perspektiv kan man anta at Bennett her skulle hjelpe NTNU med å bygge ”det felles utgangspunkt” for sin kommunikasjon. Det betyr selve anpassingen av strategi, ”image” og ”identity” inn i en felles plattform. Studentrekrutteringen i 2002-2003-2004 var ikke tilfredsstillende og Informasjonsdirektøren forteller at det allerede i 2002 føltes nødvendig å ta grep. Dette ledet til at Informasjonsavdelingen utformet det styrenotatet som er nevnt innledningsvis i kapitlet. Med NTNU-styrets tilslutning iverksatte man ved hjelp av Norfakta en omfattende profilundersøkelse. Resultatene av undersøkelsen ble presentert for NTNU-styret på septembermøtet i 2003. Undersøkelsen ga en inngående beskrivelse av NTNUs totale omdømmesituasjon, eller såkalte ”corporate image”. Resultatene fra omdømmeundersøkelsen igangsatte en omfattende merkevareprosess forankret i en prosessgruppe ved universitetet.

Utgangspunktet for rekruttering til prosessgruppen var ifølge Informasjonsdirektøren ønsket om representativitet. Informasjonsavdelingen og prosjektleder for rekruttering (tilhørende studieavdelingen) var en kjernegruppe i prosessgruppen med tittel infoledergruppe. De utgjorde 4 av prosessgruppens totalt 8 medlemmer. I tillegg til

infoledergruppen ønsket Informasjonsdirektøren å ha med en student og noen representanter for fagmiljøene på Dragvoll og Gløshaugen. Som førstevalg hadde man Professoren (Gløshaugen) fra NTNU-styret og Dekanen (Dragvoll) på HF-fakultetet. I tillegg ble daværende førsteamanuensis ved Institutt for industriell økonomi/teknologiledelse ansett som et medlem med relevant fagbakgrunn. Studenttinget utnevnte sin nestleder til å representere studentene i prosessgruppen. Alle takket ja til å delta.

Informasjonsdirektøren mener at kommunikasjonsplattformen først og fremst er et verktøy, en plattform å bygge alt på. *”Tidligere hadde kommunikasjonsarbeidet vært litt sånn ad hoc når vi skulle profilere NTNU, drive studentrekruttering, eller når vi skulle ut og selge et budskap. Vi skulle ha nye, gode ideer hver gang, og de var sprikende, men nå fikk vi trygghet i en solid plattform og dermed vite hvilket underliggende budskap som skulle frem. Det skaper mer effektiv kommunikasjon, det vet vi”*. Utsagnet er helt i tråd med Van Riels idealperspektiv om tydeliggjøring av hva man skal kommunisere.

Informasjonsdirektøren forteller at behovet for plattformen var mest etterspurt på Informasjonsavdelingen, men at det også møtte forståelse hos dekanene ved universitetet. NTNU-styret var også veldig positive ifølge Informasjonsdirektøren. *”Styret ga veldig tilslutning til dette og det er første og siste gang jeg har opplevd at når vi presenterte et budsjett så var det et styremedlem som sa, - er det sikkert at dette er nok?”*.

Konkurransen fra de andre universitetene var ganske tydelig. *”Vi hadde hatt økning i søkertall fra slutten av 90- tallet og frem på 2000-tallet, men så følte vi at vi ble tatt igjen, så konkurransen var helt klart medvirkende”*.

NTNU sitt forbilde er MIT<sup>15</sup>. Det har det alltid vært, sier Informasjonsdirektøren. Hun understreker at MIT egentlig ikke hadde noen tydelig kommunikasjonsplattform, men at MIT er en av verdens sterkeste merkevarer. NTNU i Trondheim hadde ikke den merkevaren, ikke engang i Norge. Universitet og høgskolesektoren er kanskje ikke best på merkevarebygging, sier Informasjonsdirektøren. *”På NTNU så har det vært et problem, det er ikke spesielt i NTNU men i akademia. Dette med PR og markedsføring.”*

---

<sup>15</sup> Massachusetts Institute of Technology

#### **5.2.4 Infoledergruppen - En institusjonell bakgrunn**

I intervjuer med enkeltpersoner i infoledergruppen kom det tydelig frem at det fantes divergerende årsaker til at man ønsket en identitetsplattform ved NTNU i Trondheim. Begrunnelsen som var gitt NTNU-styret i sak S-sak 80/02 var avgjørende, men informanter beskriver også at institusjonelle krefter drev prosessen. En informant beskrev det slik, *”Det er en kamp for ressurser og alle avdelinger ønsker flere midler og flere oppgaver. Alle vil være nærmere der beslutningene tas. Dette var en periode med nedgang i søkertall. På det tidspunktet så hadde studieavdelingen studentrekrutteringsprosjektet, de hadde mest penger til profilering. Så gjennom en sånn prosess så kunne Informasjonsavdelingen ta grep ved å bruke et byrå. Det er veldig vanskelig å bli profet i eget hus, men bruker vi et byrå med stor tyngde så gjør det kanskje at Informasjonsavdelingen igjen også får ressurser”*.

Da informanten ble spurt om prosessen var et følt behov i organisasjonen svarte vedkommende, *”Nei, absolutt ikke. Nestlederen og Informasjonsdirektøren er ringrevert i systemet. Jeg ønsket en mer deltakende prosess fordi teorien sier at på sikt så vil det gi et bedre resultat, men de kjente organisasjonen best”*. Jeg tolker informanten dit hen at hun ønsket en mer ”organizational identity” -inspirert ”bottom up-prosess” hvor man involverte institusjonen i prosessen. Informanten sier følgende om prosessgruppen, *”De som ble tatt ut i gruppen det er folk som nødvendigvis ikke er de verste kritikerne, men likevel kritiske, for å si det sånn”*. Videre beskriver informanten at styrenotat S-sak 80/02 var utarbeidet av Informasjonsavdelingen uten spesifikk bestilling fra styre, rektor eller direktør. Som referert innledningsvis beskriver Informasjonsdirektøren der et NTNU med en sterk profil, men med en svak merkevare. Problemnotatet fikk NTNU-styrets tilslutning og bidro til å legitimere Informasjonsavdelingens ønske om å kartlegge NTNUs omdømme og identitet i en bredere forstand. Informanten forteller at Informasjonsavdelingen bestilte en omfattende profilundersøkelse fra Norfakta i 2003. Det lå ikke noen konkret bevilgning i budsjettet for 2003 til å gjennomføre en slik undersøkelse, men NTNU-styret hadde gitt sin tilslutning, og Informasjonsavdelingen hadde ryggdekning. *”Jeg tror egentlig at den første prosessen vi hadde, nå kan jeg ikke si det 100 % sikkert, men den tror jeg faktisk ikke var med ekstra bevilgning. Jeg tror den*

*ble tatt av driftsbudsjettet til Informasjonsavdelingen. Det var ikke noe bevilgning til dette her. Starten av det med det byrået, det var jo ikke anbudsrunder en gang.”*

### **5.2.5 Behovet for en felles identitet**

Nestleder ved Informasjonsavdelingen bruker andre nyanser for å begrunne bakgrunnen for arbeidet med identitetsplattformen. *”Bakgrunnen for at vi gjorde dette var at det hele tiden har vært et dilemma at NTNU har vært en løs størrelse. Det er to store campuser her med omtrent like mange studenter, altså Dragvoll og Gløshaugen”. Stortingsvedtaket fra 1996 som vedtok sammenslåing av AVH og NTH og dermed oppretting av NTNU, bød på utfordringer. Det ble vanskeligere å kommunisere tydelig og enhetlig med omverdenen. ”Vi er et breddeuniversitet og vi skal ha en hovedprofil innenfor teknologi og naturvitenskap. Det ligger innebygd en masse spenninger her. NTNU er egentlig en politisk konstruksjon som veldig få ønsket seg internt på universitetet. Helt siden 1996 da NTNU ble opprettet har dette vært et problem for Informasjonsavdelingen. For skal vi promotere og selge et budskap så må det være tydelig hva vi skal selge”. En felles identitetsplattform skulle avhjelpe denne identitetsforvirringen eller denne mangelen på felles identitet. ”Utgangspunktet for Informasjonsavdelingen var egoistisk, vi trengte å tydeliggjøre markedsførings, og PR- profilen for universitetet”. Hensikten var å finne et minste felles multiplum for de to institusjonene (AVH og NTH). ”Så vi har hele tiden lett etter fellesnevner for NTNU, noe som kan favne både bredden og hovedprofilen. Noe som de fleste kan føle seg hjemme innenfor. Så det var bakgrunnen for at vi satte i gang hele dette prosjektet egentlig”. Nestlederen hadde tro på at et felles samlende symbol var viktig for å forene to sprikende organisasjoner. Ved å sikre institusjonen en felles ”corporate identity” skulle man i tråd med Van Riels ideal bli mer konsistent og enhetlig. Et annet poeng var å få koordinert forskningsformidlingen bedre. Medienes manglende interesse for teknologer ga ytterligere incentiver for å gjøre NTNU mer tydelig i forhold til sine omgivelser. Ifølge nestlederen styrker medievirkeligheten behovet for en bedre merkevare: ”Først må du jo bygge kjennskap til navnet før du kan begynne å bygge kunnskap om hva vi faktisk driver med. De må jo faktisk vite at NTNU ligger i Trondheim, først”. I så måte er en identitetsplattform og en kommunikasjonsstrategi et viktig steg for å øke kjennskapen, samt å bygge merkevaren.*



### 5.2.6 NTNU vil rekruttere de gode hodene

Et annet medlem av infoledergruppen var ansatt på studieavdelingen og arbeidet med studentrekruttering. Vedkommende oppfattet bakgrunnen for prosjektet på følgende måte; *”Vi skulle rekruttere de gode hodene. Være tydelige. Vi trengte en klar profil. En profil man kunne identifisere seg med. Ha noen kjennemerker folk kunne stille seg bak”*. Forhistorien ble også omtalt som en viktig årsak. NTH og AVH ble slått sammen i 1996, nå måtte man bygge NTNU inn i de ansatte. En annen årsak var kampen om studentene og at man hadde et behov for å skille seg ut: *”Skille seg ut fra andre aktører på markedet, hvis man skal kalle det det da. Jeg tenker jo litt konkurransepreget jeg da. Og nå er det jo veldig fokus på dette med å klatre på rankinglister, både for universitetets anseelse og alt som forbindes med det”*. Tanken om å skille seg ut fra andre aktører på markedet er i tråd med tanken om identitetskonstruksjon som *sammenligning, imitering, differensiering og individualisering*. Videre ble NTNUs markedsposisjon referert til som sterk, men at det var et tydelig forbedringspotensial. *”Vi ville jo helst ligge i front, så om vi taper kampen om studentene i år så skal vi ligge i front fremover. Vi klarte ikke å være tydelige på om vi var et breddeuniversitet eller et teknologiuniversitet så vi endte med at vi var et breddeuniversitet med en tydelig profil”*. For øvrig opplevdes motstanden mot initieringen som ubetydelig. Informanten tror ikke det ligger skjulte motiver bak initieringen av prosessen.

### 5.2.7 NTNU må være tydelige og fremtidsrettet

Dekan ved HF-fakultetet ble rekruttert til prosessgruppen som skulle arbeide med identitetsplattformen. *”Det var Informasjonsdirektøren som kontaktet meg. Det tok jo en stund før jeg forsto hva en slik kommunikasjonsplattform var, jeg vet ikke om jeg skjønner det helt enda”*. Han beskriver det som positivt å bli inkludert i strategiprosesser, og forklarer at han i 1998 ledet en gruppe som kom frem til NTNUs hovedstrategi *”Kreativ, Konstruktiv, Kritisk”*<sup>16</sup>. I forhold til arbeidet med identitetsplattformen svarer han positivt, men konseptkritisk. *”Identitetsplattform høres jo veldig flott ut, jeg tror vel ikke vi trodde helt at det var en hel identitetsplattform, men jeg forsto av innbydelsen at*

---

<sup>16</sup> <http://www.ntnu.no/omntnu/strategi/kreativ>

*vi skulle være med og sikre bedre studentrekruttering og en helhetlig layout utad. Jeg tror vi verken hadde fått lov til eller trodde på at vi skulle lage en identitetsplattform som sådan. Vi var underlagt infodirektøren så da tenker jeg på en sånn mer strømlinjeformet ting utad, det var jo ikke rektor som ba oss om å lage en identitetsplattform. Jeg var klar over at det sikkert kunne bli ideologisk konfliktfylt”. Han forteller også at det var lett å se gode grunner til å iverksette et slikt merkevarebyggingsprosjekt. ”Det er klart det er viktig at NTNU greier å fremstå med et samlet uttrykk det er vel det jeg husker at var kjernen. Og at dette gjenga hva som var NTNU sine verdier og profil. Det å merkevarebygge seg selv, jeg så på dette som et helt naturlig ledd i det. Vi ble presentert for undersøkelser hvor NTNU-navnet syntes lite kjent. Det var lett å se behovet for en sånn kommunikasjonsplattform”. Som dekan og rektors rådgiver var rekruttering noe som var et sentralt anliggende, ifølge Dekanen. ”Det er klart at vi ved NTNU er klar over den konkurransesituasjonen. Behovet for å tydeliggjøre seg selv er tilstede. Det er jo klart det kan gi seg absurde utslag når vi konkurrerer om de samme studentene. Det å ha en hovedprofil er jo et slags bilde på at det tenkes profilering ved NTNU”.*

Dekanen opplevde ikke at en identitetsplattform var et følt behov internt, men han personlig mente det var behov for en slik tilnærming til rekruttering. *”Man måtte for all del ikke gå ut på grasrota og lage kommunikasjonsplattform derfra, det hadde aldri gitt noe resultat. Det er helt selvsagt”.* Dekanens siste setning taler for at en ”top down-tilnærming” til identitetsutvikling er det eneste som vil føre frem ved NTNU.

Professoren var styremedlem ved NTNU og uttaler seg slik da han ble spurt om bakgrunnen for prosessen; *” Man gjorde undersøkelser hele tiden og det var veldig mye forvirring. Noen mener at det er universitetet i Trondheim, noen mener at det er NTH, noen mener at det er NTNU. Så det var et forsøk på å få fram NTNU som begrep, så det er det ene historiske. Det andre er på en måte det at alle andre gjør det. Alle andre gjør det, litt sånn”.* Professoren mener at organisasjonen som helhet ikke følte noe behov for en slik plattform. Likevel synes han at organisasjonen er forpliktet til å være litt moderne i forhold til sine omgivelser. *”Det er ganske viktig i forbindelse med alle de på en måte påtrykkene man har fra ulike hold nå i forhold til å harmonisere seg mer med måten man*

*tenker kanskje næringslivsmessig og sånn, styringsstrategier, måten man styrer, eller ledelse på universiteter, og alt det der. Så sånn sett så føler jeg at det å ha det i bunnen som en måte å beskrive universitetet på, det sier noe om at vi skal være en organisasjon som skal ha en frihet som er ganske betydelig”.*

Studenten forteller at hun tror prosjektet ble igangsatt for å finne felles grunn mellom AVH- og NTH-miljøene. *”Hva er det de to miljøene kan sies å være begge to? Jeg tror nok at vi derfor hang oss sånn på det der med det skapende universitet”.* Studenten gir et litt tvetydig svar på om det var behov for et slikt prosjekt. *”Jeg tror det største problemet med den prosessen her på NTNU var at man ikke egentlig hadde den felles identiteten, men prøvde å tvinge den på organisasjonen likevel. Behovet ser jeg jo fra ledelsen sin side. Det er økt konkurranse innen utdanningssektoren, vi må få de gode studentene hit, få de gode forskerne hit og behovet for å være tydelige på, - hva er vi?”.* Studentens forståelse av ledelsens behov for en felles identitet kan anses som nært beslektet med en tanke om ”corporate identity”.

## **Del 2 - 5.3 Analyse av bakgrunnen for en prosess ved NTNU**

I del 1 ble det redegjort for ulike bakgrunner for å utvikle en identitetsplattform ved NTNU. I denne delen vil jeg analysere disse i lys av instrumentell og nyinstitusjonell organisasjonsteori. De teoretiske antakelsene som ble utviklet i teorikapittelet vil ligge til grunn for analysen.

### **5.3.1 En instrumentell løsning på et problem?**

Det instrumentelle perspektivet anser endring av formell struktur som løsningen på reelle problemer internt i en organisasjon. Først identifiserer man problemene, så søker man etter løsninger. Når NTNU gjennomfører et merkevareprosjekt skyldes det at organisasjonen ikke når sine mål med hensyn til rekruttering, synlighet, kjennskap og omdømme. En identitetsplattform og en kommunikasjonsstrategi er NTNU-ledelsens løsning på de ovennevnte problemene. Organisasjonsoppskriften er medisinen organisasjonen trenger for å nå sine mål. Den er utvalgt på bakgrunn av en presis problemanalyse internt. Organisasjonsoppskriftens antatte fordeler er berørt i

teorikapittelet under Van Riels idealmodell om "corporate communication". Kort fortalt, organisasjonsoppskriften skal sikre en overordnet, helhetlig og mer systematisk oppmerksomhet rundt NTNUs kommunikasjonsarbeid.

Det finnes selvsagt ulike årsaker til at organisasjoner oppdager slike problemer. En årsak kan være at ledelsen oppdager en mer effektiv organisasjonsoppskrift for å produsere de vedtak, varer eller tjenester som organisasjonen har som formål. En annen årsak kan være endringer i produksjonsvilkår eller endringer av sentrale rammebetingelser. Rammebetingelsene berøres av både indre og ytre omstendigheter. Dette er to eksempler på årsaker til at organisasjoner velger å endre formell struktur for å sikre bedre måloppnåelse.

Empirien støtter mange av de instrumentelt baserte antakelsene som er referert ovenfor. Bakgrunnen for å iverksette et merkevareprosjekt begrunnes blant annet i endringer i de eksterne rammebetingelsene til NTNU. Informasjonsdirektøren skriver følgende i et notat til NTNU-styret, *"Den siste utviklingen innenfor søkning til våre studier, indikerer også at vi ikke skal ta vår posisjon som det mest attraktive universitetet for gitt"* (Universitetsdirektøren 2002: 1). Videre begrunner hun dette med at NTNU befinner seg i en skjerpet konkurransesituasjon, en situasjon som krever tiltak og handling. NTNU hadde en uhjulpet kjennskap på 18 % i 2002, mens konkurrentene lå på mellom 67 % og 84 %. Bakteppet som trekkes opp tilsier at NTNU ikke er rustet til å nå sine strategiske mål med hensyn til rekruttering, kjennskap og profilering. På bakgrunn av dette anmoder Informasjonsavdelingen NTNU om å iverksette et arbeid med sikte på å definere hvilken identitet som skal bygges inn i merkevaren NTNU. I forhold til NTNU-styret presenteres organisasjonsoppskriften som en løsning på NTNUs problemer.

Det er også mulig å finne støtte i empirien for den instrumentelle antakelsen om at organisasjonen oppdager nye måter å organisere på. *"Det bør trolig diskuteres om rekrutteringsaktiviteten fortsatt skal drives løsrevet fra den øvrige profilering av universitetet, eller om det er tjenlig med en sterkere koordinering av aktivitetene"* (Universitetsdirektøren 2002: 5). Informasjonsavdelingen ønsker en sterkere koordinering

av rekruttering og profileringstiltak ved at denne samles i en avdeling. Implisitt ligger det her at en sterkere koordinering vil sørge for en mer effektiv virksomhet knyttet til rekruttering og profilering. En helhetlig kommunikasjonsplattform skulle sørge for at NTNU mer effektivt skulle nå sine kommunikasjonsmål. *”Det skaper mer effektiv kommunikasjon, det vet vi”*, sier Informasjonsdirektøren. I tråd med sentrale instrumentelle antakelser begrunner ledelsen prosjektet med at det vil bidra til at NTNU i større grad når sine mål.

En annen begrunnelse er at arbeidet med en felles identitetsplattform ved NTNU ble iverksatt fordi NTNU etter sammenslåingen mellom NTH og AVH hadde som mål å fremstå som en samlet institusjon. Nestlederen uttaler; *”NTNU er egentlig en politisk konstruksjon som veldig få ønsket seg internt på universitetet. Helt siden 1996 da NTNU ble opprettet har dette vært et problem for Informasjonsavdelingen”*. Nestlederen ved NTNUs informasjonsavdeling anså det som viktig å skape en felles identitet som kunne danne en ny overbygning for den nye, fusjonerte institusjonen NTNU. Begrunnelsen bekrefter instrumentelle antakelser. På bakgrunn av endringer i indre og ytre rammebetingelser er NTNU nødt til å etablere en identitet som de kan bruke for å gjøre den nye institusjonen kjent i utdanningsmarkedet. *”Utgangspunktet for Informasjonsavdelingen var egoistisk, vi trengte å tydeliggjøre markedsførings- og PR-profilen for universitetet”*, sier Nestlederen. Det hadde vært et problem at informasjonen ble sprikende. Informasjonsavdelingen trengte en identitet som favnet bredden, samtidig som den understreket den teknologiske hovedprofilen til NTNU. Rekrutteringsansvarlig forteller at NTNU skulle ut i samfunnet. *”Vi skulle rekruttere de gode hodene. Være tydelige. Vi trengte en klar profil. En profil man kunne identifisere seg med. Ha noen kjennemerker folk kunne stille seg bak”*. Ledelsen skulle bygge NTNU inn i de ansatte. Informasjonsavdelingen ønsket et verktøy for å styrke NTNUs gjenkjennelighet. *”Skille seg ut fra andre aktører på markedet, hvis man skal kalle det, det da. Jeg tenker jo litt konkurransepreget jeg da”*, forteller Rekrutteringsansvarlig.

### **5.3.2 En ide på reise?**

Nyinstitutionell teori forstår organisasjonsendring som resultat av eksternt skapte problembeskrivelser. Ulikt det instrumentelle perspektivet adopterer organisasjoner nye oppskrifter og ledelseskonsepter på bakgrunn av påtrykk fra de institusjonelle omgivelsene. Moderne organisasjonsoppskrifter antas å være rasjonelle, naturlige og moderne løsninger på organisasjoners problemer. Organisasjoner er legitimitetssøkende og derfor adopterer de ofte moderne strategier, konsepter og oppskrifter for organisering. Krefter utenfor organisasjonen skaper et ”behov” for en kommunikasjonsstrategi, basert på oppfatninger om at dette er nødvendig, rasjonelt og legitimt. Organisasjonsoppskrifter som oppnår hegemonisk status, bidrar i sterk grad til å påvirke hva som er organisasjoners problemoppfatninger.

Man kan forstå bakgrunnen for en kommunikasjonsstrategi som sosialt påkrevd av omgivelsenes autoritative strømminger, forventninger og rasjonaliserte myter (Røvik 2004: 36). Man kan derfor anta at kommunikasjonsstrategien er en løsning på eksternt skapte problembeskrivelser og således er å anta som en løsningsdrevet reform. Det kan også antas at NTNU ønsker å handle i tråd med de normer og verdier som råder i omgivelsene. Organisasjonsoppskriften skal signalisere at NTNU tar helhetlig kommunikasjon og merkevarebygging på alvor. Det kan derfor antas at prosjektet initieres på bakgrunn av en motelogikk og at den dermed har løse koplinger. Organisasjonsoppskriften bærer preg av å være en generell ide, og man har uklare oppfatninger om hvilke effekter konseptet skal gi internt.

Empirien støtter antakelsen om at merkevarebygging er en institusjonalisert standard i Informasjonsavdelingens omgivelser. Jeg vil begrunne dette gjennom følgende resonnement: Informasjonsavdelingen oppdager en moderne organisasjonsoppskrift som fremstår som en effektiv problemløser i samtiden. En kommunikasjonsstrategi fundert i en identitetsplattform kan antas å være en slik problemløser. Røvik skriver følgende om dette; ”Først blir noen i organisasjonen oppmerksom på en populær oppskrift (løsningen), og deretter opplever man at man har et lokalt ”problem” som må løses, med andre ord en løsningsfremdrevet reform” (Røvik 1998: 39). Informasjonsdirektøren forteller at Norfakta knyttet NTNU til Bennett reklamebyrå. Bennett hadde

organisasjonsoppskriften som representerte en løsning på NTNUs manglende merkevarebygging.

Spørsmålet man kan stille er; hvordan ble NTNU oppmerksom på at de manglet merkevarebygging og en merkevare? Det kan argumenteres for at de årlige undersøkelsene til Norfakta gjorde NTNU oppmerksom på dette. Hvis så er tilfelle bekreftes antakelsen om en eksternt skapt problembeskrivelse. Dekanen understøtter et slik resonnement, *”Vi ble presentert for undersøkelser hvor NTNU-navnet syntes lite kjent. Det var lett å se behovet for en sånn kommunikasjonsplattform”*. Følelsen av å ha et problem utløste et internt behov for å iverksette en merkevarebyggingsprosess ved Informasjonsavdelingen. Å merkevarebygge NTNU virket som et rasjonelt tiltak for å sikre institusjonen legitimitet som en seriøs, moderne og utadvendt utdanningsinstitusjon. Det gir støtte til antakelsen om å møte omgivelsenes normer og verdier. Dekanen uttaler, *”Det å ha en hovedprofil er jo et slags bilde på at det tenkes profilering ved NTNU”*. Professoren følger opp, *”Den andre er på måte at alle andre gjør det. Alle andre gjør det, litt sånn”*. Han understreker også at institusjonen har en forpliktelse til å være litt moderne. *”Det er ganske viktig i forbindelse med alle de på en måte påtrykkene man har fra ulike hold nå i forhold til å harmonisere seg mer med måten man tenker kanskje næringslivsmessig og sånn, styringsstrategier, måten man styrer eller ledelse på universiteter og alt det der”*. Henvisningen til eksterne påtrykk gir en betinget støtte til å si at det er en motelogikk som utløser arbeidet. Det støtter antakelsen i det nyinstitusjonelle resonnementet om løse koplinger. Det er ikke innlysende ut fra ovennevnte uttalelser at konseptet har til hensikt å få reelle implikasjoner internt i organisasjonen.

Informasjonsdirektøren forteller at kommunikasjonsplattformen først og fremst er et effektivitetsverktøy. *”Det skaper mer effektiv kommunikasjon, det vet vi”*, sier Informasjonsdirektøren. Er dette en rasjonalisert myte, eller presenterer Informasjonsdirektøren her et etablert faktum? Dette er et argument for å hevde at konseptet, uavhengig av om den er et faktum eller en myte, anses som en effektiv problemløser internt ved NTNU. For å underbygge sitatet kan jeg trekke ut en setning fra

et styrenotat; ”Grunnleggende handler merkevarebygging om å arbeide systematisk og helhetlig for å få omverdenen til å oppfatte merkevaren slik bedriften ønsker – styre merkets omdømme eller dets image” (Universitetsdirektøren 2002). Dette viser også at NTNU tar kommunikasjon og merkevarebygging på alvor.

#### **5.4 Oppsummering**

Kapitlet tar for seg NTNUs bakgrunn for å iverksette arbeidet med en identitetsplattform. Hensikten var å styrke NTNUs uhjulpne kjennskap i befolkningen ved å bygge merkenavnet NTNU. En annen bakgrunn var å samordne den totale kommunikasjonsvirksomheten for å møte en skjerpert konkurransesituasjon på utdanningsmarkedet. En identitetsplattform og en kommunikasjonsstrategi skulle bli et styringsverktøy for all kommunikasjon ved NTNU. Det skulle sikre tydelig, klar og strategisk fundert kommunikasjon. Informanter forteller at det også eksisterte institusjonelt drevne argumenter for å iverksette et merkevarebyggingsprosjekt. Intern ressurskamp og ønske om større arbeidsoppgaver til Informasjonsavdelingen kan ha medvirket til at prosessen utviklet seg internt. En annen begrunnelse er ønsket om å finne en felles identitet for AVH- og NTH-miljøet. Man ønsket å besvare spørsmålet, hvem er vi? Et ønske om å rekruttere de gode hodene har også ligget sentralt hele veien. I tillegg er ønsket om å være moderne og fremtidsrettet noe som går igjen hos informantene. Empirien tyder på at NTNU ønsker å oppnå mange av de fordeler som Van Riels idealperspektiv om ”corporate communication” antas å gi.

Empirien bekrefter instrumentelt baserte antakelser om manglende måloppnåelse som hovedbakgrunn for å iverksette en merkevarebyggingsprosess. Det kan også argumenteres for at nyinstitusjonelt baserte antakelser om en løsningsdrevet reform forklarer noe av bakgrunnen. Flere informanter forteller også at det er viktig at NTNU reflekterer verdier og normer som er attraktive i omgivelsene, noe som understøtter forventningen om at en motelogikk utløser arbeidet.



# Kapittel 6 - Empiri – Prosessen med en identitetsplattform ved NTNU

## 6.1 Innledning

Dette kapitlet har to deler. I del 1 vil jeg gå inn på hvordan prosessgruppen oppfattet arbeidet som ledet frem til en identitetsplattform ved NTNU. Fremstillingen vil hovedsakelig baseres på intervjuene med prosessgruppen. Deler av styrenotat O-sak 17/04 vil refereres innledningsvis i kapitlet. Det for å gi et bilde av hvordan prosessen ble presentert for NTNU-styret. Som offentlig dokument er det også den informasjonen som allmennheten har tilgang til. Jeg vil så gå over til intervjuene med prosessgruppen. Det er naturlig å begynne med å referere daværende informasjonsdirektørs og prosessgrupeleders syn på prosessen, før jeg beveger meg videre til de øvrige informantene.

I teorikapitlet utledet jeg noen teoretiske antakelser om hvordan prosessen ved NTNU kunne tenkes å gjennomføres. Som et bakteppe vil jeg nevne noen sentrale antakelser i de to neste avsnittene. Jeg ønsker med det å sette empirien inn i en teoretisk-analytisk ramme. Bakgrunnen for dette er at det kan være praktisk for leseren å forstå teoretiske aspekter ved empirien før analysen. Spørsmålene som ble stilt informantene vedrørende prosessen hadde til hensikt å avdekke hvorvidt det var hold i noen av de teoretiske antakelsene som det i korthet er redegjort for under. Analysen av prosessen presenteres i kapitlets del 2.

Instrumentell teori forventer at ledelsen vil ha klare mål med denne prosessen. Prosessen antas å være underlagt sterk kontroll og stram styring. Ledelsen må kontrollere aktiviseringen av prosjektet ved å håndplukke hvilke aktører som skal delta. Aktørene vil ha klart definerte rettigheter og plikter i henhold til ledelsens definerte mål med arbeidet. Defineringsen vil styre prosjektgruppens arbeid i retning av ledelsens problemoppfatning og løsningsforslag.

Nyinstitutionell teori forventer derimot at prosessen vil være helt tilfeldig. Ledelsen vil med stor energi iverksette prosessen, for så å svikte i oppfølgingen. Prosessen vil ha uklare mål, prosjektgruppen vil være tilfeldig sammensatt, den vil savne ledelse og ha uklart mandat. Prosessen antas heller ikke å ha noen reelle implikasjoner på kjernevirksomheten ved NTNU. Dette skyldes at organisasjonsoppskriften er adoptert på bakgrunn av ytre press og eksternt skapte problembeskrivelser.

## **Del 1 - 6.2 Prosessen med å utvikle en helhetlig identitetsplattform**

I denne delen redegjøres det for NTNUs prosess med å utvikle identitetsplattformen.

### **6.2.1 Kommunikasjonsplattform for NTNU**

På bakgrunn av styrevedtaket i S-sak 80/02 (gjengitt i kapittel 4) ble det bestemt at man skulle arbeide videre med problemstillingene rundt NTNU sin kommunikasjons- og omdømmesituasjon. *"I november 2002 anbefalte styret NTNU å gjennomføre et profilerings/merkevareprosjekt i 2003-2004. Prosjektet skulle avdekke status, internt og eksternt, med hensyn til identitet, omdømme og profil, deretter synliggjøre de utfordringene NTNU står overfor med hensyn til kommunikasjon og profilering i forhold til ulike målgrupper og iverksette tiltak for å møte disse utfordringene"*

(Universitetsdirektøren 2004). En ny og omfattende profilundersøkelse ble derfor gjennomført av Norfakta i 2003. Resultatene fra undersøkelsene ble presentert for NTNU-styret på septembermøtet samme år. *"I korte trekk avdekket undersøkelsen følgende: Det er en klart forbedret kjennskap til navnet NTNU fra 1998 (8 %) til 2003 (28 %), men resultatet på uhjulpet kjennskap er fortsatt meget dårlig. Til sammenligning er tallene for de andre universitetene UiO 83 %, UiB 67 %, UiTø 62 %. NTNU har en positiv utvikling på profil i befolkningen, med framgang på alle unntatt to elementer som har samme nivå som i 1998. På begge disse elementene er imidlertid NTNU rangert som det beste universitetet i befolkningen. Dette gjelder utsagnene om at NTNU er ledende på å utdanne folk som næringslivet etterspør og at NTNU er ledende på forskning. Det er en kraftig økning på elementer som at NTNU har et framtidsrettet fagtilbud og at det er et spennende studentmiljø ved NTNU og i Trondheim. NTNU har forbedret sin posisjon på utsagnet at det er Norges beste universitet, men fremdeles ligger UiO noe foran på dette*

*elementet. NTNU er fremdeles profilert på modernitet, på samme nivå som i 1998. NTNU er bedre profilert blant menn enn blant kvinner. Samtidig er NTNU dårligere profilert i yngste aldergruppe under 30 år enn i de to eldste aldergruppene. NTNU er fremdeles klart ledende på teknologiske fag, i enda større grad enn i 1998. Også for samfunnsvitenskapelige fag og historisk-filosofiske fag er det en framgang for NTNU, men det er fremdeles meget langt opp til UiO” (Universitetsdirektøren 2004).* I tillegg gjennomførte man en undersøkelse blant nye studenter ved NTNU høsten 2003. NTNU-styret ble så orientert kort om prosessen som ledet til identitetsplattformen.

I samarbeid med Norfakta og Scentio ble det utviklet et statistisk underlagsmateriale som arbeidet skulle baseres på. Notatet opplyser også at man ved Informasjonsavdelingen hadde et forberedende arbeid i forkant av prosessgruppen. *”En del grunnarbeid ble gjort i Informasjonsavdelingen sammen med byrået i løpet av vinteren 2003/2004”* (Universitetsdirektøren 2004).

### **6.2.2 Utarbeidelsen av en identitetsplattform**

I intervjusituasjonen forsøker jeg å gjøre et større dypdykk i hvordan prosessen foregikk. Informasjonsdirektøren forteller at hun var fornøyd med valget av Bennett reklamebyrå som prosessveileder. De hadde gjort et grundig forarbeid med hensyn til universitetsmiljøet, og dette skapte en trygg og tillitsfull stemning i prosessgruppen. Informasjonsavdelingen forberedte Bennett på at dette med identitetsplattform og omdømmebygging var noe nytt innen universitetssektoren. *”Vi jobbet mye med dem på forhånd for å fortelle dem litt om akademias tilnærming til omdømmebygging”.* Informasjonsdirektøren forteller at Bennetts tilnærming var veldig tillitsvekkende. *”De hadde en veldig substansiell, empirisk, nærmest vitenskapelig tilnærming til dette. De hadde en skikkelig tung faglig tilnærming til den jobben vi skulle gjøre. Det var veldig viktig for respekten og aksepten hos arbeidsgruppen vår”.* Det var noen uklarheter rundt begrepsapparatet til Bennett i prosessgruppen, men dette ble raskt forklart og oppklart. En annen utfordring var å forstå hva man skulle frem til med dette arbeidet. *”Vi skulle utarbeide verdier og løfter. Hva var forskjellen på en identitetsplattform, et motto og en kommunikasjonsplattform? Vi måtte liksom ha for oss hva vi skulle frem til”.*

Informasjonsdirektøren hadde informert Bennett om at det ikke måtte være noen lettvintheter når man skulle tromme sammen professorer i teknisk kybernetikk og litteraturvitenskap. Det måtte ikke bli skjæring med reklamefolkene. På spørsmål om prosessen gikk bra svarte hun; *”Jeg trodde ikke det skulle gå så bra som det gikk med denne plattformen”*. Informasjonsdirektøren svarer litt tvetydig på om sammensetningen av prosessgruppen var avgjørende for prosessens fremgang. På den ene siden sier hun; *”Det ville gått bra uansett prosessgruppe”*. I neste setning begrunner hun valg av prosessgruppemedlemmer på en langt mer strategisk måte; *”Professoren var et førstevalg som talsmann for teknologimiljøet. Det var helt strategisk å få han med, han satt i styret og plattformen skulle tilbake dit. Dekanen var en respektert dekan som det var viktig å ha med, han har ”standing” i organisasjonen. Det ga tyngde i prosessen”*.

Arbeidsprosessen var stram og hvert møte med prosessgruppen hadde bestemte målsetninger. Det ble totalt holdt 4 møter. Infoledergruppen hadde flere mellommøter med Bennett underveis. *”Hvert møte hadde et definert oppdrag. Det var litt tenkearbeid mellom møtene, Informasjonsavdelingen tok mesteparten av arbeidet. Informasjonsavdelingen ble igjen drevet frem av Bennett. Prosessgruppen var en idébank, og man valgte ut ting i fellesskap. Det skapende kom fra Førsteamanuensis i et kreativt møte. - Da gikk det en engel gjennom rommet”*, forteller Informasjonsdirektøren.

I enkelte møter var det diskusjoner om hva som var NTNU sin viktigste oppgave. Informasjonsdirektøren forteller at Dekanen kunne føle seg alene om å forsvare de humboldtske verdiene mot reklamefolkene og teknologene. Det var bestemt på forhånd at prosessen og identitetsplattformen skulle bygge på NTNUs vedtatte hovedstrategi som er summert opp i verdiene *”Kreativ, Konstruktiv, Kritisk”*. Dekanen ledet i sin tid arbeidet med hovedstrategien og var opptatt av at den ble ivaretatt i identitetsplattformen. *”I den grad det var noen konflikt mellom Dragvoll og Gløshaugen så var det litt dette med nasjonal verdiskapning versus forståelse av individ og samfunn”*. Alle følte derimot at *”det skapende universitet”* var noe som ivaretok alle miljøer på en god måte.

Informasjonsdirektøren forteller at man utviklet en sjekklister som alltid skulle benyttes når budskap skulle sendes ut fra NTNU. Den skulle sikre at budskapet var trofast mot plattformen. En slik sjekklister kan kanskje forstås som ”det felles utgangspunkt” som Van Riel referer til i sitt idealperspektiv om ”corporate communication”. Alle budskap skulle bidra til å styrke NTNUs hovedprofil. Når Informasjonsavdelingen presenterte et budskap så skulle kommunikasjonsverdiene komme frem. *”Gir dette budskapet en assosiasjon til det å være innovativ, ledende, appell til kvinner, troverdig. Vi testet ut dette gjennom undersøkelser”*. På spørsmål om hvem og hvordan man kom frem til disse sjekkpunktene svarer Informasjonsdirektøren følgende; *”Vi kom frem til disse igjennom diskusjon. Egentlig så var det Bennett som hjalp oss for de hadde satt seg kjempegodt inn i alle grunnlagsdokumenter. Hovedstrategien og mandatet NTNU fikk av Stortinget i 96. Det var de som påminnet oss om at det står i vårt mandat at vi skal ta i bruk kvinners kompetanse, og at vi skal være i front når det gjelder tverrfaglighet og ha en teknologisk og naturvitenskapelig hovedplattform. Det med å være ledende og innovativ var midt i den tiden hvor nyskaping kom inn som en del av hovedoppdragene til universitetene”*.

Informasjonsdirektøren forklarer at rektor var tydelig på at arbeidsprosessen måtte forankres i en gruppe, den måtte være relativt begrenset i forhold til å komme i mål. *”Det må foregå på denne måten for at vi skal komme i mål”*. Det er min fortolkning at rektor her anbefalte en ”top down-prosess” med få aktører involvert. Implisitt ligger det også at en ”bottom up-tilnærming” ville vært til hinder for å komme i mål med arbeidet. En ”top down-prosess” er i tråd med tanken om en ”corporate identity”, altså en strategisk styrt identitetsutviklingsprosess<sup>17</sup>.

### **6.2.3 En toppstyrt prosess**

Et annet medlem av infoledergruppen, Informasjonskonsulenten, fortalte at slagordet ”det skapende universitet” kom opp i det første gruppearbeidet til prosessgruppen. Hun

---

<sup>17</sup> *”Corporate identity involves choosing symbols to represent the organization (for example, logo, name, slogan, livery). These choices are most often made by top management and their advisers, although these decision-makers increasingly take the perceptions and reactions of organizational members into consideration in their formulation of corporate identity” s. 17 i Schultz, M., M. J. Hatch, et al. (2000). The Expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand. Oxford, Oxford University Press.*

forteller at da slagordet ble presentert var det noen i prosessgruppen som uttalte *"Men nå har vi det"*. Informanten opplevde prosessgruppen som et sandpåstrøingsorgan for Informasjonsavdelingen. På direkte spørsmål om dette svarer hun; *"Ja, ja, ja, men sånn er jo det meste her. Jeg er helt sikker på at Informasjonsdirektøren gir helt andre svar, men jeg er ganske sikker på det"*. Det skjedde mye på siden av prosessgruppen. Bennett gjorde det meste. De bestemte hvordan ting skulle uttrykkes. De var også kontaktpersoner i forhold til Norfakta. Resultatene fra Norfakta ble brukt som argumenter internt i prosessgruppen. Informanten tror ikke det ville gått med en "bottom up-prosess", det hadde blitt for mange involverte. Som utfordring underveis i prosessen sier Informasjonskonsulenten følgende, *"Jeg liker at det skrives en plan for implementering etter at ting er bestemt. Ja vi gjør sånn og sånn, sånn og sånn. At vi har en stor bevisstgjøringsprosess ute i organisasjonen. At vi er modige og tar den diskusjonen med de verste kverulantene, og den prosessen ble jo aldri tatt"*. Informasjonsavdelingen fikk betydelig mer midler og rekrutteringsprosjektet ble flyttet fra studieavdelingen til Informasjonsavdelingen. I dag der dette arbeidet flyttet tilbake til studieavdelingen.

#### **6.2.4 En begrenset, effektiv og konstruktiv prosess**

Nestleder på Informasjonsavdelingen opplevde arbeidet med prosessgruppen som god og konstruktiv. Han forteller at infoledergruppen hadde en 8-10 møter med Bennett reklamebyrå. Bennett styrte arbeidet og deltok på alle møtene. Det var ulike oppfatninger om arbeidet internt i prosessgruppen. Han forteller at Informasjonsavdelingen hadde et praktisk formål. *"Vi var ikke så veldig opptatt av å diskutere hvorfor. Men det er nyttig i sånne prosesser å ha med folk som har ulike ståsteder"*. Nestlederen forteller at den toppstyrte prosesstilnærmingen var begrunnet i effektivitetshensyn. *"Skal du kjøre en sånn svær representativ prosess så tar det forferdelig lang tid og det kan koke bort i kålen"*. Det var bedre å bare sette i gang og heller be om tilgivelse i ettertid, forteller Nestlederen. *"Her var vi en liten gruppe som jobbet veldig kjapt og effektivt. Vi kom på noe, vi prøvde oss"*. Bennett var opptatt av å forankre kommunikasjonen strategisk, de var ansvarlige for at man kom frem til noe som NTNU kunne stå innenfor. Dette er helt sentralt innen et "corporate communication" -perspektiv. Det var ifølge Nestlederen avgjørende for prosessen å bringe inn et reklamebyrå. *"Jeg tror det var viktig med en*

*ekstern part. Informasjonsavdelingen hadde ikke kompetanse til å kjøre en prosess av dette slaget. Vi var ute etter markedsbudskap og da gikk vi til noen som var gode på det". Nestlederen opplevde at enkelte akademikere ikke forsto at det var behov for markedsføring av NTNU. Dersom man inkluderte for mange kritiske elementer i prosessen kunne man ende opp med en lang, resultatløs og ressursødende prosess. "Det er faktisk et argument for å ikke kjøre en sånn veldig svær prosess fordi man kan ende opp med en evigvarende diskusjon". En "top down-tilnærming" ble foretrukket for å sikre at man hadde fremdrift i prosessen. "For å skjære igjennom så var det en fordel at vi kjørte en relativt spiss prosess hvor en liten gruppe bare kom frem til også prøvde vi å implementere det etterpå".*

Etter at prosessgruppen kom frem til slagordet "det skapende universitet" så dreide diskusjonene seg rundt hvilken begrunnelse og argumentasjon NTNU skulle bruke i kommunikasjonen av seg selv. Nestlederen opplevde at "det skapende universitet" inkluderte alle. "Altså selv om du er filosof på Dragvoll, eller oljeingeniør ved Lerkendal så er du med å skape". Det skapende er med på å fortelle noe spesielt om virkeligheten på NTNU, sier han. "Alle kan føle seg hjemme i det begrepet og det er det geniale med det. For hadde vi kommet frem til noe som deler av miljøene ikke hadde følt seg hjemme i så hadde vi hatt et kjempeproblem".

#### **6.2.5 Møtet med et reklamebyrå**

Dekanen beskriver innledningsvis arbeidet på følgende måte "Arbeidet var positivt. Det var artig å jobbe med reklamebyrået. Mange av oss faglige hadde for teite føringer på hvordan vi kunne presentert NTNU. Vi kunne godt stolt mer på det reklamebyrået". På den annen side uttrykker han frustrasjonen over at NTNU trengte reklamefolk for å formulere hva de selv sto for. I forhold til "det skapende universitet" som slagord så mener Dekanen at det var vellykket. Det var ifølge Dekanen også uenigheter i prosessen; "Det var jo uenighet, det var det jo. Professoren og jeg har jo helt forskjellige ideologiske plattformer her i verden. Professoren hadde en større tro på å formidle teknologien som det rene og ekte. Det ivaretok ikke helheten. Jeg erfarte det som lite fremoverskuende hvis du skal lage en plattform som skal appellere til yngre". Han trodde

likevel at man skulle komme i havn med helheten til slutt. *”Clouet var at dette arbeidet var forankret i NTNU sine overordnede mål og strategier. Det var bare å finne noen appellerende måter å gjøre det på. Vi var jo tross alt omgitt av mange strategiske dokumenter og det var om å gjøre å få tydeliggjort dem, det var ikke om å gjøre å finne på noe nytt”*. Dette er et sentralt kjennetegn innen ”corporate communication” - perspektivet. De tre bestanddeler i ”det felles utgangspunkt” er nettopp; ”strategy”, ”identity” og ”image”.

Dekanen beskriver samarbeidet i prosessgruppen på følgende måte. *”Det ble litt ”daft” etter hvert og litt uklart fra Informasjonsdirektøren. Vi hadde vel en følelse av at vi bisto henne i dette arbeidet. Dekanen svarer at han følte seg som en reell bidragsyter i prosessen. Han følte likevel ikke noe spesielt ansvar for å komme frem til noe. ”Det er ikke mitt ansvar at NTNU får en kommunikasjonsplattform. Det har infodirektøren funnet ut med noen sånne ”hippe” reklameboys som det var interessant å se hvordan jobbet”. Som akademiker kunne han oppleve prosessen som litt krevende og uvant. ”Å sitte og høre på sånne grenseløse banale plattheter som kommer ut fra sånne reklamefolk før det blir noe snert i det, det er ganske krevende”*.

#### **6.2.6 MIT som organisatorisk forbilde**

Professoren forteller at prosessen med Bennett var spennende, morsom og lærerik. Han opplevde ikke prosessen som særlig komplisert. *”Man er jo med på et sånt gruppearbeid og det er jo ganske gøy. Du sitter der noen timer og har det litt artig. Så kommer man fram med noen ideer som der og da virker veldig ålreit. Det man i etterhånd har sett det er jo at noe av det man har kommet fram til ikke har blitt satt sånn særlig pris på ute i organisasjonen”*. Han viser her til den engelske versjonen av identitetsplattformen. Professoren svarer følgende på om man hadde organisatoriske forbilder i prosessen. *”Vi ser jo til disse store, tunge eliteuniversitetene. En del av disse er jo veldig dyktige på å en måte å komme frem i mediene, MIT, Stanford som to eksempler. Så det er nok en del sånne man skjeler til, ja”*. Andre informanter bekrefter at MIT var et organisatorisk forbilde for NTNU i denne prosessen. MIT representerte noe man ville bli mer lik. Det er uklart om det var Bennett som tegnet MIT som et godt eksempel, eller om dette var noe



som oppsto mer kollektivt som et forbilde man skulle imitere. Professoren beskriver at Bennett hadde en sterk hånd om prosessen. *"De var facilitatorer, altså de kjørte prosessen. Også var de tydelig prinsipielt på hvor vi skulle hen i forhold til dette her"*. Han opplevde at Bennett var flinke på det å spisse budskapet; *"Det å skjære vekk var de nok ganske flinke til å bidra til"*. Videre forteller han at samarbeidet fungerte godt. Han forteller at han syntes Bennett reklamebyrå hadde et "greit" kunnskapsgrunnlag om NTNU under prosessen. Selv om Professoren ikke hadde problemer med et reklamebyrå uttrykker han at andre hadde mer problematiserende holdninger. *"Du kan si det var litt forskjellig holdninger til det å hente inn et sånt markedsføringsfirma og hva de kan bidra med i en sånn prosess. Hva kommer ut av det liksom?"* Han forteller at han likte "det skapende universitet" som slagord for universitetet. *"Det skapende universitet", det har noe med å fremheve kreativitet på, nyskaping, innovasjon og hele de greiene der, jeg synes det var en bra måte å fange det på"*. Selv om Professoren falt for slagordet føler han ikke at det sier noe spesielt om NTNU. *"Asså det sier ikke noe spesielt om NTNU, men det sier noe om hva vi skal være. Det sier noe om at på et universitet så skal du ha frihet til å utvikle noe sjøl. Det skal på en måte ligge der i bunnen det er klart"*.

### **6.2.7 Konfliktene i prosessen**

Studenten forklarer at en dypere prosess nok ville endt med et annet resultat enn det prosessgruppen kom frem til i samarbeid med Bennett. Det var likevel dragkamper internt i gruppen mellom miljøene fra Gløshaugen og Dragvoll. *"Fra de tekniske på Gløshaugen så var det veldig sånn – "Vi må ikke la samfunnsviterne og humanistene komme her og ta over med noen fine ord". Så det var vel litt en sånn dragkamp det der"*. Personligheten til de i gruppen var avgjørende for det gode klimaet i prosessen. Det gjorde at man slapte ned kantene i formuleringene, noe som bidro til å "smøre" prosessen. Det instrumentelle perspektivet forventer at ledelsen gjennom aktiviseringen av prosessen vil håndplukke deltakere. Alle i gruppen hadde ledererfaring og beskrives av Studenten som løsningsorienterte. I tråd med informasjonsdirektørens beskrivelse var representantene fra Dragvoll og Gløshaugen førstevalg til arbeidet. Informasjonskonsulenten omtaler de på følgende måte, *"De som ble tatt ut i gruppen det er folk som nødvendigvis ikke er de verste kritikerne, men likevel kritiske, for å si det*

*sånn. De vil gi et positivt bidrag*". De antas å være pragmatiske og villige til å bringe prosessen i mål. Det kan tenkes at disse ble ansett som spesielt samarbeidsvillige og at friksjonen mellom de ulike miljøene slik ville bli minst mulig. Studenten beskriver hovedforskjellen mellom miljøene fra Dragvoll og Gløshaugen slik; *"Fra fagmiljøene her (Dragvoll) så har man en sånn tankegang at man kan uttrykke ting litt vagere og at det fortsatt fungerte. Fra de tekniske miljøene (Gløshaugen) så var det veldig sånn at det skulle være kjempetydelig"*. Andre utfordringer var at mellom møtene så hadde deltakerne fått nye impulser fra sine fagmiljøer og at ting man var blitt enige om plutselig ikke gjaldt. Studenten gjengir; *"Jeg husker at når vi hadde hatt noen avbrekk og kom tilbake så var vi uenige igjen, fordi da hadde vi liksom fått litt sånn på pukkelen hjemme"*. Dette er interessant fordi det avslører noen spenninger mellom miljøene. Det kan være grunn til å anta at "top down-tilnærming" forskånet prosessen for mange av disse uenighetene. Studenten forteller at det var skepsis mot reklamebyrået. *"Liksom hvordan forstå hvordan de tenkte. Jeg tror Informasjonsavdelingen med Informasjonsdirektøren synes dette var veldig fantastisk artig, mens vi andre var litt mer sånn - hvor artig er egentlig dette her?"*. Prosessen fikk en forløsning da gruppen kom frem til "det skapende universitet". Studenten er uklar på om hvem som kom på begrepet; *"Det var kanskje Førsteamanuensis, nei det husker jeg ikke"*. Rett etterpå resonnerer hun seg frem til følgende; *"Jeg tror det var rekrutteringsansvarlig, ja fordi, ja det var kanskje Rekrutteringsansvarlig. Jo det var han, fordi han var ikke den som snakket høyest i resten av prosjektet. Han er utrolig dyktig, men han er ikke den som snakker mest når vi sitter litt sånn rundt et bord. Mens når vi da hadde den lille gruppen så snakket vi om dette her også plutselig så sa rekrutteringsansvarlig, "det skapende universitet"<sup>18</sup>. Så husker jeg at Informasjonsdirektøren sa "ja, det er det"*. Studenten forteller at de så solgte det inn til de andre i prosessgruppen. *"Fordi nettopp pga. av at vi hadde sittet der og tenkt på hva er NTNU og hva er alle trekkene ved det tekniske, hva er alle trekkene ved det*

---

<sup>18</sup> Informasjonsdirektøren og Nestlederen er i intervjusituasjon helt tydelige på at det er Førsteamanuensis som er kilden til slagordet "det skapende universitet". Studenten resonnerer seg frem til at det er Rekrutteringsansvarlig som er opphavsmannen for begrepet. Rekrutteringsansvarlig selv svarer følgende på direkte spørsmål. *"Det var jeg som la det frem. Så var det prosessgruppen vi satt og tok det fra. Jeg har lurt på om det var jeg som kom på det"*. Det er vanskelig å trekke noen slutning i dette spørsmålet. På den annen side er det et interessant funn.

*humanistiske, samfunnsvitenskapelige og da var det stod så klart for oss at det var det som var samlende”.*

Videre beskriver hun at det kanskje foregikk to prosesser samtidig i dette arbeidet. *”Litt av poenget var at Informasjonsavdelingen og Bennett hadde en kontinuerlig prosess, mens vi som var med i denne arbeidsgruppen bare var innom for at Informasjonsavdelingen og Bennett skulle teste ting på oss”.* Informasjonsdirektøren tok ofte rollen som ”motivator” dersom arbeidet gikk trått. Bennetts rolle var avgjørende, de sikret fremdriften og visste hvilke prosesser gruppen måtte igjennom. De kunne for eksempel si; *”Ja ok folkens fint, men nå pakker vi sammen denne diskusjonen og så går vi videre til neste punkt”.* Studenten beskriver en av representantene fra Bennett som spesielt dyktig på å trekke ut essensen i gruppens diskusjoner. Denne essensen ble så forsøkt rendyrket inn i en kommunikasjonssammenheng; *”Hvordan kan vi bruke dette her helt konkret liksom, han var veldig konkret”.* Studenten beskriver sitt inntrykk av en av Bennetts to prosessveiledere på følgende måte; *”Mitt inntrykk av ham var at han var faktisk usedvanlig dyktig til å plukke opp signaler, han hadde en slags teft for det. Det var nok det i stor grad som gjorde at vi kom frem til resultatet”.*

## **Del 2 - 6.3 Analyse av prosessen ved NTNU**

Så langt har kapitlet gitt innblikk i hvordan prosessgruppen ved NTNU oppfattet prosessen med å utarbeide en identitetsplattform ved NTNU. I denne delen av kapitlet ønsker jeg å gi en analyse av prosessen i lys av de teoretiske antakelsene som ble utviklet i teorikapitlet. Prosessen vil derfor sees i lys av det instrumentelle og det nyinstitusjonelle organisasjonsperspektivet.

### **6.3.1 Sterk kontroll og stram styring?**

Det instrumentelle organisasjonsperspektivet forventer at prosessen med å utvikle en identitetsplattform vil preges av en klar intern problemoppfatning. Prosessen er en del av ledelsens løsningsforslag. Prosessen vil derfor underlegges sterk kontroll og stram styring. Ledelsen vil arbeide effektivt for å nå de mål man har satt seg fore. Begrepene *aktivisering* og *definering* er sentrale når man analyserer prosessen i et instrumentelt

perspektiv. Et instrumentelt perspektiv har klare antakelser i forhold til *aktiviseringen* av prosessen ved NTNU. Et sentralt aktiviseringsaspekt er hvilke aktører som involveres i prosessen. Disse aktørene må tildeles klart *definerte* roller med bestemte rettigheter og plikter i prosjektet. Når ledelsen velger bestemte aktører, betyr det at de samtidig velger bort bestemte aktører. Jeg sikter her til den toppstyrte prosessstilnærmingen som ble valgt ved NTNU. Det er rimelig å anta at få mennesker ble involvert for å sikre en begrenset og stabil prosess. Ved Universitetet i Tromsø forsøkte man en motsatt tilnærming. En studie av prosjektet forteller at arbeidet strandet på bakgrunn av uenighet, intern motstand og høyt konfliktnivå. Dette kan skyldes at prosessen var for bred og dyp, noe som satte motstridende krefter i konfrontasjon med hverandre internt.

Det var Informasjonsavdelingen som *aktiviserte* og *definerte* prosessen. NTNU-styrets vedtak ga Informasjonsavdelingen stor frihet i arbeidet med identitetsplattformen. Bennett reklamebyrå og Informasjonsavdelingen *definerte* prosessens problemoppfatning og la sterke føringer for hvilket løsningsforslag man ville frem til. Informasjonsavdelingen *aktiviserte* så en prosessgruppe som hadde et klart *definert* mandat i forhold til prosessen som Bennett kjørte.

Empirien støtter en rekke instrumentelle antakelser i forhold til *aktiviseringen* av prosessstilnærming og deltakere. Informasjonsdirektøren forteller at hun og daværende rektor ble enig om å forankre arbeidet i en liten gruppe. ”*Det må foregå på denne måten for at vi skal komme i mål*”. Det måtte bli en ”top down-prosess”. Man fryktet at en ”bottom up-tilnærming” ville føre til stagnasjon, evigvarende diskusjon og havari. En toppstyrt prosess ble anlagt og Informasjonsdirektøren ledet arbeidet. Det ble nedsatt en prosessgruppe for å få forankring hos studentene og de to campusene ved NTNU (Gløshaugen og Dragvoll). Studentrepresentanten forteller at Informasjonsdirektøren måtte skyve arbeidsprosessen ved å være oppmuntrende og positiv; ”*For hvis ikke hun hadde spilt den rollen så tror jeg dette plutselig kunne ramlet litt sammen*”. Det kan antas at Informasjonsdirektørens kunnskap om målet med prosessen gjorde det sentralt å plassere henne som leder av prosessgruppen. Hun var bestemt på komme i mål.

Det kan også sannsynliggjøres at *aktiviseringen* av aktører bærer preg av instrumentelle antakelser og stram styring. Det er sannsynlig at Informasjonsdirektøren satte sammen en prosessgruppe som oppfylte en del kriterier i forhold til kompetanse og ledererfaring. Prosessgruppen besto av åtte personer. Tre av disse var tilknyttet Informasjonsavdelingen og 1 var prosjektleder for rekruttering i studieavdelingen. Dette firkløveret var administrativt ansatte og utgjorde infoledergruppen. Infoledergruppen var en kjernegruppe i prosessgruppen. *"Informasjonsavdelingen og prosjektleder for rekruttering var kjernegruppen, men i tillegg ville vi ha med oss en gruppe studenter og representanter fra de ulike fagmiljøene"*. Infoledergruppen hadde ifølge Nestlederen åtte-ti møter med Bennett. Prosessgruppen som helhet deltok på 4 av møtene.

Studenten og de faglig ansatte ble ifølge Informasjonsdirektøren rekruttert av representativitetshensyn. Intervjuene gir likevel gode holdepunkter for at utvelgelsen er i tråd med instrumentelle forventninger. Dette gjelder spesielt to medlemmer av prosessgruppen. De to ble spesielt fremhevet som løsningsorienterte individer med høy "standing" (anseelse) og tyngde i organisasjonen. De hadde begge ledererfaring og ble referert til som opplagte "førstevalg". Informasjonsdirektøren omtalte disse som "spesielt" konstruktive aktører. Denne antakelsen bekreftes i intervjuene med infoledergruppen.

*Definering* av problemoppfatninger og løsningsforslag er også en sentral antakelse. Ledelsen bør ha klart *definerte* mål med prosessen. Empirien støtter antakelsen. *Defineringen* av prosessen ved NTNU, gir inntrykk av en klar mål - middel tenkning. Bennett var prosessveileder og hadde klare mål med arbeidet. Infoledergruppen hadde egne møter med Bennett slik at de kunne skreddersy en prosess tilpasset en utdanningsinstitusjon. *"Vi jobbet mye med dem på forhånd for å fortelle dem litt om akademias tilnærming til omdømmebygging"*. Dette gjorde at Bennett møtte spesielt forberedt, noe som vakte tillit i prosessgruppen, ifølge Informasjonsdirektøren. I intervjuene fremkommer det helt tydelig at Bennett styrte prosessgruppen fra start til mål. Det var et stramt løp fra ledelsens side. Studentrepresentanten forteller at prosessveilederne fra Bennett kunne si, *"Ja ok folkens fint, men nå pakker vi sammen*

*denne diskusjonen og så går vi videre til neste punkt*". Reklamebyrået sikret fremdriften, prosessen var et middel for å nå et mål. *"Hvert møte hadde et definert oppdrag. Det var litt tenkearbeid mellom møtene, Informasjonsavdelingen tok mesteparten av arbeidet. Informasjonsavdelingen ble igjen drevet frem av Bennett*". Disse oppdragene bidro til å legge føringer for problemoppfatninger og løsningsforslag i prosessen. Bennett definerte hvilke beslutninger prosessgruppen skulle ta, noe som også la føringer på hvilke tiltak man kom frem til.

Samtlige medlemmer av infoledergruppen understreker at Bennetts kompetanse var helt avgjørende. En informant forteller at Bennett gjorde det meste som skjedde på siden av prosessgruppen. Nestlederen forteller at infoledergruppen var pragmatisk innstilt til prosessen, og opptatt av å komme i mål, *"Vi var ikke så veldig opptatt av å diskutere hvorfor"*. Han sier også, *"Vi var ute etter et markedsbudskap og da gikk vi til noen som var gode på det"*.

### **6.3.2 Et prosjektarbeid med løse koplinger?**

Nyinstitutionell teori ser organisasjonsendring som resultat av eksternt skapte problembeskrivelser. Organisasjonsendringen iverksettes fordi NTNU er gjenstand for press og ytre påtrykk. Arbeidet dras i gang for å dempe dette presset og for slik å sikre organisasjonen sosial autorisasjon. Det antas å prege arbeidsprosessen at det ikke er rasjonelle, men symbolske antakelser som er drivkraften. Et sentralt resonnement innen nyinstitutionalismen er dekoplingsresonnementet (Westphal og Zajac 1998). Det beskriver at moderne organisasjoner er utsatt for eksterne krav om å benytte strukturer, prosesser og oppskrifter som er ansett som effektive og legitime i samtiden. Det er imidlertid ofte en motsetning mellom de eksterne omgivers krav til organisering og organisasjonsinterne krav til effektive kjerneprosesser. Organisasjoner adopterer derfor moderne organisasjonsoppskrifter for å sikre legitimitet, mens kjernevirksomheten forløper som før. Dette bildet er kjernen i et de-koplet resonnement, organisasjonen opererer med et dobbelt sett strukturer som er løst koplet.

En sentral antakelse er at ledelsen vil iverksette prosessen, for så å svikte i å følge den opp. Dette skyldes at prosessen mangler klare mål. Uklare mål gjør også arbeidsprosessen uklar, tilfeldig, symbolsk og seremoniell. NTNUs reelle hensikt blir dermed å bruke konseptet som en moteriktig merkelapp mot organisasjonens institusjonelle omgivelser. Man forsøker kanskje å imitere et organisatorisk forbilde? En tredje antakelse er at oppskriftens innhold ikke er forenelig med NTNUs interne handlingslogikk. Det er derfor ingen reell intensjon om at den skal nedfelles i praksis.

Empirien kan ikke entydig bekrefte antakelsen om at ledelsen sviktet i oppfølgingen av prosessen. Det er likevel betinget støtte i intervjudata for en slik påstand. Flere informanter forteller at prosessen manglet retning. Det er hovedsakelig de to vitenskapelig ansatte og studentrepresentanten som oppgir dette. Dekanen sier, *”Det ble litt daft etter hvert og litt uklart fra Informasjonsdirektøren. Vi hadde vel en følelse av at vi bisto henne i dette arbeidet”*. I forhold til om han forventet å ha innflytelse svarer han, *”Jeg regnet med å ha innflytelse, men etter hvert så mistet man litt interesse og eierskap”*. Utsagnene til Dekanen kan forstås som om arbeidet var litt uklart og tilfeldig. Dekanen sa at det var uklart hvem som ledet arbeidet; *”Og hvem som egentlig ledet dette det var kanskje også litt uklart”*. Denne uttalelsen gir betinget støtte til forventningen om at ledelsen vil svikte i oppfølgingen av prosessen og at prosessgruppen savnet klare mål i arbeidet.

Empirien bekrefter at NTNU hadde liten erfaring med å forholde seg til et reklamebyrå og en identitetsplattform. Her ligger det en erkjennelse av at arbeidsfilosofien til et reklamebyrå kan antas å bryte med NTNUs kjernevirksomhet (forskning og undervisning). Empirien bekrefter forventningen om at en identitetsplattform er organisatorisk fasadepussing som ikke har til hensikt å påvirke interne handlingsstrategier. Etersom empirien bekrefter denne antagelsen er det ikke rart at prosessen kunne oppfattes som uklar for deler av prosessgruppen. Studenten sier at det i realiteten foregikk to prosesser. En informant fra infoledergruppen forteller at det aldri ble skrevet en plan for implementering og at man ikke åpnet for en bevisstgjøringsprosess internt. Dette understøtter antakelsen om at identitetsplattformen aldri hadde til hensikt å

ha noen intern funksjon. Det gir grunn til å tro at Bennett reklamebyrå var innleid som ekstern fasadepusser for NTNU. Utad skulle identitetsplattformen være en merkelapp, innad skulle kjernevirksomheten gå som før.

I intervjuene med prosessgruppen er det uklart hva som var det konkrete oppdraget. Hele prosessgruppen hadde 4 møter med Bennett, infoledergruppen hadde 8-10 møter. Studenten beskriver prosessgruppens rolle slik, *"Litt av poenget var at Informasjonsavdelingen og Bennett hadde en kontinuerlig prosess, mens vi som var med i denne arbeidsgruppen bare var innom for at Informasjonsavdelingen og Bennett skulle teste ting på oss"*. Var prosessgruppen i realiteten en referansegruppe? Dekanen understøtter Studentens uttalelse på følgende måte; *"Jeg følte ikke at jeg hadde ansvaret for å få en kommunikasjonsplattform på plass, det var mer å sørge for at det ikke skulle bli helt på jordet"*. Kanskje hadde prosessgruppen mer en form for "vetorett" og en rolle som nødbrems i arbeidet? Det var uttalt fra ledelsen at identitetsplattformen skulle baseres på NTNUs vedtatte strategier. Dette kan også ha bidratt til å nedtone prosessgruppens reelle rolle i arbeidet. *"Vi var jo tross alt omgitt av mange strategiske dokumenter og det var om å gjøre å få tydeliggjort dem, det var ikke om å gjøre å finne på noe nytt"*, sier Dekanen.

Flere i prosessgruppen sier at de ikke helt vet hva en identitetsplattform er for noe. Dette sier noe om at det kan ha vært løse koplinger, uklart mandat og uklare mål i prosessen. Dekanen forteller at prosessgruppen kom med tips og ideer og at Bennett tok det videre dit det skulle. Dette sier noe om at målene med prosessen kanskje ikke var like klare for prosessgruppen som de var for Bennett. Professoren mener for eksempel at "det skapende universitet" ikke sier noe spesielt om NTNU. *"Altså det sier ikke noe spesielt om NTNU, men det sier noe om hva vi skal være"*.

#### **6.4 Oppsummering**

Kapittelet tar for seg prosessgruppens beskrivelse av arbeidet med en identitetsplattform. Etter en omfattende profilundersøkelse i 2003 begynte prosessen med Bennett reklamebyrå. Informasjonsavdelingen nedsatte en prosessgruppe som i løpet av 4 møter



arbeidet seg frem til en identitetsplattform. Ansatte fra Informasjonsavdelingen hadde 8-10 møter med Bennett reklamebyrå. Noen informanter hadde inntrykk av at det i realiteten foregikk to prosesser. Posisjoneringsuttrykket ”det skapende universitet” ble utviklet på det første prosessgruppemøtet. Bennett regisserte arbeidsprosessen stramt. Resultatet skulle være i tråd med NTNUs vedtatte strategier. Det var enkelte spenninger mellom miljøene på Dragvoll og Gløshaug underveis, men informantene beskriver arbeidsprosessen som god. Flere uttrykker likevel at de ikke helt forstår hva en identitetsplattform egentlig er. Møtet med et reklamebyrå vakte ulike reaksjoner i gruppen.

Ledelsen ved NTNU var opptatt av å kjøre en toppstyrt, liten, begrenset og stabil prosess. Dette ble begrunnet i effektivitetshensyn. En ”bottom up-tilnærming” kunne utløse store spenninger og ende opp i uenighet og evigvarende diskusjon. Arbeidet med den engelske versjonen ble trukket frem som spesielt pinlig og vanskelig underveis. Det var gjennomgående at MIT var NTNUs organisatoriske forbilde hele veien.

Empirien bekrefter instrumentelt baserte forventninger om sterk aktivisering og definering fra ledelsens side. En ”top down-prosess” ble anlagt for sikre fremdriften i arbeidet. Prosessen bar preg av å være et middel for å nå bestemt mål. Prosessgruppen var strategisk sammensatt med få og kompetente aktører. Bennett ledet arbeidsprosessen gjennom bestemte punkter. Punktene definerte de temaer prosessgruppen måtte diskutere for å komme i mål.

Empirien kan ikke entydig bekrefte den nyinstitusjonelt baserte forventningen om at ledelsen sviktet underveis i arbeidsprosessen, likevel antyder enkelte informanter at arbeidet ble uklart. Enkelte informanter bekrefter antakelsen om at prosessgruppens arbeid var symbolsk. Antakelsen om at Bennett var innleid som organisatorisk fasadepusser bekreftes av informanter. Det ble ikke skrevet noen plan for implementering av prosjektet internt, det er derfor rimelig å anta at prosjektet hadde løse koplinger.

## Kapittel 7 - Empiri – Utfall av arbeidet med en identitetsplattform

### 7.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg se nærmere på utfallet av prosessen ved NTNU. Kapitlet er delt inn i to. I del 1 vil jeg fremstille oppfattet utfall av arbeidet fra prosessgruppens ståsted. Jeg vil vurdere og kommentere utfallet i lys av utviklingen på variablene; *primærøskere*<sup>19</sup> og *uhjulpel kjennskap*<sup>20</sup>. I tillegg vil utfallet knyttes til om prosessgruppen opplever at kommunikasjonskonseptet faktisk er implementert ved NTNU. Intervjuene med prosessgruppen og et leserinnlegg fra informasjonsdirektøren er hovedgrunnlaget for fremstillingen.

I del 2 vil jeg analysere empirien i lys av det instrumentelle og det nyinstitusjonelle organisasjonsperspektivet. Jeg vil undersøke om empirien underbygger de teoretisk baserte forventninger og antakelser som ble utledet i kapittel 2. Jeg vil oppsummere sentrale forventninger og antakelser i de to neste avsnittene.

Med utgangspunkt i et instrumentelt perspektiv kan man forvente at utfallet i hovedsak er positivt og som planlagt - forutsatt at konseptet implementeres som planlagt. Vi forventer da at konseptet får sterk handlingskoordinerende effekt og at NTNU når sin fastsatte mål. Identitetsplattformen blir en reell problemløser. Resonnementet er at dette er sikret bl.a. ved at arbeidet har sterk forankring hos ledelsen, og at oppfølgingen er preget av sterk styring og stram kontroll.

Ut fra nyinstitusjonell teori kan vi utlede forventninger om at konseptet **ikke** blir implementert internt ved NTNU. Det får derfor heller ingen reell handlingskoordinerende effekt. Konseptet ble ”adoptert” av legitimitetsmessige hensyn og er i konflikt med kravet til effektivitet i organisasjonens kjerneprosesser. NTNU etablerer et skille mellom ”prat og praksis”, eller en såkalt de-kopling. Det betyr at kjernevirksomheten forløper nokså

---

<sup>19</sup> Verdien på variabelen ”primærøskere” beskriver hvor mange studiesøkere som hadde NTNU som førstevalg.

<sup>20</sup> Variabelen ”uhjulpel kjennskap” beskriver hvor kjent et merkenavn er innen en kategori. Jo høyere frekvens som kjenner merkenavnet i et tilfeldig trukket utvalg, jo høyere uhjulpel kjennskap har merkenavnet.

upåvirket, samtidig som identitetsplattformen ivaretar utadrettede hensyn som å sikre organisasjonen profil, legitimitet og identitet (Røvik 1998: 40).

## Del 1 – 7.2 Utfall ved NTNU

I denne delen redegjøres det for NTNUs utfallet for arbeidet med identitetsplattformen.

### 7.2.1 Flere primærstøkere

Informasjonsdirektøren publiserte den 22.08.06 et leserinnlegg med tittel ”*Det skapende universitet – god profilering av NTNU?*”<sup>21</sup>. Leserinnlegget beskriver NTNUs vei frem til en identitetsplattform. I tillegg orienteres det om at identitetsplattformen har ligget til grunn for de siste to års rekrutterings- og profileringsarbeid. Identitetsplattformen ble ”implementert” og iverksatt ved immatrikuleringen av studentene høsten 2004. I forhold til måloppnåelse opplever NTNU etter to år en meget sterk økning i antall primærstøkere. Informasjonsdirektøren skriver følgende i leserinnlegget, ”*Kanskje er forankringen av rekrutteringskampanjen i en helhetlig profilering, en medvirkende årsak til at søkertallene har snudd fra flere års nedgang til en markant økning*”.

Tabellen viser utvikling i primærstøkertall i perioden 1999 – 2003 (Før identitetsplattformen)

	1999	2000	2001	2002	2003	Endring i %
<b>NTNU</b>	<b>7260</b>	<b>7838</b>	<b>7853</b>	<b>8123</b>	<b>8075</b>	<b>11.23 %</b>
<b>UiO</b>	9902	9676	9975	11154	15097	52.46 %
<b>UiB</b>	4575	4387	4727	5394	6549	43.17 %
<b>UiT</b>	1369	1379	1350	1590	1507	10.8 %

Tabellen viser utvikling i primærstøkertall i perioden 2004 – 2008 (Etter identitetsplattformen)

	2004	2005	2006	2007	2008 <sup>22</sup>	Endring i %
<b>NTNU</b>	<b>8310</b>	<b>9093</b>	<b>9522</b>	<b>9634</b>	<b>10242</b>	<b>23.25 %</b>
<b>UiO</b>	17263	17454	16470	16170	15829	-8.31 %
<b>UiB</b>	7553	8321	7639	7467	7382	-2.26 %
<b>UiT</b>	1974	2024	1824	1818	1967	-0,35 %

Det er interessant å observere at NTNU bare i løpet av det første året (2004-2005) med identitetsplattformen øker med hele 783 primærstøkere. Dersom man ser tilbake på

<sup>21</sup> [http://www.universitetsavisa.no/ua\\_lesmer.php?kategori=nyheter&dokid=44eb5fddb1e309.13657367](http://www.universitetsavisa.no/ua_lesmer.php?kategori=nyheter&dokid=44eb5fddb1e309.13657367)

<sup>22</sup> Tallene vil kunne endres noe da dette er foreløpige tall fra Samordna opptak.

perioden 1999 – 2003 så er den totale økningen på 815 studenter for hele perioden. I perioden 2004 - 2008 er den totale økningen på hele 1932 studenter.

I intervjusitasjon (juni 2008) forteller informasjonsdirektøren at NTNU nådde mange av de mål som var satt for prosjektet. ”*Vi omsatte i studentrekruttering og i en del andre typer tiltak som var på gang*”. Som tabellen viser er det stor økning i antall primærøkere i perioden 2004 - 2008. Det er ikke mulig å påvise en isolert kausalsammenheng mellom identitetsplattformen og økningen i primærøkere. NTNU opplever likevel en markant økning i søkertall etter implementeringen av identitetsplattformen. I så måte kan man gi informasjonsdirektøren rett i uttalelsen om at NTNU styrket sin studentrekruttering etter at plattformen ble applisert.

### **7.2.2 En tydeligere profil**

Informasjonsdirektøren viser også til en undersøkelse som ble gjort i juni 2004 av Norfakta, altså i forkant av identitetsplattformens lansering. I undersøkelsen oppgir hele 42 % av de forespurte at NTNU er det universitetet de forbinder med slagordet ”det skapende universitet”. Resultatene er henholdsvis 25 % for UiO, 24 % for UiT, 21 % for UiB, 4 % svarer blankt. Tallene var klare på at NTNU var det universitetet som av beslutningstakere i offentlig og privat sektor ble betraktet som det mest ”skapende universitet”. Informasjonsdirektøren skriver at det derfor ikke er planer om å endre strategien. NTNU skal fortsette ved å befestе inntrykket om at det er ”det skapende universitet”.

Informasjonsdirektøren hevder at NTNUs profil har blitt tydeligere; ”*Det skjedde en markant tydeliggjøring og vitalisering av profilen vår*”. En tydeliggjøring av profilen var et sentralt mål med arbeidet. Det er vanskelig å forstå de reelle implikasjonene av dette utsagnet, men det er mulig å gi en fortolkning. Det er rimelig å anta at identitetsplattformen bidro til å rendyrke kommunikasjonsbudskapet til NTNU. Det gjorde det lettere for Informasjonsavdelingen å kommunisere tydelig, strategisk og helhetlig. På nettsidene til Bennett reklamebyrå står det at konseptet om en identitetsplattform har til hensikt å tydeliggjøre profilen og merkevaren.

*”Merkevareplattformen<sup>23</sup> beskriver alle elementene i historien om et merke: Argumenter, løfter, personlighet og posisjoneringsuttrykk. I praktisk bruk forteller merkevareplattformen oss hva som er unikt med merket, og hva som gjør det enkelt å forstå og huske verdien av merket. Det som ikke står i merkevareplattformen skal ikke kommuniseres fordi det ikke bidrar til å fortelle historien om merket. For NTNU var det viktig å ta en nasjonal teknologisk posisjon samtidig som verdien av det tverrfaglige tilbudet skulle være tydelig”.*<sup>24</sup> Det er grunn til å tro at Informasjonsavdelingen **opplevde** at de kommuniserte en tydeligere profil etter at identitetsplattformen ble tatt i bruk. Rutinene tilsier at plattformen skal ligge til grunn som en obligatorisk sjekkliste for all budskapsutforming ved NTNU. Dette er helt i tråd med ”corporate communication” - perspektivet. Bennett forteller det slik på sine nettsider, *” I dag er NTNUs merkevareplattform grunnlaget for all kommunikasjon fra NTNU. Alle som kommuniserer på vegne av NTNU er kjent med innholdet i den, og bruker den aktivt i sin formidling”*. Uavhengig av hvem som antas å ”kommunisere” på vegne av NTNU så er inntrykket til prosessgruppen ikke like entydig som det Bennett hevder på sine nettsider.

Informasjonsdirektøren forteller at hun likevel opplever enkelte deler av identitetsplattformen som fullstendig integrert i kommunikasjonsarbeidet. Det er grunn til å tro at hun sikter til bruken av posisjoneringsuttrykket ”det skapende universitet” og NTNUs logo. *”Og når det gjelder det visuelle som er en viktig del av det så lever jo det i beste velgående. ”Det skapende” er fortsatt helt fullstendig integrert”*. Det er liten grunn til å trekke dette utsagnet i tvil.

### **7.2.3 Økning i uhjulpel kjennskap**

Informasjonsdirektøren er også opptatt av å få frem at NTNU har styrket sin uhjulpne kjennskap i løpet av perioden. *”Vi har gått vesentlig opp på uhjulpel kjennskap, men det skyldes ikke bare plattformen”*. Det betyr at flere individer i et tilfeldig trukket utvalg svarer NTNU når de blir bedt om å nevne navn på universiteter i Norge. Dette var et

---

<sup>23</sup> Merkevareplattform er et synonym for identitetsplattform.

<sup>24</sup> [http://www.bennett.no/nyheter\\_151205/case.html](http://www.bennett.no/nyheter_151205/case.html)

vesentlig mål med merkevarebyggingssprosjektet. Jeg vil kommentere utviklingen i uhjulpnet kjennskap i teksten under tabellen.

**Tabellen viser utvikling i uhjulpnet kjennskap i perioden 1998 - 2008<sup>25</sup>**

	1998	2002	2003	2007	2008 Før kampanje	2008 Etter kampanje
NTNU	8 %	18 %	28 %	39 %	50 %	59 %

Tabellen viser at den uhjulpne kjennskapen har økt jevnt fra 1998 – 2008. Den største årlige økningen ser vi i perioden 2007 – 2008. Økningen var da på imponerende 20 %. Årsaken til at det er to verdier for 2008 skyldes at NTNU hadde en offensiv profileringskampanje sommeren det året. Før kampanjen var verdien på 50 %, etter kampanjen hadde den steget til 59 %. Det er ellers interessant å påpeke at den uhjulpne kjennskapen i perioden 2002-2003 økte med hele 10 %, uten en identitetsplattform. Manglende identitetsplattform er ikke ensbetydende med manglende profileringsarbeid. Mer interessant er likevel perioden 2003 – 2007. Fra 2004 har NTNU hatt en fungerende identitetsplattform og en sterk økning i primærsøkere, likevel synes økningen i uhjulpnet kjennskap å være beskjedne 10 %.

Når informasjonsdirektøren beskriver økningen i uhjulpnet kjennskap som vesentlig, så kan tallene bekrefte dette. I perioden 1998 – 2008 så har den økt fra bare 8 % til hele 59 %. Det er likevel grunn til å notere seg at hun samtidig sier, ”*det skyldes ikke bare plattformen*”. Offensiv profileringskampanjer i 2007 – 2008 kan likevel antas å ha hatt en reell effekt på den markante bedringen i uhjulpnet kjennskap. Den store effekten i perioden 2007 – 2008 er interessant, fordi den kan antas å være en effekt av en ny kampanje som informasjonsdirektøren skriver om i leserinnlegget (august 2006). ”*Snarere tvert i mot, vi arbeider for tiden med en ny kampanje som skal forsterke kjennskapen til NTNU – det skapende universitet*”. Kanskje er det effekten av denne kampanjen vi ser i 2007 – 2008? Uttalelser fra NTNUs nye informasjonsdirektør kan tyde på det. Der sier han følgende om kampanjen for 2008, ”*Kampanjen bygger videre på fjorårets profileringskampanje og er en del av et langsiktig arbeid. Kampanjen har*

---

<sup>25</sup> Tall fra Informasjonsavdelingen ved NTNU

*hatt to siktemål: øke den uhjulpne kjennskapen til NTNU og fortelle suksesshistorier om NTNU og hva NTNU betyr for det norske samfunn”.<sup>26</sup>*

#### **7.2.4 Manglende implementering**

Et flertall av informantene uttaler at identitetsplattformen i liten grad er implementert i organisasjonen. Dekanen som var med å utvikle plattformen svarer slik på spørsmål om hva han mener om utfallet av identitetsplattformen; *”Hva er det denne plattformen er? Det er vel bruk av disse foilene når vi skal presentere noe? Det er vel stort sett det!?”*. Dekanen sier at det ikke er så viktig for ham å vite hva identitetsplattformen egentlig er. *”Jeg synes vel det er et poeng at man kan være med på noe sånt uten og helt vite hva det er for noe, det synes jeg er en slags konklusjon”*. Professoren sier at det er komplisert å finne maler og formater som passer i undervisningssammenheng. *”Det som jeg trenger er noe som er enkelt og som er nyttig for meg da. Som betyr at hvis jeg skal ut og holde et foredrag så kan jeg bare hente en, to til fem slides som sier noe om NTNU, hvis det passer”*.

Professoren mener det er uheldig for utfallet at identitetsplattformen aldri ble implementert internt ved NTNU. *”Altså man utvikler en identitetsplattform også sier man at man har gjort det, men så glemmer man hele implementeringsdelen av prosjektet”*.

Han synes det er overraskende at man ikke forsøkte å hente ut mer gevinst av identitetsplattformen ved å implementere den skikkelig. *”Det har man rett og slett nesten omtrent neglisjert og da blir det et prosjekt, som så vidt bare blir et prosjekt”*.

Professoren opplever også utfallet av identitetsplattformen som utvendig for institusjonen. *”Ja det blir utvendig og folk forholder seg ikke til det. Folk bruker det ikke”*. Ifølge studenten kan ønsket om raske resultater ha gått på bekostning av den interne bearbeidingen av identitetsplattformen. *”Det å i større grad ha utnyttet den diskusjonen vi hadde til å være en diskusjon ved NTNU, det hadde nok ikke vært så dumt”*. Da plattformen var ferdig var reklamekampanjene straks klare. Plattformen ble ikke solgt inn i organisasjonen. Da reklamekampanjene kom var det ingen internt som skjønnte hva NTNU drev med, forteller studenten.

---

<sup>26</sup> <http://www.adressa.no/nyheter/trondheim/article1136490.ece>

Nestlederen oppfatter manglende implementering som en reell svikt i arbeidet, han beskriver det slik, *”Tabben har vært i ettertid, vi har brukt for lite energi på å få det innarbeidet internt på universitetet”*. Samtidig er han tilfreds med identitetsplattformens form og funksjon. Identitetsplattformen er i full bruk utad på materiell og brosjyrer. *”Vi har innført dette på det meste av materiell, men vi tok for lett på denne implementeringsprosessen internt på universitetet”*.

### **7.2.5 Den engelske versjonen ”Innovation and Creativity”**

På bakgrunn av intern motstand valgte NTNU-ledelsen å gjøre retrett med den engelske versjonen av identitetsplattformen. Dekanen forteller om et ironisk og litt pinlig møte med NTNUs engelske slagord. Det dukket opp i en sammenheng hvor Dekanen ledet en internasjonal utredningsgruppe som het, *”The humanities as a source of creativity and innovation”*. *”Da så du virkelig hvor dustete det der var”*. I likhet med dekanen mener professoren at den engelske versjonen var spesielt lite vellykket, *”Folk synes det var pinlig og det er det folk husker, og det er synd”*.

## **DEL 2 - 7.3 Analyse av utfall ved NTNU**

### **7.3.1 En implementert organisasjonsoppskrift?**

I lys av det instrumentelle perspektivet er det rimelig å anta at implementeringsprosessen ved NTNU var sterkt forankret hos ledelsen. Det ble bevilget adekvate ressurser og konseptet er planmessig implementert i organisasjonen. Installeringen antas å være vellykket fordi man tilpasset konseptet til de lokale forhold i organisasjonen.

Oppfølgingen av prosjektet er tydelig definert og forankret hos sentrale personer i ledelsen. Ved hjelp av indikatorer og målesystemer sikret ledelsen at konseptet virker. Identitetsplattformen antas å ha fått stor handlingskoordinerende effekt, og NTNU nådde de mål som var satt på forhånd. Dersom identitetsplattformen har løst NTNUs organisasjonsinterne problemer, kan implementeringsprosessen per se sies å ha vært vellykket. NTNU hadde følgende uttalte mål med arbeidet; forbedring av uhjelpet kjennskap, samordne kommunikasjonsvirksomhet ved bruk av identitetsplattform (kommunikasjonsverktøy), tydeliggjøre profil og styrke rekruttering.



Det finnes sterk støtte i empirien for at ledelsen ved NTNU har kontrollert at konseptet virket som forutsatt. Empirien bekrefter også at identitetsplattformen har fått stor handlingskoordinerende effekt for Informasjonsavdelingens profileringsarbeid, rekrutteringskampanjer osv. Konseptet har ifølge infoledergruppen bidratt til at NTNU styrket sin måloppnåelse i forhold til uhjulpnet kjennskap, profilering og rekruttering. Informasjonsdirektøren skriver, *”Etter lanseringen var reaksjonene på ”det skapende universitet” nesten påfallende positive, både internt i organisasjonen og ikke minst eksternt. Begrepet ble for eksempel raskt tatt i bruk av omtalen av NTNU både hos lokale og sentrale myndigheter”*. Det at *”det skapende universitet”* ble så raskt innarbeidet i omgivelsene kan sies å være et positivt utfall av ønsket om å bygge merkevaren NTNU. *”Det skjedde en markant tydeliggjøring og vitalisering av profilen vår”*. Nestlederen beskriver det slik, *”Jeg mener vi i løpet av disse årene har fått større forståelse for at det er lurt å støtte seg på en felles merkevare, ett felles ”payoff”, ”det skapende universitet” og at alle tjener på det”*. I tillegg har NTNU styrket sin uhjulpne kjennskap i befolkningen, *”Vi har gått vesentlig opp på uhjulpnet kjennskap, men det skyldes ikke bare plattformen”*. I tillegg antas identitetsplattformen å ha hatt en positiv effekt på søkertallene, *”Kanskje er forankringen av rekrutteringskampanjen i en helhetlig profilering, en medvirkende årsak til at søkertallene har snudd fra flere års nedgang til en markant økning”*. Empirien ovenfor bekrefter stor grad av **opplevd** måloppnåelse for prosjektet. Informasjonsdirektøren uttrykker at hun er tilfreds med utfallet.

Det instrumentelle perspektivet forventer at organisasjonsoppskriften blir ”filt til”, slik at den passer inn i den lokale organisasjonen. Empirien gir betinget støtte til en slik forventning. Ledelsen kan antas å ha gjennomført en nivåddifferensiert implementering som en tilpasning til lokale forhold. Det er grunn til å tro at plattformen er ment å ha ulik form og funksjon, i ulike avdelinger. *”Bearbeiding og tillempling av et konsept kan derfor være motivert ut fra hensynet til å ikke utsette organisasjonen for unødvendige og langvarige rystelser”*(Røvik 1998: 153). En annen og kanskje mer treffende beskrivelse kan være *”hensynet til å tilpasse konseptet slik at det ikke støter an mot lokale tradisjoner eller vekker opp og utfordrer latente konflikter”* (Røvik 1998: 153).

For Informasjonsavdelingen er plattformen et verktøy for budskapsutforming. For professorene er den begrenset til å være en standardisert "layout" på foiler og lysark. Utsagn fra Nestlederen, Studenten, Dekanen og Professoren gir grunn til tro at identitetsplattformen dreier seg om lysark, foiler og "powerpoint-maler" for de faglig ansatte. Nestlederen beskriver at nesten alle bruker de nye lysarkene, men at noen sluntrer unna. *"Jeg vet om enkelte ledere som nekter å bruke lysark hvor det står "det skapende universitet", men det er et lite mindretall. Så majoriteten de bruker det og vi er veldig nøye på å ha det med konsekvent i all kommunikasjon"*. Dekanen sier at for han så kommer identitetsplattformen til uttrykk i foiler eller lysark. *"Hva er det denne plattformen er? Det er vel bruk av disse foilene når vi skal presentere noe? Det er vel stort sett det!?"*. Dersom Informasjonsavdelingen har implementert et kommunikasjonsverktøy for seg, og nye foiler og lysark for professorene, så har implementeringen lyktes. I henhold til perspektivet om "corporate communication" er det naturlig at Informasjonsavdelingen har ansvar for kommunikasjon og at professorene forsker og underviser, jf. sitat, *" C) Bestemme hvem som skal ivareta hvilke kommunikasjonsoppgaver i organisasjonen, samt formulere og iverksette effektive beslutningsstrukturer for å ivareta kommunikasjonsvirksomheten (Riel 1995: 22)"*. Kanskje er dette målet med en differensiert implementering?

Det kan argumenteres for at denne differensieringen ble kalkulert for å dempe motstanden mot identitetsplattformen i universitetssamfunnet. Plattformen ble derfor implementert stykkevis og delt. Dekanen uttrykker seg slik om identitetsplattformen, *"Hadde jeg bare vært professor i litteratur så hadde jeg sikkert ment noe veldig ekkelt om den kommunikasjonsplattformen vil jeg tro"*. Det kan være et argument for å kun implementere plattformen stykkevis og delt, altså i begrenset variant hos universitetets vitenskapelige personale. Dette for å forhindre at man ikke bryter med lokale tradisjoner og dermed øker konfliktnivået.

Empirien gir ikke entydige svar på om det var Informasjonsavdelingen eller hele NTNU som var objekt for implementeringsarbeidet. På den annen side beklager et flertall av informantene at den ikke er skikkelig implementert. Dette blir beklaget også av to

medlemmer i infoledergruppen. Dersom man vurderer implementeringen i lys av **opplevd** måloppnåelse på områdene; forbedring av uhjulpet kjennskap, samordne kommunikasjonsvirksomhet i identitetsplattform (kommunikasjonsverktøy), tydeliggjøre profil og styrke rekruttering er utfallet sett i lys av det instrumentelle perspektivet meget vellykket.

### **7.3.2 Frikopling mellom ”prat og praksis” i organisasjonen?**

Med referanse til nyinstitusjonell teori kunne man forvente at organisasjonsoppskriften ikke blir implementert internt i organisasjonen. Den vil i stedet legge seg som en ferniss utad og ikke gi noen handlingskoordinerende effekt internt. Man antar at organisasjonsoppskriften er adoptert av hensyn som profil, legitimitet og identitet. Disse hensyn forventes å være i konflikt med det interne kravet til effektive kjerneprosesser. Det etableres dermed et sett doble strukturer (frikopling) som er løst koplet i organisasjonen. Dette muliggjør effektive kjerneprosesser samtidig som organisasjonen oppnår sosial aksept og legitimitet i omgivelsene.

Empirien støtter forventningen om manglende implementering internt ved NTNU. Nestlederen ved Informasjonsavdelingen forteller at, *”Tabben har vært i ettertid, vi har brukt for lite energi på å få det innarbeidet internt på universitetet. Vi har ikke solgt inn budskapet godt nok internt i organisasjonen. Vi burde dratt ut og informert om hvorfor vi har gjort dette, hva som er hensikten”*. Professoren uttaler seg enda tydeligere i samme retning, *”Altså man utvikler en identitetsplattform også sier man at man har gjort det, men så glemmer man hele implementeringsdelen av prosjektet”*.

Antakelsen om en frikopling mellom ”prat og praksis” bekreftes også av empirien. Mye tyder på at identitetsplattformen skal sikre NTNUs profil, identitet og legitimitet utad, men at man innad har til hensikt å skjerme faktiske kjerneprosesser som forskning og undervisning. Det har ført til at identitetsplattformen ikke har blitt styrende i forhold til den faktiske virksomheten på fakulteter og institutter. Dekanen beskriver det slik, *”Den beste måten den fungerer på er vel at folk rundt meg her er lykkelig uvitende om at det er en kommunikasjonsplattform som fremmer dem, uten at de selv ser det eller husker å*

*reagere, fordi det har vært mange sure innlegg*". Professoren beskriver identitetsplattformen som noe utvendig som ikke har fått handlingskoordinerende effekt, *"Ja det blir utvendig og folk forholder seg ikke til det. Folk bruker det ikke"*. Dette er selvsagt ikke til hinder for at den utad signaliserer modernitet, aktualitet og identitet. Studenten forteller at ingen internt skjønnte hva NTNU drev med da reklamekampanjene kom. Dette vitner om manglende implementeringsarbeid internt.

#### **7.4 Oppsummering**

Kapittelet beskriver det oppfattede utfallet av arbeidet med identitetsplattformen ved NTNU. Institusjonen styrket sin merkevare og man forbedret den uhjulpne kjennskap i perioden 2004-2008. I tillegg utviklet man en identitetsplattform som ifølge Infoledergruppen bidro til å samordne kommunikasjonsvirksomheten, tydeliggjøre NTNUs profil og styrke studentrekrutteringen. NTNU mislyktes i å utvikle en fungerende engelsk versjon av identitetsplattformen. Informantene mener at NTNU i for liten grad implementerte identitetsplattformen internt. De vitenskapelig ansatte i prosessgruppen referer til identitetsplattformen som foiler, lysark og "powerpoint-maler". Ettersom plattformen ikke ble internt forankret, ble den for organisasjonen noe utvendig.

I kapittelet bekreftes instrumentelle antakelser om at implementeringsprosessen ved NTNU hadde sterk forankring hos ledelsen. Ledelsen kontrollerte oppfølgingen av prosessen i forhold til de mål som var satt for arbeidet. Identitetsplattformen antas å ha fått sterk handlingskoordinerende effekt i forhold til uhjulpent kjennskap, merkevarebygging, profil, rekrutteringskampanjer osv. Det er ikke entydig hvorvidt implementeringsprosessen gikk som planlagt. Det er uvisst om man kun hadde til hensikt å implementere plattformen i Informasjonsavdelingen, eller om den skulle implementeres i hele organisasjonen. Den begrensede implementeringen kan være et resultat av lokal tilpasning. Den nyinstitusjonelle antakelsen om at identitetsplattformen ikke ble implementert bekreftes av empirien. Det oppsto et skille mellom "prat og praksis" ved NTNU. Identitetsplattformen brukes som merkelapp for å sikre legitimitet, profil og identitet utad. Konseptet har ikke fått handlingskoordinerende effekt på kjernevirksomhet som forskning og undervisning.

## Kapittel 8 - Avslutning

### 8.1 Innledning

Denne masteravhandlingen har forsøkt å belyse bakgrunn, prosess og utfall for NTNUs arbeid med en identitetsplattform. Identitetsplattformen skulle utgjøre et utgangspunkt for NTNUs helhetlige kommunikasjonsarbeid. Oppgavens overordnede problemstillinger ble konkretisert og operasjonalisert i tre forskningsspørsmål;

1. Hva var bakgrunnen for utarbeidelsen av en helhetlig identitetsplattform ved NTNU?
2. Hvordan ble prosessen gjennomført?
3. Hva ble utfallet av prosessen?

En kvalitativ forskningsmetode ble benyttet i forsøket på å besvare problemstillingene. Empirien består hovedsakelig av intervjudata fra prosessgruppen, men også sakspapirer fra NTNU-styret, materiell fra Informasjonsavdelingen, en avisartikkel, og talldata fra samordna opptak.

Van Riels ”corporate communication” -perspektiv ble lagt til grunn som tenkt organiseringsideal for NTNU. Perspektivet er presentert i kapittel tre for å gi en innsikt i hvilke fordeler ”strategisk kommunikasjon” kan tenkes å gi. Perspektivet ble i liten grad brukt for å analysere NTNU som case. For å analysere bakgrunn, prosess og utfall har jeg benyttet instrumentell og nyinstitusjonell teori. Basert på teoretisk utledede forventninger og antakelser ble empirien testet og analysert. Det rent beskrivende ved avhandlingen har også vært en sentral bærebjelke. Hensikten har vært å utvide kunnskap og forståelse for NTNUs ønske om bruke en identitetsplattform i sin kommunikasjonsvirksomhet. Videre har det vært et sentralt mål å få innsikt i akademias møte med reklamebransjen. Hvorvidt identitetsplattformen faktisk ble implementert har også vært sentralt for å vurdere utfallet av arbeidet, utover måloppnåelse på variablene uhjulpet kjennskap og primærøkere.

### 8.2 Sentrale funn – Bakgrunn

Bakgrunnen for å utvikle en helhetlig identitetsplattform ved NTNU skyldtes manglende måloppnåelse med hensyn til studentrekruttering, allmenn kjennskap, synlighet og

omdømme. Økt konkurranse på utdanningsmarkedet, svak allmenn kjennskap til NTNU og en utflating i studentrekrutteringen var hovedårsaker for å styrke profilerings- og rekrutteringsarbeidet. En identitetsplattform kunne bidra til å skape et felles utgangspunkt for kommunikasjonsvirksomheten. Dette skulle bidra til konsistens og enhet i kommunikasjonen, men også til en tydeliggjøring av NTNUs profil hva gjelder innhold og visuell fremtoning. Dette er helt i tråd med de fordeler man kan forvente å oppnå ved å legge Van Riels perspektiv om ”corporate communication” til grunn.

#### **Empirien bekrefter instrumentelt baserte forventninger om bakgrunn:**

1. Diskrepans mellom reell situasjon og ønsket tilstand ved NTNU. NTNU har klare mål.
2. Identitetsplattformen er løsningen som matcher NTNU sitt problem.
3. Sterk mål-middel tenkning hos ledelsen.

#### **Empirien bekrefter nyinstitusjonelt baserte forventninger om bakgrunn:**

1. Opplevd problem, som resultat av rasjonaliserte myter om moderne effektiv organisering.
2. Adoptering skjer for å gi organisasjonen legitimitet og sosial autorisasjon.
3. Det er betinget støtte for å hevde at det er en motelogikk som er bakgrunnen for identitetsplattformen.

### **8.3 Sentrale funn – Prosess**

På bakgrunn av en omfattende profilundersøkelse forberedte NTNU og Bennett reklamebyrå en merkevareprosess. Informasjonsavdelingen anla en ”top down-prosess” med forankring i en liten prosessgruppe ved NTNU. Prosessgruppen besto av åtte personer hvorav fire var ansatt i sentraladministrasjonen. De øvrige var en student, en professor, en dekan og en førsteamanuensis. I løpet av fire arbeidsmøter utarbeidet prosessgruppen en identitetsplattform. Infoledergruppen hadde en egen prosess med reklamebyrået underveis. Posisjoneringsuttrykket ”det skapende universitet” kom opp i det første møtet med prosessgruppen. En toppstyrt, begrenset og velregissert prosess bidro til at NTNU i løpet av vinteren 2003-2004 lyktes med å utvikle en helhetlig identitetsplattform. En ”top down-prosess” ble valgt for å unngå en ”evigvarende diskusjon”, hensikten var å skjære gjennom. Bennett ble godt forberedt på akademias

holdning til omdømmebygging av Informasjonsavdelingen. Det var ulike meninger om nødvendigheten av dette arbeidet. Hvert møte hadde klart *definerte* arbeidsoppdrag. Identiteten skulle forankres i eksisterende strategier ved NTNU. I løpet av prosessen utviklet man bl.a. en sjekklister som skulle legges til grunn for all budskapsutforming ved NTNU. Det ble ikke skrevet noen plan for implementering i organisasjonen. Det var noe uenighet mellom miljøene Gløshaugen og Dragvoll, men informantene beskriver arbeidsklimaet som godt, andre beskriver det som tilfredsstillende. Enkelte informanter opplevde det som krevende å forholde seg til et reklamebyrå. MIT var NTNUs organisatoriske forbilde i prosessen.

**Empirien bekrefter instrumentelt baserte forventninger og antakelser om prosess:**

1. Sterk forankring hos ledelse. Sikret kontroll og stram styring av framdrift.
2. Rasjonell kalkulasjon fra ledelsen igjennom aktivisering, definering og klar målsetting.
3. Begrenset prosess, lokal tilpasning og få, men kompetente aktører. En ”top down-prosess”.

**Empirien bekrefter nyinstitusjonelt baserte forventninger og antakelser om prosess:**

1. Det er betinget dekning i empirien for å hevde at ledelsen svikter i å følge opp prosessen. Enkelte informanter uttrykker at det ble uklart hvem som egentlig ledet arbeidet.
2. Prosjektgruppens arbeid er symbolsk og har uklare mål. Uklart mandat og få praktiske implikasjoner.
3. Det er ikke støtte i empirien for å bekrefte antakelsen om at prosessen er en imitasjon av organisatoriske forbilder. Det er derimot støtte i empirien for at MIT var et organisatorisk forbilde som man ønsket å bli mer lik.

**8.4 Sentrale funn – Utfall**

Det er vanskelig å vurdere identitetsplattformens reelle effekt ved NTNU i Trondheim. Det er likevel interessant å konstatere at NTNU har hatt en positiv utvikling på to kvantitative variabler 1. Primærøker og 2. Uhjulpet kjennskap. Det er ikke mulig å påvise noen kausalsammenheng, men det er et faktum at NTNU opplever styrket måloppnåelse med hensyn til rekruttering og allmenn kjennskap. Etter adopteringen av

identitetsplattformen har NTNU opplevd en markant økning i antall primærsøkere. Identitetsplattformen hevdes også å ligge til grunn for alt profilerings- og rekrutteringsarbeid i Informasjonsavdelingen. Informasjonsavdelingen opplever at NTNU har fått en tydeligere profil som følge av plattformen. NTNU har også opplevd en sterk økning i uhjulpet kjennskap i perioden. En svakhet ved arbeidet er manglende implementering og forankring i organisasjonen. Den engelske versjonen ”Innovation and Creativity” ble trukket på bakgrunn av intern motstand.

### **Empirien bekrefter instrumentelt baserte forventninger og antakelser om utfall:**

1. Ledelsen kontrollerer oppfølgingen av arbeidet gjennom indikatorer og målesystemer.

2. Konseptet implementeres som planlagt, det må tas et forbehold på dette punktet.

Det er uklart om hensikten med implementeringen var såkalt ”adoption”<sup>27</sup> eller ”entrenchment”<sup>28</sup> (Zeitz, Mittal et al. 1999: 743). Jeg legger til grunn at ”adoption” ble antatt å være tilstrekkelig for å sikre måloppnåelse ved NTNU.

3. Konseptet fikk sterk handlingskoordinerende effekt, NTNU når sine fastsatte mål.

### **Empirien bekrefter nyinstitusjonelt baserte forventninger og antakelser om utfall:**

1. Konseptet blir ikke implementert internt, kun på overordnet nivå ved NTNU.

2. Konseptet får ikke handlingskoordinerende effekt. Arbeidet går som før ved NTNU.

3. Det oppstår et skille mellom ”prat og praksis” i organisasjonen.

4. Konseptet brukes som merkelapp utad og organisasjonen fremstår som legitim og fremtidsrettet.

## **8.5 Refleksjoner**

Solbakks masteravhandling, ”*En helhetlig kommunikasjonsstrategi for Universitetet i Tromsø bakgrunn og utfordringer*” beskriver en ”bottom up-prosess” ved UiT. Prosessen endte uten ønsket resultat og UiT-styret vedtok aldri en helhetlig kommunikasjonsstrategi. Enkelte vil hevde at prosessen tydeliggjorde at idealet om

---

<sup>27</sup> “**Adoption** of a practice refers to its selection and initial use by an organization or a sub-unit that had not used it previously. Related to this, we define **fad** as a specific practice that has been adopted by an organization, but which lacks entrenchment”.

<sup>28</sup> “We use the term **entrenchment** to mean the presence of a practice within an organization such that abandonment of it is unlikely, even under external pressure” Zeitz, G., V. Mittal, et al. (1999). “Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices: A Framework for Analysis.” *Organization Studies* 20(5): 741.



”corporate communication” ikke er kompatibelt med en så variert organisasjon som et breddeuniversitet. *”Felles for utfordringene synes å være at de alle bunner i et møte mellom en godt utviklet institusjon med flere sterke organisasjonskulturer og tradisjonelle verdier, og en moderne og uvant ide om en corporate identity og helhetlig kommunikasjon”* (Solbakk 2006: 74). Solbakks avhandling gir en meget god og genuin beskrivelse av akademias møte med et reklamebyrå. Min avhandling om prosessen ved NTNU beskriver det motsatte; den beskriver NTNUs **manglende** møte med et reklamebyrå. Gjennom en ”top down-prosess” ble akademia holdt utenfor sin egen identitetsutviklingsprosess. Ledelsen ved NTNU gjorde seg ingen illusjoner om muligheten til å komme frem til en reell identitet, basert på en omfattende ”bottom up-prosess” i organisasjonen. Dekanen som selv deltok i prosessen uttrykte det i klartekst, *”Man måtte for all del ikke gå ut på grasrota og lage kommunikasjonsplattform derfra, det hadde aldri gitt noe resultat. Det er helt selvsagt”*. I etterpåklokskapens lys kan man spørre; burde UiT også valgt en ”top down-prosess”?

En grunnleggende forskjell mellom casene UiT og NTNU er tilnærmingen til organisasjon og identitet. Ved UiT hadde man et genuint ønske om å identifisere universitetets identitet ved å aktivt involvere institusjonen ”bottom up”. Det er grunn til å anta at en slik tilnærming kan være beslektet med tanken om ”organizational identity”. Ved NTNU valgte man derimot en ”top down-prosess” med få involverte. Arbeidsprosessen ved NTNU bar preg av at identitet var noe som skulle konstrueres, redigeres og styres, ut fra institusjonens overordnede strategi. Identitetsplattformen skulle sikre Informasjonsavdelingen et effektivt kommunikasjonsverktøy. Dette virker mer i tråd med en ”corporate identity-tilnærming”. Muligens er dette også forklaringen på at identitetsplattformen i liten grad oppfattes som intern og implementert av prosessgruppen? Implementeringslitteraturens skille mellom ”adoption” og ”entrenchment” er veldig interessant i den sammenhengen (Zeitz, Mittal et al. 1999). Er det egentlig et vellykket resultat? Sett i forhold til måloppnåelse er det kanskje det, men om plattformen sier noe spesielt om NTNU, det er en annen historie.

Prosesen ved UiT er et godt eksempel på at man feilet ved å identifisere universitetets identitet gjennom en "bottom up-prosess". Det er ingen grunn til å tro at resultatet ville blitt annerledes ved NTNU. På den annen side gjennomførte ikke NTNU noen mislykket "bottom up-prosess", men en vellykket "top down-prosess". Identitetsplattformen ligger fremdeles til grunn for Informasjonsavdelingens profilerings- og rekrutteringskampanjer. Som "policy-råd" for fremtiden kan man si; "Prosesstilnærmingen ved NTNU er forbilledlig dersom man ønsker å implementere et kommunikasjonsverktøy i en Informasjonsavdeling ved et norsk breddeuniversitet."

Wæraas argumenterer for at offentlige organisasjoner bør etterstrebe et annet ideal hva gjelder identitet. Årsaken er at det ofte blir vanskelig for offentlige organisasjoner å bare ha en identitet. Wæraas konkluderer slik, *"Thus, this article concludes that there is a need for an adapted and more pragmatic version of corporate branding that matches the typical characteristics of public sector organizations better (Wæraas 2008: 217)"*. Essensen er at offentlige organisasjoner ofte har uklare mål og inkonsistente verdsett til grunn for sin virksomhet. Idealet om å kommunisere enhetlig og tydelig kan derfor oppleves som problematisk. Prosesen ved UiT er et godt eksempel på dette. *"Det er neppe realistisk at alle ansatte ved et universitet vil kunne samles om en felles identitet i lys av en "organizational identity" tilnærming (Solbakk 2006: 78)"*. Ved NTNU benyttet man seg av en "corporate identity" -variant. Det er en mer ledelsesstyrt og strategisk fundert tilnærming som i liten grad fokuserer på hva institusjonen faktisk er, men på hva den "skal være". Det er fristende å konkludere med at "top down-prosesser" finner sin basis innen det instrumentelle perspektivet. En slik konklusjon står derimot ikke uimotsagt. Brunsson og Winberg skriver i artikkelen *"Makten att reformera"* at en "top down-prosess" like godt kan finne sitt utgangspunkt i et nyinstitusjonelt perspektiv (Brunsson og Olsen 1990). Dette har sin basis i at det oftest er ledelsen som blir utsatt for eksterne impulser, krav og forventninger om moderne organisering. Det er derfor også mulig å anta at ledelsen slik adopterer konsepter "top down" relativt frikoplet fra kjernevirksomheten i organisasjonen. Min konklusjon er at NTNU ville "pusse fasaden" og forbedre sitt omdømme. Samtidig ville man unngå å invadere "produksjonsvirksomheten" på fakulteter og institutter.

## Litteratur

- Berger, P. L. and T. Luckmann (1967). The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge. London, Penguin.
- Brunsson, N. (1989). The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations. Chichester, Wiley.
- Brunsson, N. and J. P. Olsen (1990). Makten att reformera: intressen, institutioner och näringspolitik. Stockholm, Carlssons.
- Castells, M. (2004). The Power of identity, Blackwell Publishing.
- Christensen, T. (1994). Politisk styring og faglig uavhengighet: reorganisering i den sentrale helseforvaltningen. [Oslo], TANO.
- Czarniawska, B. and G. Sevón (1996). Translating organizational change. Berlin, Walter de Gruyter.
- Dille, T. F. (2005). Fra personalforvaltning til strategisk og forretningsorientert HR: en analyse av bankens og energiselskapets identitet. T. Kleiven. Tromsø, T.F. Dille: 133 s.
- Jacobsen, D. I. and J. Thorsvik (2002). Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse. Bergen, Fagbokforl.
- Kotler, P. (1984). Marketing management: analysis, planning, and control. London, Prentice-Hall.
- Kvale, S. (1997). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo, Ad notam Gyldendal.
- Kvåle, G. and A. Wæraas (2006). Organisasjon og identitet. Oslo, Samlaget.
- Meyer, J. W. and B. Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." The American Journal of Sociology **83**(2): 340.
- Olins, W., W. Olins, et al. (1995). The new guide to identity - Wolff Olins: corporate identity, retail identity, brand identity, organisational identity, the corporate brand, the corporate vision and the central idea : how to create and sustain change through managing identity. Aldershot, Design Council/Gower.
- Riel, C. B. M. v. (1995). Principles of corporate communication. London, Prentice Hall.
- Ringdal, K. (2001). Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Bergen, Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (1998). Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet. Bergen-Sandviken, Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo, Universitetsforl.
- Schultz, M., M. J. Hatch, et al. (2000). The Expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand. Oxford, Oxford University Press.
- Scott, W. R. (2003). Organizations: rational, natural, and open systems. Upper Saddle River, N.J., Pearson Education International.
- Solbakk, M. N. (2006). En helhetlig kommunikasjonsstrategi for Universitetet i Tromsø: bakgrunn og utfordringer. Tromsø, M.N. Solbakk: 88 s.
- Thagaard, T. (1998). Systematikk og innlevelse. Bergen-Sandviken, Fagbokforl.
- Thøger Christensen, L. and M. Morsing (2005). Bagom corporate communication. Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Universitetsdirektøren (2002). S-sak 80/02 Profilerings og identitet - et problemnotat. NTNU: 5.

- Universitetsdirektøren (2004). O-sak 17/04 Kommunikasjonsplattform for NTNU: 3.
- Westphal, J. D. and E. J. Zajac (1998). The Symbolic Management of Stockholders: Corporate Governance Reforms and Shareholder Reactions, Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Wiig, R. and P. S. Brønn (2002). Corporate communication: a strategic approach to building reputation. Oslo, Gyldendal akademisk.
- Wæraas, A. (2004). Den karismatiske offentlige organisasjon: konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere. Tromsø, Institutt for statsvitenskap, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø: VI.
- Wæraas, A. (2008). "Can public sector organizations be coherent corporate brands?" Marketing Theory 8(2): 205.
- Zeitz, G., V. Mittal, et al. (1999). "Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices: A Framework for Analysis." Organization Studies 20(5): 741.

## Internett kilder

NTNU får valuta for pengene

<http://www.adressa.no/nyheter/trondheim/article1136490.ece>

NTNUs hovedstrategi ; kreativ, konstruktiv, kritisk

<http://www.ntnu.no/omntnu/strategi/kreativ>

Smakebiter på NTNUs identitetsplattform

<http://www.ntnu.no/skapende/>

Kommunikasjonsstrategi for NTNU 2000-2005

<http://www.ntnu.no/omntnu/visjon/kommunikasjon>

Bennett – ” En merkevare skaper merverdi både for kunde og bedrift”

[http://www.shellscalacard.com/nyheter\\_151205/fagarkiv.html](http://www.shellscalacard.com/nyheter_151205/fagarkiv.html)

Skapelsesberetningen – En merkevare blir til,

*”NTNU ønsket å fortelle historien om seg selv. Hvordan fant de historien?”*

[http://www.bennett.no/nyheter\\_151205/case.html](http://www.bennett.no/nyheter_151205/case.html)

## **Appendix :**

### **Intervjuguide til medlemmene av arbeidsgruppen/prosessgruppen for identitetsplattformen til NTNU**

1. Hva var din rolle i arbeidet med identitetsplattformen til NTNU?
2. Hvordan ble du rekruttert til prosessen?
3. Var du med fra starten?
4. Har du bidratt på lignende prosjekter tidligere?

### **Hvorfor en felles identitetsplattform ved NTNU?**

5. Hva var bakgrunnen for å utvikle en felles identitetsplattform for NTNU?
6. Hva tror du er positivt med en felles identitetsplattform?
7. I hvilken grad tror du det er behov for en felles identitetsplattform ved hele NTNU? (At alle ansatte ved de ulike fakulteter og institutter har en felles plattform for kommunikasjon utad til omgivelsene?)
8. Hvor viktig er det med en klar identitetsplattform/kommunikasjonsstrategi for å skape evt. opprettholde legitimitet og kjennskap hos omverdenen?
9. Hva var ditt inntrykk av NTNU sin markedsposisjon da prosjektet med identitetsplattformen ble iverksatt? (Var organisasjonen lite kjent eller godt kjent?)
10. Hadde du noe inntrykk av at de ansatte ved NTNU følte et behov for en felles identitetsplattform?
11. Har du noen tanker om det kan være ytre press (omgivelsene) som har resultert i at NTNU har iverksatt arbeidet med en identitetsplattform?
12. Hvem kan ha vært til inspirasjon for et slik prosjekt (evt. organisatorisk forbilde)?

### **Proessen med å utarbeide en identitetsplattform?**

13. Hva kan sies å ha vært utfordringer underveis i prosessen med å utarbeide identitetsplattformen?
14. Tanken om at en identitetsplattform skal danne grunnlag for en helhetlig kommunikasjonsstrategi er hentet fra privat sektor. Hvordan trodde du at muligheten for å bli enige om en felles identitetsplattform var i en så stor og kompleks institusjon som NTNU?
15. Hvordan følte du at kommunikasjonen/samarbeidet var mellom prosjektledelsen og de ansatte som var involvert i prosjektet? (arbeidsmøter, tilbakemelding osv?)
16. Hvilken rolle tror du det spilte at universitetet tok i bruk et eksternt konsulentfirma i arbeidet med identitetsprosjektet? (på hvilken måte, og hvis negativt, hvorfor?)
17. Hvilket inntrykk hadde du av konsulentenes rolle i prosessen? (var det de som ”styrte” prosessen eller innehadde de en rådgiverrolle?)
18. Hva gjorde du i møtene?
19. Var det mye uenighet underveis i prosessen?
20. Hvilke tiltak ble initiert av hvem, hvem tok ledelsen i møtene?

21. Hvordan kom dere frem til NTNU sin identitet (arbeidsprosessen)?

### **Resultatet av arbeidet med identitetsplattformen**

22. Hva tror du konsekvensene av å ikke ha en slik identitetsplattform eller kommunikasjonsstrategi kan bli (internt og eksternt)?
23. Opplever du at identitetsplattformen sier noe særegent om NTNU som institusjon? (Eller er den plastisk kirurgi)
24. Hvilken betydning mener du at identitetsplattformen har hatt for NTNU?
25. Hvordan opplever du resultatet av arbeidet?
26. Har identitetsplattformen festet seg (stabil) i institusjonen?