



UNIVERSITETET I BERGEN
Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap

AORG350

MASTEROPPGAVE

VÅR 2017

«Den utmerkede utdanningsinstitusjon»

En fler-casestudie av omdømmehåndtering i den norske
universitets- og høyskolesektoren

Daniel Nygård

INNHold

Forord	i
Abstract.....	ii
Forkortelser i oppgaven	iii
1. Introduksjon	1
1.2 Omdømme som tema.....	1
1.3 Universitets- og høyskolesektoren som case	3
1.4 Oppgavens formål, problemstillinger og struktur.....	4
2. Begrepsavklaringer.....	5
2.1 Organisasjoners omdømme	5
2.2 Organisasjoners omdømmehåndtering	10
2.3 Omdømmehåndtering som organisasjonsdoktrine	14
3. Teoretisk tilnærming	19
3.1 Et instrumentelt og et institusjonelt paradigme	19
3.2 Omdømmefenomenets drivkrefter.....	21
3.3 Omdømmefenomenets effekter	23
3.4 Pragmatisk institusjonalisme	26
4. Forskningskontekst: Universitets- og høyskolesektoren.....	29
4.1 Utviklingstrekk i høyere utdanning	29
4.2 Utviklingen av universitets- og høyskolesektoren i Norge.....	32
4.3 UH-sektoren som kontekst for omdømmefenomenet.....	35
4.4 Konvergens eller divergens?	37
5. Forskningsdesign.....	38
5.1 Kvalitative forskningsopplegg og casestudium som metode	38
5.2 Oppgavens problemstillinger.....	40

5.3 Oppgavens struktur.....	41
5.4 Oppgavens undersøkelsesopplegg.....	42
5.5 Helhetlig vurdering av forskningsdesignet.....	48
5.6 Forskningsetiske bemerkninger.....	50
6. Problemstilling 1: Aktiviteter og tiltak for omdømmehåndtering.....	51
6.1 Teori- og litteraturgjennomgang.....	51
6.2 Metode.....	52
6.3 Empiriske funn og analyse.....	58
6.5 Avsluttende diskusjon.....	64
7. Problemstilling 2: Hvilket bilde formidles?.....	66
7.1 Teori- og litteraturgjennomgang.....	66
7.3 Metode.....	70
7.4 Empiriske funn og analyse.....	71
7.5 Avsluttende diskusjon.....	81
8. Problemstilling 3: Rektor som omdømmebygger.....	84
8.1 Teori- og litteraturgjennomgang.....	84
8.2 Metode.....	88
8.3 Empiriske funn og analyse.....	89
8.4 Avsluttende diskusjon.....	96
9. Hovedfunn og analyse.....	100
9.1 Omdømmefenomenet i akademia.....	101
9.2 En omdømmeoppskrift for akademia?.....	104
9.3 Den utmerkede utdanningsinstitusjon.....	111
10. Avslutning.....	118
Videre undersøkelser.....	119
Litteratur.....	121

FORORD

Det har vært enormt interessant og lærerikt – og til tider svært frustrerende, å jobbe med dette prosjektet. Når punktum nå er satt er det mange som fortjener en takk for god hjelp underveis.

Først og frem vil jeg takke Svein Michelsen for stødig veiledning fra start til mål. Takk for gode råd, spennende samtaler og et kritisk blikk – og for at du hele tiden trykket på for at oppgaven skulle bli enda litt bedre.

Jeg er også Hogne Sataøen en stor takk skyldig, som introdusert meg for omdømme-håndtering som tema og gav meg nyttige tilbakemeldinger gjennom hele prosessen – også etter å ha forlatt Universitetet i Bergen. Takk også til Ivar Bleiklie for gode litteraturanbefalinger og for innsiktsfulle kommentarer.

Jeg er svært glad for at jeg har fått lov til å følge seminarene til forskningsgruppen Kunnskap, politikk og organisering, og for samtalene med flere av medlemmer fra gruppen om prosjektet underveis. Seminarene har bydd på gode diskusjoner, faglig påfyll og stor inspirasjon. Å få legge frem egne utkast for en så kompetent forsamling har vært til stor hjelp.

Takk også til Torstein Nesheim ved SNF og medstudent Marianne Støle-Nilsen for et kritisk blikk på forarbeidene til prosjektet, til Henrik Dalstø for hjelp med det engelske sammendraget og til Kjetil Nygård for korrektur. Jeg er også svært takknemlig overfor rektorene som tok seg tid til å stille opp som informanter og fortelle om sin rolle i institusjonenes omdømmehåndtering.

Sist, men ikke minst: Takk til Silje for å ha bidratt med psykologisk fagkunnskap, men mest av alt for tålmodighet og forståelse.

Bergen, 31. mai 2017

Daniel Nygård

ABSTRACT

Branding and strategic communication are important practices for contemporary organizations, in the private as well as the public sector. Implementation of new organizational practices, artefacts and structural components, and revision or reinforcement of existing organizational features, can be linked to a concern for the organizations overall reputation. Parts of the reputation management literature is found to be grounded in a particular perspective on organizations, and to recommend similar methods for how an organization can attain the ultimate goal: to stand out and achieve a "winning" reputation.

In this thesis, higher education institutions in Norway are examined. Findings indicate that the approach to manage and handle reputation-related issues varies in some aspects from the recommendations found in the reputation management literature. These institutions have features resembling the "ideal" of the reputation literature: a high degree of visibility, an active approach towards different stakeholders and society, and the presence of relatively comprehensive communication departments. However, the communication departments are found to assume a more restrained position and leave the center stage to the academics, students and to the university's president, the latter found to be a central and highly visible spokesperson for the institution. The HEIs also have considerable problems with promoting a unique and consistent institutional profile.

The prominent role of the university president and the less distinct, more complex and sometimes inconsistent self-presentation of these institutions, as suggested by findings, can be seen as the result of a translation process where the HEIs local orders and historically inherited traits meet with both branding and strategic communication pressures and isomorphic pressure from the environment. It is argued that the approach to reputation found at the HEIs can be a more suitable solution to deal with the diverse and partly conflicting expectations from internal and external stakeholders than the approach suggested in the reputation management literature.

The thesis further suggest that the Norwegian HEIs reputation can be conceptualized along two essential dimensions: academic quality and social responsibility. Some might enjoy the public perception of having a high standard on both dimensions, a phenomenon dubbed the "outstanding institution". More commonly, an institution can be associated with the concept of an "ambitious institution" or a "socially responsible institution", facing challenges in search of a status as outstanding with a "winning" reputation.

FORKORTELSER I OPPGAVEN

BI - Bedriftsøkonomisk institutt

HiOA - Høgskolen i Oslo og Akershus

HiØf - Høgskolen i Østfold

HiST – Høgskolen i Sør-Trøndelag

NOKUT - Nasjonalt organ for kvalitet i utdanninga

NHH - Norges handelshøyskole

NMBU – Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

NTNU – Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

UoH - universiteter og høyskoler

UH-sektoren - universitets- og høyskolesektoren

UiA - Universitetet i Agder

UiB - Universitetet i Bergen

UiO - Universitetet i Oslo

UiN - Universitetet i Nordland

UiS - Universitetet i Stavanger

UiT – Universitetet i Tromsø

«Hvis det har skjedd noe med omdømmet mitt, så er den siste jeg skal snakke med en omdømmeekspert»

Komiker Johan Golden, Misjonen på P4 (8.4.2017)

1. INTRODUKSJON

Høsten 2016 ble en studie utført av forskere ved NTNU slått opp i landets største mediehus under overskriften «Snus like farlig som røyking» (Leite 2016). Kort tid etter tok Kristian Gundersen, Jo Bruusgaard og Göran Nilsson (2016), alle tilknyttet Universitetet i Oslo, til motmæle i kronikken «Uetisk forskningsformidling» på NRK Ytring. De argumenterte for at snus-konklusjonen var helt urimelig. Som en forklaring på hvorfor påstanden likevel fant veien til offentligheten ble det pekt på hensynet til universitetets omdømme. En særlig syndebukk var etter deres syn kommunikasjonsavdelingen, hvis «oppgave er å bygge institusjonens omdømme, ikke å formidle sannhet eller mangfoldet i forskningen».

November 2016 rapporterte internavisen På Høyden om uro i kommunikasjonsavdelingen på Universitetet i Bergen (Njåstad 2016). Foranledningen var en omorganisering der flere ansatte skulle flyttes ut på fakultetene. I et brev til universitetsdirektøren, gjengitt i avisen, argumenterer en gruppe ansatte mot omleggingen. De oppfatter at desentraliseringen vil svekke avdelingens evne til å realisere UiBs overordnede strategi. I brevet heter det: «Vi er faglig uenige i modellen med utplasserte kommunikasjonsrådgiverne som primært skal skrive nettsaker og tipse media. Vi mener det vil gi langt bedre effekt og måloppnåelse for fakultetene og UiB dersom vi løfter blikket og starter med det enkelte fakultets overordnede mål og utfordringer».

Fra nyttår 2017 ble Høgskulen på Vestlandet formelt en realitet, da tre tidligere individuelle høyskoler gikk sammen. I en oppfordring til høyskolens nye ledelse, publisert i Bergens Tidende, skrev førsteamanuensis Bjarne Vandeskog (2016) at man ikke burde finne på å utforme et slagord for den nye institusjonen. Vandeskog hevdet at «Universiteta og høgskulane har vorte pressa til å laga meiningslause slagord som liksom skal uttrykkja våre mål og visjonar». Oppfordringen hans var klar: «kast dei tomme slagorda i bosset».

1.2 OMDØMME SOM TEMA

De tre eksemplene har en viktig fellesnevner: de omhandler konflikter som kan knyttes til høyere utdanningsinstitusjoners *omdømmehåndtering* – altså hvordan de organiserer og utfører arbeidet med å skape et positivt inntrykk av seg selv i omgivelsene. Eksemplene er langt fra enkeltstående. Mye av det norske universiteter og høyskoler (UoH) sier og gjør kan forstås i lys av behovet for å forvalte *omdømmet*. Omdømme er ikke et nytt ord i Norge, men betydningen har endret seg de siste tiårene. Tidligere refererte det til *dømmekraft* eller *vurderingsevne* (Wæraas et al. 2011a: 20), men i dag brukes det i forbindelse med en *oppfatning eller vurdering av noe eller noen*. Ofte ser man det i sammensetningen *omdømmekrise* eller *omdømmetap*. Vidt

forskjellige aktører som laksenæringen, skisporten, fotballforbundet, sjakkspilleren Magnus Carlsen og Norge som nasjon risikerer ett dårlig omdømme – skal man tro noen av avisartiklene fra 2016.

I denne oppgaven er det *organisasjoner* sitt omdømme som er tema. Der er ingen ny innsikt at hvordan organisasjoner oppfattes har betydning. Virksomheter har lenge drevet med informasjon, sponing, reklame og PR – med sikte på å styrke sitt rykte, status og prestisje. Omdømme har også betydelige likheter med begrepet *legitimitet*, som har en lang historie innenfor organisasjonsteori. Parsons (1960: 175) forstod legitimitet som et spørsmål om «appraisal of action in terms of shared or common values in the context of the involvement of the action in the social system». Han hevdet at organisasjoner ikke bare må være konkurransedyktige i teknisk-økonomisk forstand, men også leve opp til verdier, normer og idealer i sine omgivelser for å overleve. Slik jeg oppfatter det er omdømme likevel noe mer enn legitimitetsbegrepet i ny språkdrakt. For det første oppfatter jeg omdømme som et bredere begrep, som omfatter både legitimitet og spørsmål om teknisk-økonomisk effektivitet og kvalitet. For det andre forstås ofte legitimitet som en standard organisasjoner må leve opp til for å unngå sosiale sanksjoner. Omdømmet beskrives derimot av mange som et potensielt konkurransefortrinn – og målet er et fremragende omdømme (jf. Byrkjeflot 2011).

Omdømme kan videre knyttes til et relativt distinkt arbeidsfelt i organisasjoner, og begrepet og fenomenet har gitt opphav til en omfattende praktisk litteratur om hvordan et godt omdømme kan realiseres. Behovet for å ta vare på omdømmet utløser også en omfattende reformaktivitet i mange organisasjoner. Både blant forskere og på praksisfeltet fremstår omdømme som et stadig viktigere tema. Røvik (2007) ser omdømmehåndtering som en *dominerende organisasjonside* i samtiden, mens Wæraas et al. (2011a: 21) hevder man ser fremveksten av *omdømmesamfunnet*, der mye av det man sier og gjør blir målt mot omdømmet og der det tas for gitt at et godt omdømme er viktig. Kunnskap om omdømme og omdømmehåndtering er dermed sentralt for å forstå hvordan moderne organisasjoner fungerer.

Likevel er kunnskapen på mange områder begrenset. Særlig gjelder det for offentlig sektor. Tross viktige forskjeller mellom offentlige og private virksomheter er spesialinnsikt i offentlig sektor oftest fraværende i teoriene om omdømmehåndtering (Wæraas et al. 2011b: 250). Det som i denne oppgaven kalles *omdømmefenomenet*, utviklingen der stadig flere organisasjoner blir opptatt av og tar grep for å påvirke sitt omdømme, er lite undersøkt i offentlig sektor (Wæraas et al. 2011a: 19). Selv om det har vært en intensivering av forskningen de siste årene er fortsatt flere aspekter dårlig forstått. I tillegg er omdømmehåndtering knyttet til viktige forhold som innsyn i offentlig forvaltning, vilkårene for en opplyst samfunnsdebatt

og styring av samfunnsinstitusjoner (Sataøen 2011b: 19). Det gjør omdømmehåndtering til både et faglig relevant og samfunnsmessig betydningsfullt forskningstema.

1.3 UNIVERSITETS- OG HØYSKOLESEKTOREN SOM CASE

Det er godt dokumentert at akademiske institusjoner i mange land tar i bruk markedsførings- og omdømmehåndteringsteknikker (se f.eks. Drori et al. 2015; Stensaker 2007), og Aula og Tienari (2011) hevder at dette er sentrale elementer i samtidens styring og ledelse ved universitetene. Også i Norge har flere studier dokumentert aktiviteter tett koblet til omdømmehåndtering (Sataøen 2014, Wæraas og Solbakk 2009, Johnson 2008, Christensen og Gornitzka 2016). Videre undersøkelser av universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) vil likevel være svært relevant.

For det første er akademiske institusjoner en særlig interessant kontekst å studere omdømmefenomenet innenfor. Universitetene, som er den eldste og mest utbredte organiseringsformen i akademia, har ofte vært ansett som særegne organisasjoner svært ulike private bedrifter (Musselin 2006). Høyere utdanning kan derfor representere et «crucial case» (jf. George & Bennett 2005: 9) for antakelsen om at omdømme- og merkevarepraksiser fra privat sektor relativt enkelt og uproblematisk kan overføres til andre kontekster. For det andre er videre undersøkelser av sektoren relevant fordi den eksisterende forskningen på norske UoH har noen begrensninger. Den er i stor grad basert på en- eller få-case-studier, og med lite fokus på variasjon mellom ulike institusjoner. Videre har studiene konsentrert seg om avgrensede aspekter ved omdømmefenomenet, ofte det som kalles *branding* eller *merkevarebygging*. Ulike sider ved fenomenet har derimot i liten grad blitt sett i sammenheng.

I tillegg har valg av case også en mer samfunnsmessig begrunnelse. Kunnskap om universiteter og høyskoler er viktig fordi dette er sentrale og innflytelsesrike samfunnsinstitusjoner, som skaper ny kunnskap, er en premissleverandør i den offentlige debatten og utdanner fremtidens yrkesutøvere og samfunnsborgere. I tillegg mottar UoH betydelige statlige overføringer, og berører mange mennesker direkte som ansatte eller studenter. Sektorens betydning øker i takt med at stadig flere tar høyere utdanning, og som et resultat av at forskning og utdanning blir tillagt en viktig rolle i overgangen til den såkalte kunnskapsøkonomien. Dersom omdømmefenomenet har potensial til å endre måten utdanningsinstitusjoner fungerer på, slik enkelte hevder (se f.eks. (Drori 2013: 4-5), Aula et al 2015: 164), burde en bedre forståelse av fenomenet ha stor interesse også utenfor fagfeltet.

1.4 OPPGAVENS FORMÅL, PROBLEMSTILLINGER OG STRUKTUR

Målet med dette prosjektet er å oppnå kunnskap om og forståelse av omdømmefenomenet slik det utspiller seg i den norske UH-sektoren. Dette er et fenomen som er komplekst og mangeartet. For å oppnå mest mulig utfyllende forståelse har jeg kombinert innsikter fra ulike fagfelt og perspektiver i utviklingen av teori- og begrepsapparat, problemstillinger og analyse. Oppgaven baserer seg på fire pilarer med litteratur. Jeg har trukket veksler på 1) generell organisasjonsteori, 2) litteratur om omdømmehåndtering, 3) litteratur om organisering og styring av høyere utdanning, og 4) den spesifikke litteraturen om omdømmehåndtering ved høyere utdanningsinstitusjoner. Oppgaven står i en statsvitenskapelig og organisasjonsteoretisk tradisjon, men inkluderer også referanser til bidrag skrevet med utgangspunkt i disipliner som sosiologi, medievitenskap, sosialpsykologi og økonomisk-administrative fag. På bakgrunn av en gjennomgang av denne litteraturen har jeg formulert tre problemstillinger:

Hvilke typiske omdømmetiltak er iverksatt av norske høyskoler og universiteter?

Hvilket bilde av seg selv forsøker norske høyskoler og universiteter å formidle?

Hvilken rolle har rektorene i norske høyskoler og universiteters omdømmehåndtering?

Selv om oppgaven er empirisk avgrenset til omdømmehåndtering i norsk UH-sektor, kan den likevel bidra utover dette. For den første kan kunnskap om omdømmefenomenet i norsk UH-sektor kaste lys over høyere utdanningsinstitusjoner eller omdømmehåndtering i organisasjoner mer generelt. For det andre gir oppgaven et metodisk bidrag til omdømmeforskningen ved å utvikle en fremgangsmåte for å måle intensiteten i ulike organisasjoners omdømmehåndtering. For det tredje bidrar oppgaven også mer teoretisk ved å foreslå en operasjonalisering av *omdømmebegrepet* og utvikle begrepet *omdømmedoktrinen*

Oppgaven har følgende struktur: I kapittel 2 diskuteres og defineres sentrale begreper som *omdømme*, *omdømmehåndtering* og *omdømmedoktrinen*. I kapittel 3 presenteres det teoretiske rammeverk, hvor jeg ser på adaptasjon av organisasjonsideer i lys av ulike perspektiver. I kapittel 4 rettes oppmerksomheten mot UH-sektoren og de forhold som kan ha betydning for hvordan omdømmefenomenet utfolder seg og kan forstås innenfor denne konteksten. I kapittel 5 presenteres den operasjonelle delen av forskningsdesignet, og jeg redegjør for valg av tilnærming, problemstillinger, datakilder, metoder og analyseteknikker. I kapittel 6, 7 og 8 besvares de tre problemstillingene, mens jeg i kapittel 9 løfter blikket og analyserer omdømmefenomenet i UH-sektoren ut i fra den samlede kunnskapen prosjektet har gitt. Tilslutt, i kapittel 10, oppsummerer jeg de viktigste funnene og jeg peker mot videre forskning.

2. BEGREPSAVKLARINGER

Som innledningen antyder er stadig flere organisasjoner opptatt av sitt omdømme og driver aktiv omdømmehåndtering for å påvirke hvordan de blir oppfattet – også offentlige enheter som sykehus (Byrkjeflot & Angell 2011), kommuner (Wæraas & Bjørnå 2011) og universiteter (Wæraas & Solbakk 2009). Men selv om omdømme har blitt et viktig tema både for forskere og på praksisfeltet hersker det stor begrepsforvirring. Omdømme er ikke et klart definert begrep verken i Norge eller internasjonalt (Moen 2005), og det finnes ulike forståelser innenfor ulike disipliner (Brønn & Ihlen 2009: 80). Omdømme har visse likheter med *grunnleggende omstridte begreper* (jf. Connolly 1993). I gjennomgangen av litteratur som omhandler omdømmebegrepet er det ikke funnet definisjoner som etter min vurdering har et tilfredsstillende presisjonsnivå og som på en god måte dekker de aspektene ved begrepet jeg mener er relevant å klargjøre forståelsen av. I dette kapitlet identifiserer jeg derfor sentrale debatter knyttet til omdømmebegrepet, og argumenterer for den forståelsen som legges til grunn i denne oppgaven. I andre halvdel av kapitlet rettes fokus mot *omdømmehåndtering* som begrep. Omdømmehåndtering kan operasjonaliseres på flere ulike måter. Jeg skiller mellom fire forskjellige betydninger, og redegjør for omdømmehåndtering som *aktivitet*, *idestrøm*, *fenomen* og *doktrine*.

2.1 ORGANISASJONERS OMDØMME

En viktig årsak til at omdømmebegrepet er omstridt er at det abstrakte fenomenet det viser til har en uavklart vitenskapsteoretisk status. Det er nemlig omdiskutert om omdømmebegrepet i det hele tatt viser til et fenomen det er mulig å definere, måle og avdekke bestanddelene til. Posisjonen til ulike teoretikere kan plasseres langs et kontinuum med følgende ytterpunkter: 1) omdømme er et objektivt og universelt fenomen som eksisterer uavhengig av dem som jobber med og studerer feltet, og 2) omdømme er et konstruert fenomen, som eksisterer fordi involverte aktører har fylt begrepet med innhold.

Det førstnevnte synet kan knyttes til et *naturalistisk vitenskapssyn*, som baserer seg på en antakelse om at mønstre og fenomener som er studieobjekter i samfunnsvitenskapen kan avdekkes og beskrives gjennom grundig forskning og logisk resonering (Moses & Knutsen 2012: 8). De fremste representantene for denne tilnærmingen på omdømmefeltet er aktørene som utfører omdømmemålinger. Disse får støtte av Brønn og Ihlen (2009: 169), som skriver: «Mange mener at omdømme ikke kan måles på en pålitelig og presis måte. Dette er ganske enkelt feil». Den alternative tilnærmingen kan kobles til et sosialkonstruktivistisk vitenskapssyn. Denne tradisjonen vektlegger at både samfunnet og forskeren selv er med på å

konstruere de mønstrene og fenomenene som studeres (Moses & Knutsen 2012: 9). I omdømmelitteraturen er denne tanken tydeligst formulert hos Byrkjeflot (2011: 60). Han argumenterer for at omdømme langt på vei er sosialt konstruert og at det er vanskelig å bestemme betydningen av ordet og fenomen uten å referere til aktørene som har skapt det. Byrkjeflot hevder videre at om ikke omdømmemålinger og -eksperter hadde eksistert, ville andre oppfatninger av hva som er viktig for organisasjoner å drive med vært mer fremtredende.

HVA SKILLER ET OMDØMME FRA ANDRE ORGANISASJONSOPPFATNINGER?

På et lavere nivå skyldes forvirringen som omgir omdømmebegrepet delvis en uklar grensdragning mot andre begreper som også handler om oppfatningen av organisasjoner. Omdømmebegrepet er nært beslektet med *identitet*, *merkevare* og *image*, og disse brukes ofte om hverandre (Balmer 2001)¹. I den norske forskningsbaserte litteraturen er det likevel relativt stor enighet om to sentrale og distinkte trekk som skiller omdømme fra de øvrige begrepene: et omdømme er en oppfatning som er *konstruert av aktører i omgivelsene* og *dannet over tid* (Brønn & Ihlen 2009; Røvik 2007; Wæraas et al. 2011a).

Tidsaspektet bidrar til å skille organisasjonens omdømme fra dens image, som normalt brukes om oppfatningen på et gitt tidspunkt (Brønn & Ihlen 2009: 14). At omdømmet konstrueres i omgivelsene skiller det fra organisasjonens identitet og merkevare, som skapes internt. Organisasjonsidentitet forstås vanligvis som oppfatningen organisasjonsmedlemmene har om hva og hvem organisasjonen er (Brønn & Ihlen 2009:29), ofte med referanse til Albert og Whetten (1985) sin klassiske definisjon av identitet som sentrale, unike og varige aspekter ved organisasjonen. Denne interne identiteten er ikke nødvendigvis overlappende med hvem og hva organisasjonen forteller andre at den er. Når fremstillingen av en organisasjon er bevisst konstruert omtales det gjerne som *organisasjonens merkevare*, og henviser til den identitetsbeskrivelsen som brukes for å presentere og differensiere organisasjonen utad (Røvik 2007: 198-199)².

HVILKE AKTØRER KONSTITUERER ET OMDØMME?

I flere av bidragene til omdømmelitteraturen brukes begrepet *interessenter* om aktørene som konstituerer et omdømme (Byrkjeflot 2011: 58; Luoma-Aho 2011: 87). Dette er grupper eller individer organisasjonen er avhengig av for å eksistere, eller som påvirker eller påvirkes av organisasjonen. Røvik (2007:195-196) legger til grunn en lignende forståelse, og hevder det er

¹ Engelsk «reputation», «identity», «brand» og «image».

² Også begreper som virksomhetsidentitet eller projisert image brukes om dette, selv om det er nyanseforskjeller mellom dem (se f.eks. Brønn & Ihlen 2009).

snakk om *relevante aktørgrupper* i omgivelsene, slik som potensielle og eksisterende kunder, media, myndigheter, eiere, interesseorganisasjoner og kreditorer. Men som Brønn og Ihlen (2009: 84) peker på kan også dem uten noe direkte forhold eller relasjon til organisasjonen være relevant for omdømmet. Omdømmemålingene til TNS Gallup (2014) og Ipsos MMI (2015) har for eksempel dette utgangspunktet, hvor hver virksomhet vurderes av et representativt utvalg av den norske befolkningen.

Det er to grunner til at jeg velger å legge til grunn en bred forståelse, i betydningen at et omdømme også handler om oppfatningen av en organisasjonen i samfunnet generelt. For det første er mange organisasjoner i et samfunn som det norske offentlige eller avhengig av offentlig støtte – herunder utdanningsinstitusjoner. Dermed er alle innbyggere relevant i kraft av sin rolle som borger. For det andre vil mange aktører som selv ikke direkte påvirker eller blir påvirket av organisasjonen likevel ha stor betydning, ved å influere hvordan direkte interessenter oppfatter organisasjonen. For utdanningsinstitusjoner vil eksempelvis potensielle studenter kunne være påvirket av det inntrykket de får gjennom venner og familie. Det er derfor krevende å trekke en grense mellom relevante og ikke-relevante aktører.

HVILKEN TYPE OPPFATNING ER ET OMDØMME?

I omdømmelitteraturen går det et skille mellom dem som forstår et omdømme som et inntrykk i form av bestemte *attributter* som omgivelsene tilskriver en organisasjon, eller om det bør forstås som en mer *generell vurdering*. Den førstnevnte forståelsen finnes for eksempel hos Balmer (2001: 257), som mener det grunnleggende omdømmespørsmålet er «What distinctive attributes (if any) are assigned to the organisation?». Den alternative forståelse kan sees i definisjonen til Fombrun (1996, i: Røvik 2007: 196), som forstår omdømme som «the overall estimation in which a company is held by its constituents». Attributter er egenskaper som tillegges et objekt, og forstått slik kan en organisasjon ha et omdømme som eksempelvis åpen, ansvarlig eller innovativ. En generell evaluering er det naturlig å forstå mer som en *holdning*. En holdning defineres vanligvis som en generell oppfatning av et objekt som er kjennetegnet av å ha en retning og en valens (Brochs-Haukedal 2009: 235). Omdømmet vil da være ulike grader av positiv eller negativt oppfatning av organisasjonen.

I omdømmelitteraturen brukes ofte omdømme om assosiasjoner og holdninger om hverandre, uten en tydelig bevissthet om forskjellen. Likevel kan det være hensiktsmessig å gjøre et skille, og forstå omdømme som en holdning. Årsaken til det er at et godt omdømme ofte knyttes til gunstig atferd overfor organisasjonen og til gunstig fortolkning av hendelser knyttet til organisasjonen (Brønn & Ihlen 2009: 16-18). Holdninger er ansett å kunne påvirke

individens atferd, meninger og fortolkninger av verden rundt seg (Brochs-Haukedal 2009: 239-241), og kan defineres som «en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et objekt» (ibid. 234). I tillegg er holdninger, selv om de kan endres, ansett som mindre flyktige. Dette er i tråd med oppfatningen av et omdømme som relativt bestandig. Heller enn å se attributter som en del av omdømmet, kan det være mer fruktbart å anse dette som en del av imaget til organisasjonen. Dette er også i tråd med den bokstavelige betydningen av image som hvilket *bilde* omgivelsene har av organisasjonen. Men selv om de to størrelsene – imaget og omdømmet – er ulike, er de nødvendigvis tett forbundet. På den ene siden vil holdning til en organisasjon være påvirket av hvilke egenskaper man oppfatter at organisasjonen har. Samtidig kan holdningen til organisasjonen påvirke hvilke egenskaper den tillegges og hvordan vi fortolker disse egenskapene. Omdømmehåndtering vil dermed innebære arbeid med image og omdømme.

HVILKEN PROSESS LIGGER TIL GRUNN FOR ET OMDØMME?

Både organisasjonens image og omdømme er nødvendigvis et resultat av persepsjon, prosessen der sanseinntrykk fortolkes og danner individets oppfatning av omverdenen. Persepsjonsprosessen har noen generelle kjennetegn. For at vår oppfatning av omverdenen skal komme i stand må det foreligge påvirkninger som aktiviserer sanseorganene, og det må eksistere indre, kognitive strukturer som påvirkningen kan passe inn i (Teigen 2012). I tilfellet med image og omdømme er de påvirkningene som treffer omgivelsene en kombinasjon av organisasjoners faktiske atferd og identitet – *substans*, og organisasjoners kommuniserte atferd og identitet – *fremtreden* (Wæraas et al. 2011a: 26).

Men det er ikke bare de direkte inntrykkene som ligger til grunn for omdømmet og imaget. Et grunnleggende kjennetegn ved et omdømme er at det er sosialt konstruert. Wæraas et al. (2011a: 18) hevder for eksempel at et omdømme «skapes gjennom meningsdannende prosesser der erfaringer med og oppfatninger av formelle organisasjoner deles, brynes mot hverandre og settes sammen over tid». Vår oppfatning av en organisasjon er dermed ikke bare et resultat av direkte opplevelse med organisasjonen. Også de indirekte inntrykkene som formidles gjennom media og andre spiller inn (Apeland 2010: 38). Videre farges dette inntrykket ut fra hver enkelt interessent eller interessentgruppes egne verdier (Brønn & Ihlen 2009: 83). Organisasjoners omdømme og image er altså noe mer enn mer enn summen av individuelt dannede enkeltoppfatninger. Det skapes i fellesskap når bearbejdede inntrykk og vurderingene deles og fortolkes. Begrepene har dermed ha en viss likhet med *stereotypier*: sosialt utbredte og forenklete oppfatninger av en sosial gruppe (Hogg & Vaughan 2011: 655).

HVILKE KOMPONENTER BESTÅR ET OMDØMME AV?

I litteraturen om emnet fremsettes en rekke ulike forståelser av hva et omdømme og et image egentlig sier noe om og er et resultat av. Eksempelvis kan omdømmet oppfattes å handle om etterlevelse av *sosiale forventninger*, attraktiviteten til *organisasjonens personlighet*, kvaliteten på *relasjonen til organisasjonen*, *tillitten til organisasjonen* i omgivelsene, eller som synonymt med *organisasjonens legitimitet* eller *organisasjonens etos* (Brønn & Ihlen 2009: 151; Brønn 2011: 36; Ihlen 2007). En gjennomgang av de ulike tilnærmingene avslører at det er noen betydelige forskjeller mellom dem. En fellesnevner ved flere bidrag synes likevel å være oppfatningen av at et omdømme handler om organisasjoners *intensjoner*, men også deres *gjennomføringsevne*. Videre kan oppfatningen baseres på enten *følelser* eller mer *rasjonelle* avveininger, der både *egeninteresse* og *moralske standarder* legges til grunn. Det sistnevnte kan forstås ut i fra Max Webers skille mellom *formålsrasjonalitet* og *verdirasjonalitet*, og innsikten om at mennesker kan handle rasjonelt både ut ifra egne behov og i henhold til mer overordnede moralske oppfatninger og normer. Å se omdømmet som påvirket av begge disse rasjonalitetsvurderingene bidrar til at omdømme må forstås som et bredere begrep enn organisasjonens *legitimitet*, som er konsentrert om verdirasjonalitet – hvorvidt organisasjonen reflekterer og handler ut i fra rådende normer og verdier i samfunnet (Parsons 1960: 175).

Et argument for å legge til grunn den overnevnte forståelsen er at den er kompatibel med kunnskapen om holdninger generelt: de kan dannes både på grunnlag av fakta og følelser, og kan reflekter både behovstilfredsstillelse og grunnleggende verdier man bekjenner seg til (Brochs-Haukedal 2009: 243-245). Forståelsen er også i overenstemmelse med hvordan man antar at persepsjon av lignende objekter foregår. Det eksisterer for eksempel en sterkt antakelse om at sosial persepsjon av personer og grupper foregår langs to universelle og fundamentale dimensjoner: *varme* og *kompetanse* (Fiske et al. 2007). Disse tilsvarer langt på vei det som i forrige avsnitt er omtalt som *intensjoner* og *gjennomføringsevne*. Rasjonalet bak disse to dimensjonene er ifølge Cuddy et al. (2008: 63) antakelsen om at mennesker må besvare to grunnleggende spørsmål for å overleve og lykkes i en sosial verden: «Hva er den andres intensjon overfor meg og min inn-gruppe?» og «Hva er den andres kapasitet til å forfølge sine intensjoner?». Varmedimensjonen viser til elementer som moral, troverdighet, oppriktighet, vennlighet og godhet, og kompetansedimensjonen til elementer som effektivitet, intelligens, ferdigheter, selvtillit og kreativitet (ibid.). Modellen vektlegger at aktører vurderer personer og grupper ut i fra både deres påvirkning på dem selv og på grupper man identifiserer seg med (Cuddy et al. 2008: 63), altså delvis den samme dobbeltheten som tidligere er påpekt ved at både *egeninteresse* og *moralske standarder* kan legges til grunn i vurderinger av organisasjoner.

I denne oppgaven legges det derfor til grunn at et omdømme består av to grunnkomponenter: *oppfattet varme* (intensjon) og *oppfattet kompetanse* (gjennomføringsevne). Ved å oversette persepsjonsteoriens spørsmål kan vi si at følgende vurderinger kan antas å ha særlig stor betydning for organisasjoners omdømme: «Er organisasjonen intensjon og samfunnsrolle verdifull for meg og min gruppe, og i overenstemmelse med mitt samfunnssyn?» og «Er organisasjonen kapabel, kompetent og effektiv i utførelsen av sin intensjon og samfunnsrolle?»

OMDØMMEDEFINISJON

På bakgrunn av de vurderingen som er redegjort for kan måten *omdømme* forstås i denne oppgaven sammenfattes i følgende definisjon:

«Et omdømme er en sosialt konstruert holdning til en organisasjon som eksisterer i dens omgivelser. Omdømmet er dannet ut i fra oppfattet atferd og identitet hos organisasjonens over tid, både gjennom direkte inntrykk og inntrykk formidlet via andre. Omdømmets retning og styrke avhenger av i hvilken grad organisasjonen oppleves som varm og kompetent. Omdømmet gir en predisposisjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med organisasjonen.»

2.2 ORGANISASJONERS OMDØMMEHÅNDTERING

Et omdømme skapes i omgivelsene og ikke av organisasjonen selv, men kan likevel påvirkes og forandres gjennom det organisasjonen foretar seg. Det begrepet som oftest brukes om slike forsøk på å påvirke sitt er *omdømmehåndtering*³. Omdømmehåndtering er et mangetydig begrep. Sataøen (2011b: 17) skiller for eksempel, basert på Deetz (2001), mellom omdømmehåndtering som *teori, trend og arbeid*. Jeg tar utgangspunkt i en bearbeidet versjon av denne inndelingen, og legger til grunn at omdømmehåndtering kan forstås på følgende måter: Det kan vise til visse typer *aktiviteter* som foregår i en organisasjon. Det kan vise til *fenomenet* der organisasjoner i økende omfang driver omdømmehåndtering. Det kan vise til en *idestrøm* som omhandler forholdet mellom organisasjon og omgivelser. Og det kan vise til en *doktrine* innenfor idestrømmen med en bestemt forståelse av organisasjoner og deres forhold til omgivelsene.

OMDØMMEHÅNDTERING SOM AKTIVITET

Slik omdømme er definert både i denne oppgaven og i store deler av litteraturen er det potensielt svært mange aspekter ved en organisasjonen som kan påvirke dens omdømme. Alle forhold som kan assosieres til virksomheten enten direkte eller indirekte gjennom dens produkter, tjenester, ansatte osv., kan tenkes å ha betydning. Dette kan være et argument for å også legge

³ Brønn og Ihlen (2009) og Apeland (2010) bruker betegnelsen omdømmebygging. Det er likevel nyanseforskjeller (se f.eks. Byrkjeflot 2011). Jeg forstår omdømmebygging som en subkomponent av omdømmehåndtering.

til grunn en bred forståelse av hvilke aktiviteter og tiltak som bør forstås som omdømmehåndtering. I de praktiske anbefalingene for å oppnå et godt omdømme hos Brønn og Ihlen (2009) legges det vekt på at omdømme er et totalansvar som bør gjennomsyre alle aktiviteter på alle nivå i organisasjonen. Med et slikt utgangspunkt kan det forstås som omdømmehåndtering når en ansatt i en klesforretning yter service til en kunde, eller når en kokk forbereder mat på en restaurant.

Normalt defineres likevel omdømmehåndtering noe smalere. Røvik (2007: 196) hevder eksempelvis at mens alle organisasjoner har et omdømme, driver langt fra alle omdømmehåndtering. Det legges gjerne vekt på at aktivitetene må være sentrale for omdømmet, og at det er snakk om bevisste forsøk på å påvirke oppfatningen av organisasjonen. Røvik (2007: 196) avgrensner for eksempel omdømmehåndtering til å være «tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktører i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatning av og tillitt til organisasjonen». Sataøen (2011b: 16) definerer omdømmehåndtering som «arbeid med, og forvaltning av, dei akkumulerte erfaringane og oppfatningane omgjevnadene har av ein organisasjon».

Med en slik forståelse er det derfor mer rimelig å se omdømmehåndtering som noe som først og fremst utføres på ledelsesnivå og av ansatte eller avdelinger med et spesielt ansvar for organisasjonens forhold til omgivelsene. Spennet i aktivitetene kan likevel være stort. Jeg følger Wæraas et al. (2011a: 18) og forstår omdømmehåndtering som en samlebetegnelse som omfatter de ulike aktivitetene *omdømmebygging*, *omdømmevedlikehold*, *omdømmeforsvar* og *forebygging av omdømmekriser*. Jeg anser også omdømmehåndtering som å omfatte internt orienterte strukturelle, kulturelle og personalmessige tiltak som kan styrke organisasjonens kapasitet til å påvirke oppfatningen, i tillegg til eksternt orientert aktivitet og kommunikasjon som direkte kan påvirke oppfatningen. Med utgangspunkt i forståelsen som er redegjort for ovenfor definerer jeg i denne oppgaven omdømmehåndtering som:

«Arbeid med aktiviteter og tiltak som er bevisst rettet inn mot å påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen, direkte eller indirekte».

OMDØMMEHÅNTERING SOM IDESTRØM

Omdømmehåndtering er ikke bare en aktivitet, men også et svært sentralt tema i organisasjonslitteraturen. Ifølge Røvik (2007: 214) er omdømmehåndtering en av samtidens viktigste idestrømmer innenfor organisasjons- og ledelsestanken, som kommer til uttrykk i en sterk interesse for organisasjoners omdømme og for hvordan man kan oppnå tillitt hos ulike grupper av interessenter. Litteraturen om emnet er omfattende. Et søk på «corporate reputation» på Google Scholar gir 48 000 treff, mens «reputation management» gir 33 500 treff.

Oppmerksomheten er høy også i Norge. Et søk i Mediearkivet Retriever på norske riks- og regionaviser viser at antallet artikler som inneholder ordet «omdømme» er dobbelt så høyt i perioden 2007-2016, sammenlignet med den foregående tiårsperioden. Den norske litteraturen om omdømme og relaterte emner inkluderer alt fra praktiske oppskriftsbøker (Apeland 2010) til fagblad og fagportaler (kommunikasjon.no), vitenskapelig forankrede innføringsbøker (Brønn & Ihlen 2009) og forskningslitteratur (Wæraas et al. 2011d). Det karakteristiske ved litteraturen er at omdømme ofte fungerer som et strukturerende begrep som forener ulike aktiviteter som reklame, markedsføring, intern- og ekstern kommunikasjon, PR, visuell design, samfunnsansvar, relasjonsbygging og identitetsarbeid.

Røvik (2007: 214) hevder at «samtidens omdømmeorientering reflekteres tydelig både på ideenes tilbudsside (bl.a. i managementlitteraturen og i konsulentselskaper) og på etterspørsels- og mottakssiden». Det er grunn til å anta at de to forholdene har en gjensidig påvirkning på hverandre. Som Røvik (2007: 55) bemerker eksisterer ikke ideer og praksis uavhengig av hverandre – kunnskap og ideer springer ut av praksisfeltet, men kan også materialiseres i det og forandre det. Dette gir grunn til å rette oppmerksomhet både mot hvordan en økende omdømmeoppmerksomhet kommer til uttrykk i organisasjoner, og mot innholdet i omdømmelitteraturen.

OMDØMMEHÅNDTERING SOM ORGANISASJONSFENOMEN

Tross Røviks påstand om at ikke alle organisasjoner bedriver omdømmehåndtering, kan det i dag likevel synes som at *de aller fleste* gjør det. På forskningsfeltet fremstår *omdømme-fenomenet*, utviklingen der organisasjoner i økende grad er opptatt av sitt omdømme og driver aktiv omdømmehåndtering, som godt dokumentert. Røvik (2011: 71) mener for eksempel at det er «betydelig forskningsmessig belegg for å hevde at forestillingen om at organisasjoner bør bedrive aktiv omdømmehåndtering, er en 'idé på reise' [...] som synker inn og materialiseres i stadig flere virksomheter». Fenomenet er ikke begrenset til private bedrifter. I følge Wæraas et al. (2011a: 16-17) har også offentlige organisasjoner blitt mer opptatt av omdømmet sitt, og det ser ut til at omdømmehåndtering har blitt en viktig og nødvendig aktivitet i offentlig sektor. Hvordan det økende fokuset på omdømme gir seg utslag i konkrete organisasjoner kan variere, men basert på en gjennomgang av studier av ulike norske virksomheter og sektorer er det mulig å identifisere tre utviklingstrekk som er særlig fremtredende.

Styrking, sentralisering og profesjonalisering av omdømmearbeidet

En tydelig trend er at organisasjoner har styrket sin kapasitet til å drive aktiv omdømmehåndtering. Det har blant annet skjedd gjennom å tilføre flere stillinger til

arbeidsområdet, noe den omfattende økningen i antallet kommunikasjonsrådgivere i Norge (Gulbrandsen & Eriksen 2013) er en sterk indikator på. Røvik (2007: 214, 2011: 83) peker også på at omdømmehåndtering er i ferd med å bli en organisert funksjon i stadig flere organisasjoner, og at kommunikasjonsavdelinger har blitt institusjonalisert som en naturlig organisasjonskomponent. Denne utviklingen kommer i tillegg til innkjøp av rådgivningstjenester innen kommunikasjon og omdømme, som er en av de mest hurtigvoksende delene av konsulentmarkedet internasjonalt (Røvik 2007: 213). Foruten å styrke avdelingene i omfang, har det også skjedd en profesjonalisering av dem som jobber der. Røvik (2007: 221) peker på at det er typisk for moderne organisasjoner å ansetter *ekspresivitetseksperter*, personer med høy kompetanse på områder som kommunikasjon, visuelt design, samfunnsansvar eller omdømmemålinger. Enhetene med ansvar for omdømmehåndtering er normalt plassert sentralt i organisasjonen, og høyt i det interne hierarkiet. En undersøkelse av norske kommunikasjonsjefer og –direktører viser for eksempel at majoriteten er en del av organisasjonens ledergruppe (Gulbrandsen & Eriksen 2013: 8-9).

Økt utadvendthet og åpenhet

Det voksende kommunikasjonsrådgiveres viktigste oppgave er eksternkommunikasjon (Gulbrandsen & Eriksen 2013: 36). Basert på en studie av Telenor beskriver Røvik (2007: 208) det som kan antas å være en typisk utvikling for informasjons- og kommunikasjonsavdelinger: de har gått fra en situasjon hvor de eksterne arbeidsoppgavene var begrenset, mens hovedtyngden av innsatsen i dag er rettet mot ekstern kommunikasjon. Omfanget av utadrettet kommunikasjon synes å ha økt betraktelig, og mange organisasjoner har også blitt mer åpne for innsyn. Wæraas (2011: 103-104) bruker betegnelsen «transparenstrenden i offentlig sektor», og viser til at en rekke organisasjoner har tatt initiativ til å åpne seg opp gjennom å publisere blant annet statistikk, årsmeldinger og rapporter om egen virksomhet, i tillegg til at svært mange har tatt i bruk mulighetene internett gir til å informere gjennom egen hjemmeside og sosiale medier.

Organisasjonen som merkevare

Mens markedsføring tradisjonelt har konsentrert seg om produkter og tjenester, ser man i dag en bevegelse mot at organisasjonen selv i økende grad blir forsøkt gjort til en merkevare (Røvik 2007: 199). Wæraas et al. (2011a: 16-17) registrerer at også offentlige organisasjoner igangsetter merkevareprosjekter, og nevner blant annet at nærmere halvparten av norske kommuner har et slagord og at «selv myndighetsorganer som Mattilsynet, Riksrevisjonen og Skatteetaten fremmer verdigrunnlag som et ledd i deres framturen». Basert på en studie av

Telenor og Posten beskriver Røvik (2007: 207, 210) deres omdømmehåndtering som orientert mot å presentere organisasjonen overfor omgivelsene – ikke bare dens produkter og tjenester.

Samfunnsansvar som fjerde utviklingstrekk?

Et utviklingstrekk som kunne vært inkludert som omdømmefenomenets fjerde hovedkomponent er *samfunnsansvar*. Begrepet viser til organisasjoners ansvar utover å maksimere økonomiske verdier og opptre lovlydig, ved for eksempel å opptre etisk, moralsk og filantropisk (Røvik 2007: 203). Røvik (ibid.) ser samfunnsansvar som et helt sentralt element i omdømmehåndtering som idestrøm, og viser både til stor oppmerksomhet i organisasjonslitteraturen og til satsinger på sosial ansvarlighet i en rekke selskaper, gjerne gjennom etableringen av egne prosjekter eller avdelinger for samfunnsansvar. Ved første øyekast ser derimot dette ut til å være en viktigere del av omdømmefenomenet i privat sektor enn i offentlig sektor. I antologien «Substans og framreden» (Wæraas et al. 2011d), som gir et overblikk over kunnskapen om omdømmehåndtering i offentlig sektor, får samfunnsansvar liten oppmerksomhet og det er ikke tegn på igangsettelsen av slike prosjekter eller tilstedeværelsen av avdelinger med dette som ansvarsområde i organisasjonene eller sektorene som blir undersøkt. I den mye brukte RepTrak-modellen for måling av omdømme i offentlig sektor er *samfunnsansvar* og *etikk*, som utgjør to av dimensjonene i modellen for private bedrifter, tatt ut og erstattet av dimensjonen *samfunnsrolle* (Brønn 2011). En rimelig forklaring på den manglende vektleggingen av samfunnsansvar i det offentlige er at offentlige organisasjoner i sin natur er samfunnsansvarlige: de er opprettet av folkevalgte organer for å ivareta viktige fellesoppgaver i samfunnet. For offentlige organisasjoner er det dermed vanskelig å skille det å ta og fremvise samfunnsansvar fra den generelle selvframstillingen, ettersom samfunnsansvar kan sies å utgjøre kjernevirksomheten i denne typen organisasjoner.

2.3 OMDØMMEHÅNDTERING SOM ORGANISASJONSDOKTRINE

Omdømmehåndtering som idestrøm er mangfoldig. Tradisjonelt har teorier om omdømme og omdømmehåndtering vært rettet mot private bedrifter (Wæraas et al. 2011b: 249). Den senere tiden er nedslagsfeltet åpnet opp. Det samme er forskningen på området, der teoriene forener innsikter fra en rekke ulike fagfelt, herunder kommunikasjon og retorikk, bedriftsøkonomi, sosialpsykologi, markedsføring, organisasjonsteori og – i senere tid – statsvitenskap. Idestrømmen kjennetegnes også av til dels store indre motsetninger med tanke på hvordan organisasjoner og deres forhold til omgivelsene blir oppfattet, og hva som blir ansett for å være god og effektiv omdømmehåndtering. En etablert skillelinje er mellom litteraturen som har en *bedriftsøkonomisk-instrumentell* tilnærming og litteraturen som har en *organisasjonsteoretisk-*

institusjonell tilnærming (Byrkjeflot 2011; Moen 2005). Selv om posisjonene sjelden er eksplisitte, fremkommer likevel dette gjennom ulike syn på flere sentrale spørsmål. Basert på en gjennomgang av sentrale bidrag på forskningsfeltet har jeg skissert to idealtypiske tilnærminger til omdømme og omdømmehåndtering:

	Instrumentell tilnærming	Institusjonell tilnærming
Hvilket type fenomen er omdømme?	Omdømme er et objektivt og universelt fenomen som eksisterer uavhengig av dem som jobber med og studerer feltet.	Omdømme er et subjektivt fenomen, som eksisterer fordi involverte aktører har fylt begrepet med innhold.
Kan organisasjoners omdømme og image måles?	Organisasjoners omdømme og image kan måles, og kan (med mindre justeringer) måles på samme måte for alle organisasjoner.	Organisasjoners omdømme og image er krevende å måle, og målinger må ta høyde for forskjeller knyttet til blant annet sektor og formål.
Kan organisasjoner styre sitt omdømme?	Organisasjoner kan i stor grad påvirke sitt omdømme gjennom bevisste og strategiske grep.	Organisasjoners omdømme er utfordrende å styre og kan bare i begrenset grad påvirkes av organisasjonen selv.
Hva er omdømmehåndterings mål?	Å lukke gapet mellom substans, fremtreden og forventninger.	Å håndtere (uunngåelige) motstridende og konfliktfylte indre og ytre forventninger.
Hvilken rolle har ledelsen?	Ledelsen har en sentral rolle, og kan relativt fritt utforme verdier, visjoner og symboler som vil få feste i organisasjonen og danne grunnlag for omgivelsenes oppfatninger.	Kulturelle trekk er krevende å styre, og det er ikke nødvendigvis sammenheng mellom omdømmeplattformen ledelsen utformer og faktiske handlinger blant organisasjonsmedlemmene.
Er det forskjell på offentlig og privat sektor?	Hovedtrekkene for å oppnå et godt omdømme vil være relativt stabile på tvers av sektorer.	Forutsetninger for å drive omdømmehåndtering er svært ulike, og oppskrifter utviklet for private virksomheter må oversettes radikalt.
Hvorfor driver organisasjoner omdømmehåndtering?	Omdømmehåndtering er en rasjonell aktivitet, fordi et godt omdømme gir et bedre forhold til investorer, leverandører, ansatte, kunder, samarbeidspartnere og myndigheter.	Omdømmehåndtering er delvis et resultat av at organisasjoner påvirkes av og forsøker å etterleve dominerende organisasjonsideer og rasjonaliserte myter.

Røvik (2007: 214) beskriver at omdømmeoppmerksomheten han identifiserer innenfor organisasjons- og ledelsestenkningen kommer til uttrykk i en rikelig tilgang på oppskrifter og grep for hvordan lykkes med å oppnå et godt omdømme. Det finnes betydelige fellesnevner mellom mange av disse bidragene. Med begrepene *omdømmeblikket* og *omdømmeoppskriften* viser Byrkjeflot (2011) til at deler av litteraturen promoterer en bestemt måte å oppfatte omverdenen på og anbefaler en bestemt fremgangsmåte for å bygge opp et godt omdømme. Sataøen (2011b: 16-18) hevder at store deler av litteraturen om omdømme kan sees som et program for en særskilt type endring og som en teori om organisasjoner. Han viser til at det implisitt i mye av litteraturen ligger bestemte antakelser om hvordan organisasjonsverden er og bør være, og om hvordan organisasjoner ser ut og bør arrangeres. Noe av det samme påpekes

av Kornberger (2010) i boken *How Brands Transform Management and Lifestyle*, hvor begrepet *brand society* lanseres – oversatt til *omdømmesamfunnet* på norsk (Wæraas et al. 2011a: 21), og det hevdes at omdømme- og merkevaretenkning er en fremvoksende og gjennomtrengende måte å organisere produksjon og styre forbruk.

Jeg mener det er rimelig å se mange av antakelsene og anbefalingene som fremkommer i den praktisk orienterte omdømmelitteraturen som en del av en *familie av organisasjonsoppskrifter* (jf. Christensen et al. 2015: 80). Det finnes mange ulike grep og anbefalinger rettet mot forskjellige deler av organisasjonen, men de er knyttet sammen av en felles overordnet filosofi med utgangspunkt i et instrumentelt og bedriftsøkonomisk syn på organisasjoner og omdømmehåndtering. I denne oppgaven bruker jeg begrepet *omdømmedoktrinen* om denne oppskriftsfamilien. Doktrine kommer fra det latinske ordet *doctrina*, og kan forstås som læresetninger, instruksjoner, prinsipper eller standpunkt som til sammen utgjør en helhetlig trossystem. Dette passer med slik jeg ser deler av omdømmelitteraturen. Ulike oppskrifter og grep begrunnes ut i fra det overordnede hensynet til å forsvare (og helst stadig forbedre) omdømmet. Som jeg peker på i et forarbeidet til dette prosjektet, der jeg gjør en kritisk gjennomgang av omdømmelitteraturen, er antakelsen om omdømmets store betydning for organisasjoner tatt for gitt, men relativt svakt dokumentert (Nygård 2016). Det samme kan sies å gjelde de positive effektene av mange av de typiske anbefalingene for å forbedre omdømmet, som blant annet Byrkjeflot (2011) sår tvil om. Den praktiske omdømmelitteraturen kan langt på vei forstås *mer som tro enn viten* – i hvert fall der det påberopes universel gyldighet, og ikke kontekstavhengige anbefalinger.

Helt sentralt i denne doktrinen står arbeidene til Charles Fombrun og Cees van Riel, blant annet uttrykt i bestselgeren *Fame&Fortune: How successful Companies Build Winning Reputations* (2007). I Norge finner man hyppige referanser til Fombrun og van Riels arbeid og får presentert mange av de samme antakelsene og fremgangsmåtene i Apeland (2007) og Brønn og Ihlen (2009) sine populære innføringsbøker om omdømmebygging. Det er også betydelig overlapp med måten omdømme og omdømmehåndtering forstås på av de store konsultantselskapene som tilbyr tjenester på området (se f.eks. Ipsos MMI 2012; TNS Gallup 2014). Videre presenterer jeg en sammenfatning av de viktigste fellestrekkene ved de overnevnte bøkene. I tillegg har jeg trukket veksler på de analytiske bidragene til Røvik (2007), Wæraas et al. (2011a) og Byrkjeflot (2011) som også inkluderer en gjennomgang av annen litteratur innen samme sjanger. Til sammen gir det et innblikk i omdømmedoktrinens innhold.

INNHALDET I OMDØMMEDOKTRINEN

I de tre praktisk orienterte bøkene formidles en grunnleggende antakelse om at alle organisasjoners bør passe på omdømmet sitt, fordi dette omdømmet er viktig for organisasjonens evne til å nå sine strategiske mål og oppnå suksess. Fombrun og van Riel (2004) hevder for eksempel at et godt omdømme er som en magnet som hjelper en virksomhet med å tiltrekke seg ressurser. Brønn og Ihlen (2009: 18) påstår at et godt omdømme kan ha positive effekter med tanke på å tiltrekke seg investorer, bedre forholdet til leverandører, tiltrekke seg ansatte, gi økt salg, større betalingsvilje, økt kundelojalitet, samt å skape tillit og lojalitet blant egne ansatte.

Bøkene formidler en forestilling om at organisasjoner (og deres ledere) i betydelig grad kan påvirke hvordan de blir oppfattet utad. I arbeidet med å oppnå det gode omdømmets positive gevinster har organisasjonens *identitet* en helt sentral rolle. Brønn og Ihlen (2009: 25-26) skriver for eksempel at «De fleste er enige om at enhver drøfting av image og omdømme må ta utgangspunkt i identitet. Det er identiteten folk opplever i kontakt med organisasjonen, og det er ut fra identiteten at de bygger opp et inntrykk eller image». Apeland (2010: 78) råder organisasjoner som vil forbedre sitt omdømme til å starte på innsiden, og hevder at «virksomheter med en tydelig identitet [vil] ha et bedre utgangspunkt for å bli sett og husket».

Fremgangsmåten for identitetsarbeidet som presenteres kjennetegnes langt på vei av det Wæraas (2007: 151-152) omtaler som et *strategisk perspektiv* på organisatorisk identitetsutvikling. Perspektivet legger til grunn en antakelse om at identitet er noe som kan påvirke ved å definere blant annet verdigrunnlag, visjon, misjon og merkebudskap. I et strategisk perspektiv er det ledelsens oppgave å finne frem til og formulere en ønsket identitet og merkevare, og det forutsettes at organisasjonen vil innfri denne fordi ansatte antas å motiveres av å lukke avstanden mellom faktisk og ønsket identitet.

Videre får også kommunikasjon betydelig oppmerksomhet i bøkene, som bindeleddet mellom organisasjonens identitet og omverdenens oppfattelse. Som Brønn og Ihlen (2009: 174) uttrykker det: «Det er [...] åpenbart at hva organisasjonen sier om seg selv, og hvordan den sier det, er en svært viktig del av enhver diskusjon om omdømme». Kommunikasjon handler for det første om å løfte frem det man er best på, fordi positive assosiasjoner innenfor et område antas å smitte over til alt det andre organisasjonen driver med (Apeland 2010: 62). Men det handler også om å være synlig mer generelt. Fombrun og van Riel (2004: 95) uttrykker dette idealet gjennom slagordet «express yourself», som refererer til «a willingness by companies to put themselves out there, to convey who they are, what they do, and what they stand for». Kommunikasjonen bør følge idealene i det som ofte omtales som «corporate communication»,

som handler om å samordne og integrere all kommunikasjon fra og i organisasjonen. Ideen er at den interne kommunikasjonen og de ulike eksterne aktivitetene som markeds-kommunikasjon, lederkommunikasjon og PR skal være harmonisert, slik at alle jobber mot samme mål og kommuniserer samme budskap, og omgivelsene på den måten opplever et konsistent bilde (Apeland 2010: 60; Brønn & Ihlen 2009: 180-184).

Like viktig som å arbeide for et godt omdømme er å unngå et dårlig omdømme, som blir knyttet til økonomiske konsekvenser og et svekket legitimitetsgrunnlag. Det å beregne omdømmerisiko og å håndtere omdømmekriser blir derfor viet stor oppmerksomhet i den praktiske litteraturen. I kapittelet om temaet hos Brønn og Ihlen (2009) argumenteres det for at det er svært viktig at organisasjoner identifiserer trusler mot omdømmet, og arbeider systematisk med å redusere disse. Apeland (2010: 180-182) anbefaler virksomheter å forberede seg på kriser gjennom å blant annet gjøre krisevurderinger, opprette kriseteam, gjøre klar kriseverktøy og å øve på krisehåndtering.

I arbeidet med identitetsutvikling, kommunikasjon og forebygging av kriser har kommunikasjonsavdelingen en sentral rolle. Den tillegges blant annet ansvar for å avdekke identiteten, fange opp eksterne forventninger og mobilisere intern og ekstern støtte til organisasjonens målsetninger (Brønn & Ihlen 2009: 184). Hensynet til organisasjonens omdømme fremstilles likevel som altinngripende og relevant for hele organisasjon – fra bunn til topp. Brønn og Ihlen (2009: 16) understreker at «alle ansatte er med på å forme virksomhetens omdømme, og at «omdømmet står og faller med enhver medarbeider i organisasjonen og deres kommunikasjonsevner» (ibid.: 183). Samtidig pekes det på at omdømmet til syvende og sist er et lederansvar: «Virksomhetens omdømme er en så sentral verdi at hovedansvaret for omdømmebygging ikke bør delegeres» (Brønn & Ihlen 2009: 16).

Det vektlegges også at arbeidet med en organisasjons omdømme må skje systematisk og krever fagkunnskap. Apeland (2010: 12) slår fast at «De som ikke følger med i timen, men fortsatt arbeider ut i fra magesfølelse og gammel kunnskap, vil miste posisjonen». Som en rettesnor for arbeidet står Fombrun og van Riel (2004) sine hyppig refererte prinsipper for omdømmehåndtering. Virksomheter med mål om å oppnå et utmerket omdømme anbefales å strekke seg etter å være *synlige, distinkte, autentiske, transparente og konsistente* (ibid.). Det hele skal ideelt sett følge en stegvis, men etter hvert kontinuerlig prosess: 1) Kartlegge omgivelsenes ønsker og forventninger, 2) Utforme strategi, 3) Utvikle identitet og kultur, 4) Drive selvfremstilling, 5) Måle omgivelsenes inntrykk, og 6) Justere kursen. Idealet er en situasjon der gapet mellom identiteten, selvfremstillingen og omgivelsenes forventninger til organisasjonen er lukket (Brønn & Ihlen 2009: 105).

3. TEORETISK TILNÆRMING

Som redegjort for i forrige kapittel kan omdømmehåndtering forstås som en sentral *idestrøm*, som et stykke på vei kan tenkes å forklare noe av den oppmerksomheten mange organisasjoner vier sitt omdømme – her omtalt som *omdømmefenomenet*. Deler av idestrømmen inneholder bidrag som er knyttet sammen gjennom felles antakelser om hvordan organisasjoner fungerer og om hvordan virksomheter bør drive omdømmehåndtering. Generelle idestrømmer og mer konkrete organisasjonsoppskrifter har fått stor oppmerksomhet innenfor organisasjonsteorien de siste tiårene. Siden starten av 1980-tallet har det vært en dramatisk økning i tilbudet av ideer som omhandler organisasjonselementer som ledelse, struktur, kultur, personalpolitikk, virksomhetsstyring og organisering av arbeidsprosesser (Røvik 2007: 63). De dominerende ideene har vært gjennomtrengende og reformutløsende, med evne til å trengte inn i organisasjoner og prege deres strukturer, aktører og aktiviteter (ibid.: 16-19). I forskningen på området har særlig to spørsmål har vært sentrale: Hvorfor motiveres organisasjoner til å adoptere ideer og oppskrifter, og hva skjer når slike ideer og oppskrifter blir forsøkt implementert? (Christensen et al. 2015: 91). I dette kapittelet presenterer jeg en teoretisk tilnærming til omdømme-håndtering som idestrøm, og starter med å gjøre rede for to ulike organisasjonsteoretiske paradigmer som tilbyr forskjellige svar på de to spørsmålene. Det danner grunnlag for å drøfte av drivkrefter for og konsekvenser av omdømmehåndtering som idestrøm. Mot slutten presenteres *pragmatisk institusjonalisme* som teoretisk utgangspunkt.

3.1 ET INSTRUMENTELT OG ET INSTITUSJONELT PARADIGME

Det er tidligere nevnt at det er etablert et skille mellom *instrumentelle* og *institusjonelle* tilnærminger til omdømmehåndtering. Disse tilnærmingene har sitt utspring i to mer generelle organisasjonsteoretiske paradigmer, som bærer på ulike oppfatninger av hvordan organisasjoner fungerer og under hvilke forhold de fungerer best⁴. De to paradigmene kan gå under ulike navn hos forskjellige teoretikere, men de sentrale kjennetegnene er rimelig konsistente på tvers av de språklige merkelappene. Med utgangspunkt i Røvik (2007: kap. 2) og Christensen et al. (2015: kap. 1-4) kan hovedforskjellene fremstilles på følgende måte:

Det *instrumentelle-modernistiske paradigmet* ser organisasjoner som et verktøy for ledelsen og eierne, og legger til grunn at beslutninger og atferd i organisasjoner kan forstås ut i fra antakelser om *formålsrasjonalitet* og *konsekvenslogikk*. Organisasjoners mål er gitt fra

⁴ Betegnelsene paradigme, perspektiv, teori, tradisjon og tilnærming brukes ofte om hverandre. Jeg bruker paradigme om de grunnleggende antakelsene som gir utgangspunkt for ulike perspektiver og teorier.

toppen, og organisasjonsendringer skjer som en rasjonell tilpassing til nye mål eller endrede betingelser. Tradisjonen vektlegger systemlighet mellom ulike typer organisasjoner, og et grunnleggende premiss er troen på at det er mulig å avdekke mer eller mindre universelt anvendbare prinsipper for organisasjonsstyring og –design.

Den *institusjonelle-sosialkonstruktivistiske tradisjonen* vektlegger derimot at organisasjoner er institusjoner som befinner seg i institusjonaliserte omgivelser, der uformelle regler, normer, verdier og mål vokser frem over tid og har innflytelse på atferd og beslutninger. Hvordan organisasjonsmedlemmer handler kan forstås ut i fra *verdirasjonalitet* og *logikken om det passende*; man tar beslutninger ut i fra hva som har blitt gjort før eller hva som oppfattes som akseptabelt. Institusjonalisme som overordnet paradigme gir utgangspunkt for flere perspektiver, med ulike oppfatninger av blant annet hvorvidt det bør legges størst vekt på interne eller eksterne forhold. De ulike variantene deler likevel en skepsis mot anvendbarheten til universelle prinsipper utviklet innenfor den instrumentelle tradisjonen.

INSTRUMENTELLE OG INSTITUSJONELLE SYN PÅ ORGANISASJONSIDEER

Innenfor det instrumentelle paradigmet forstås oppskrifter som potensielt *effektive løsninger* på problemer organisasjoner står overfor (Røvik 2007: 48-50). Årsaken til at slike ideer spres mellom ulike virksomheter er at organisasjoner anses som relativt like systemer; de møter ofte likeartede problemer, som trenger samme type løsning. Den økte etterspørselen etter ideer kan derfor forklares ved at det har vært en sterkt vekst i antallet organisasjoner, i tillegg til at det har blitt en økende konkurranse.

Innenfor en institusjonell tankegang blir organisasjonsoppskrifter sett som *symbolske løsninger* på sosialt konstruerte problemer (Røvik 2007: 50-52). Årsaken til at oppskrifter spres er at organisasjoner utsettes for sterkt press fra omgivelsene om å være moderne, rasjonelle, innovative og effektive. Adopsjon av populære ideer kan være med på å gi inntrykk av at organisasjonen innehar de verdsatte egenskapene, og dermed gi legitimitet. Den økte etterspørselen etter oppskrifter henger sammen med at «organisasjon» har blitt institusjonalisert som en felles systemidentitet for ulike virksomheter. Dette bidrar til at forskjeller mellom virksomheter tones ned, og muliggjør spredning av aktiviteter og strukturelle komponenter mellom ulike virksomheter og på tvers av sektorer. Etterspørselen i offentlig sektor kan sees som forsøk på å *konstruere organisasjoner*, der «ufullstendige organisasjoner» som etater og direktorater får installert eller styrket komponentene de mangler for å bli mer i overenstemmelse med det generelle og abstrakte konseptet «organisasjon» (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000).

Også når det gjelder forventninger til hva som vil skje når oppskrifter blir adoptert av en organisasjon finner man ulike syn innenfor de to paradigmene. Med en instrumentelt tilnærming vil man forvente *tilkobling* i form av en rask og suksessfull implementering gitt at oppskriften og iverksettelsesprosessen er hensiktsmessig og rasjonell (Christensen et al. 2015: 91-93). Med en institusjonell tilnærming vil man derimot være mer kritisk til denne forestillingen. Innenfor *historisk institusjonalisme* vektlegges det at organisasjoner er autonome kulturelle systemer som er relativt immune mot endringsforsøk. Det forventes *frastøting* dersom ideen ikke er i tråd med historisk nedarvede verdier og identiteter i organisasjonen (ibid.). Innenfor et *nyinstitusjonelt perspektiv* vil man derimot åpne for at det skjer en *frikobling*, der oppskriften kan bli symbolsk implementert på overflaten for å oppnå ytre legitimitet, men uten at praksis internt endres vesentlig (ibid.)⁵.

3.2 OMDØMMEFENOMENETS DRIVKREFTER

De to innfallsvinklene for å forklare spredning av organisasjonsideer generelt viser seg også i litteraturen som ser på drivkrefter for omdømmefenomenet. Behovet for å drive omdømmehåndtering (og for å gjøre det på bestemte måter) kan forstås både som et resultat av institusjonelt press og som en rasjonell aktivitet som gir effektivitet og måloppnåelse.

OMDØMMEHÅNDTERING SOM RASJONELL AKTIVITET

En grunnleggende antakelse i omdømmedoktrinen er at et godt omdømme vil utløse flere positive effekter for organisasjonen. Gulbrandsen og Eriksen (2013) hevder også at *stadig flere* aktører blir bevisste på at deres handlingsmuligheter og inntekter er avhengig av hvilket bilde omgivelsene har av dem. Det kan dermed forstås som rasjonelt at organisasjoner ser etter verktøy for å oppnå et godt omdømme, og at mange søker å følge anbefalingene i den praktiske litteraturen, som ofte fremstår som «beste praksis» og metoder som beviselig fører til bedre resultater. Det vektlegges gjerne også at samfunnsutviklingen gjør at et godt omdømme er viktigere enn før, men vanskeligere å oppnå (se f.eks. Apeland 2010: 100-101). Behovet for å drive omdømmehåndtering kan ha blitt mer presserende blant annet som en konsekvens av de følgende utviklingstrekkene:

Endringer i produksjon og teknologi: Olin (2000, i: Røvik 2007: 200) påpeker at produkter tidligere var mer ulike og basert på helt forskjellige teknologiske plattformer. Samtidig har det som Alvesson (2000, i: Wæraas et al. 2011a: 23) bemerker skjedd en bevegelse fra materiell

⁵ Christensen et al (2007) bruker betegnelsene *kulturperspektiv* og *myteperspektiv*. Jeg forstår disse som overlappende med hhv. *historisk institusjonalisme* og *nyinstitusjonalisme*.

produksjon til tjenesteyting. Når selve produktet blir likere eller er immaterielt kan det å investere i organisasjonens omdømmet bidra til distinksjon mot konkurrenter og tilføre ekstra verdi til tjenestene eller produktene man tilbyr.

Endringer i mediedynamikken: Mediepresset er sterkere enn tidligere, med flere medier og en døgntkontinuerlig nyhetsjakt (Gulbrandsen & Eriksen 2013; Wæraas et al. 2011a). Fremtreden i media blir sett som svært viktig for omdømmet, og behovet for ansatte som kan håndtere kritisk oppmerksomhet og skaffe positiv dekning kan dermed ha økt. Også den økte betydningen av sosiale medier stiller krav til kompetanse og ressurser på et nytt område.

Høyere forventninger fra omgivelsene: Det er stadig sterkere krav til at organisasjoner skal leve opp til blant annet etiske og miljømessige standarder (Gulbrandsen & Eriksen 2013: 50) og idealer om samfunnsansvar (Røvik 2007: 203), transparens (Wæraas 2011), service og effektivitet (Luoma-Aho 2011). Virksomhetens kommunikasjon kan være et effektivt verktøy for å sende signaler om at man etterlever mange og motstridende forventninger.

Sterkere konkurranse: Offentlig forvaltning er mer preget av business og konkurranse enn tidligere (Wæraas et al. 2011b: 251). Mange offentlige organisasjoner konkurrerer i dag direkte med private bedrifter (Norsk Tipping, NRK), med andre offentlige organisasjoner (sykehus) eller med både offentlige og private virksomheter (skoler, UoH). Private bedrifter møter på sin side sterkere konkurranse som følge av globalisering og teknologiutvikling. For å nå opp i denne konkurransen kan et godt omdømme sees som en nødvendighet.

Sterkere overvåking: Stadig flere virksomheter får sitt omdømme målt, presentert og diskutert offentlig (Wæraas et al. 2011a). Konsekvensen av en svak omdømmemåling kan være et enda svakere omdømme når resultatet fester seg i publikums bevissthet. I tillegg overvåkes virksomheter kontinuerlig av en befolkning med et høyt kunnskapsnivå og stor tilgang på informasjon gjennom internett (Apeland 2010: 100). Feiltrinn og uetisk atferd lett blir oppdaget, og videreformidlet gjennom tradisjonelle og nye medier. Det krever kompetanse på å oppdage risiko og håndtere kriser.

OMDØMMEHÅNTERING SOM MYTEETTERLEVELSE

I et nyinstitusjonelt perspektiv forstår man mye av det organisasjoner foretar seg som et resultat av press fra institusjonaliserte omgivelser som organisasjoner må leve opp til for å bli oppfattet som legitime. Dette bygger på Parsons (1960) tidligere nevnte innsikt om at organisasjoner må etterleve og vise tilslutning til visse felles verdier i samfunnet. I følge Røvik (2011: 77) utløses svært mye av vår tids omstilling i virksomheter av at «man sammenlikner seg med og forsøker å bygge om og tilpasse sin virksomhet i lys av de til enhver tid rådende forestillinger om

hvordan moderne organisasjoner bør se ut og hva de bør holde på med». Dette gir et utgangspunkt for to mulige forståelser av omdømmefenomenet. På den ene siden kan omdømmehåndtering være et effektivt verktøy for organisasjoner til å sende ut signaler om at de etterlever ulike slike forventninger fra de institusjonelle omgivelsene, slik den instrumentelle tilnærmingen gjerne vektlegger. Men samtidig kan omdømmefenomenet også forstås som et resultat av forventninger om at organisasjoner i seg selv bør drive omdømmehåndtering for å være en moderne organisasjon.

En del av forventningene organisasjoner utsettes for kommer til uttrykk gjennom såkalte *institusjonaliserte myter*. Dette er ideer og oppskrifter for organisasjon og ledelse som fremstilles som vitenskapelig dokumentert, blir tatt for gitt som effektive, og fremstilles som egnede for et bredt spekter av virksomheter (Christensen et al. 2015: 76). En antakelse i det nyinstitusjonelle perspektivet er at organisasjoner tar inn ideer som er populære i omgivelsene fordi det signaliserer likhet med andre, og dermed gir legitimitet (Kvåle & Wæraas 2006: 26). *Omdømmedoktrinen* og de ulike anbefalingene, grepene og oppskriften den rommer, har trekk ved seg som gjør at dette kan forstås som eksempel på institusjonaliserte myter: Tanken om at organisasjoner må passe på sitt omdømme tas nærmest for gitt (Wæraas et al. 2011c: 11), anbefalingene er gjort generelle slik at de fremstår som relevante for de aller fleste virksomheter (Wæraas et al. 2011a: 26) og støttes av vitenskapslignende argumentasjon (Byrkjeflot 2011).

Flere teoretikere trekker frem myteforklaringen som nødvendig for å forstå omdømmefenomenet. Sataøen (2011b: 18) ser omdømmehåndtering som en «universell management hype», og hevder at «omdømmehandtering står fram som ein ny, tidsriktig og rasjonell måte å arbeide med informasjon/kommunikasjon mellom organisasjon og omverd på» (ibid.: 17). Kvåle (2011: 148) bemerker at dersom organisasjonsdiskursen domineres av oppfatninger av at organisasjoner ofte har problemer med omdømmet og at omdømmehåndtering er løsningen, kan dette også forklare hvorfor organisasjoner driver omdømmehåndtering. Røvik (2011: 71) skriver at det er «betydelig forskningsmessig belegg for å hevde at forestillingen om at organisasjoner bør bedrive aktiv omdømmehåndtering, er en 'ide på reise' [...] som synker inn og materialiseres i stadig flere virksomheter». Han argumenterer for at framveksten av en felles, verdensomspennende organisasjonsidentitet for ulike typer virksomheter er en viktig forklaring for spredningen og utbredelsen til eksempelvis kommunikasjonsavdelinger (ibid.: 83).

3.3 OMDØMMEFENOMENETS EFFEKTER

Skillet mellom instrumentelle og institusjonelle tilnærminger viser seg også i bidrag som handler om hva som skjer når elementer fra omdømmedoktrinen tas inn i organisasjoner. Et helt

sentralt element i omdømmelitteraturen er betydningen av å formulere og kommunisere organisasjonens *identitet* for å skape en *merkevare* av organisasjonen (Brønn & Ihlen 2009: 83; Røvik 2007: 199; Wæraas et al. 2011a). Måten identitetsbegrepet og den grunnleggende prosessen der identiteten formes på blir forstått relativt likt innenfor både institusjonelle og instrumentelle tilnærminger. Hatch og Schultz (2002) er en felles referanse, der identitetsutvikling forstås som en kontinuerlig, sosial prosess:

«Organizational identity is not an aggregation of perceptions of an organization resting in peoples' heads, it is a dynamic set of processes by which an organization's self is continuously socially constructed from the interchange between internal and external definitions of the organization offered by all organizational stakeholders who join in the dance.» (Hatch & Schultz 2002: 1004)

Hatch og Schultz peker på at identiteten er et resultat av et samspill med både omgivelsene og med organisasjonskulturen gjennom de fire prosessene *impressing*, *mirroring*, *expressing* og *reflecting* (ibid.). Kultur, identitet og image påvirker hverandre gjensidig, og alle elementene blir løpende konstruert og rekonstruert:

Kultur ↔ Identitet ↔ Image/Omdømme

Men selv om denne forståelsen langt på vei ligger til grunn i både instrumentelle og institusjonelle tilnærminger, er det betydelige forskjeller i synet på hvilken mulighet ledelsen har til å påvirke denne prosessen.

INSTRUMENTELL TILNÆRMING: STRATEGISK IDENTITETSUTVIKLING

I den praktiske litteraturen finner vi en størst vektlegging av elementer fra det Wæraas (2007: 151-152) omtaler som et *strategisk perspektiv* på organisatorisk identitetsutvikling. I Byrkjeflot (2011) sin idealtypiske fremstilling av fremgangsmåten for å bygge et bedre omdømme er første steg at ledelsen kartlegger gapet mellom det inntrykket man ønsker at omgivelsene skal ha og det inntrykket omgivelsene faktisk har dannet seg. Deretter starter arbeidet med å lukke dette gapet gjennom å utforme en strategi med visjon og verdier, der det først og fremst er ledelsens oppgave å finne frem til og formulere en ønsket identitet. Selv om Byrkjeflot (ibid.: 56) understreker at mye av omdømmelitteraturen også vektlegger viktigheten av å inkludere de ansatte, hevder han at omdømmeoppskriften «tar parti for en instrumentell og bedriftsøkonomisk forståelse der det først handler om å velge seg en visjon og strategi, og deretter iverksette den i organisasjonen».

Denne strategien antas å ha stor påvirkning på identiteten og kulturen internt. Som Apeland (2010: 84) uttrykker det: «Har dere allerede en lang historie, men ønsker endring, kan en verdiprosess være en måte å skille seg fra gammel kultur på». Det forutsetter en *tilkobling* ved at organisasjonen arbeider mot å innfri strategien, fordi organisasjonsmedlemmene antas å

motiveres av å redusere avstanden mellom faktisk og ønsket identitet (Wæraas 2007: 151-152). Oppskriften på identitetsutvikling og merkevarebygging som er sentral i omdømmedoktrinen innebærer dermed en antakelse om at den dynamiske prosessen Hatch og Schultz (2002) beskriver langt på vei kan omformes til en sekvensiell prosess som ledelsen driver fremover:

Omverdenanalyse → Strategi → Kultur og identitet → Selvfremstilling → Image/Omdømme

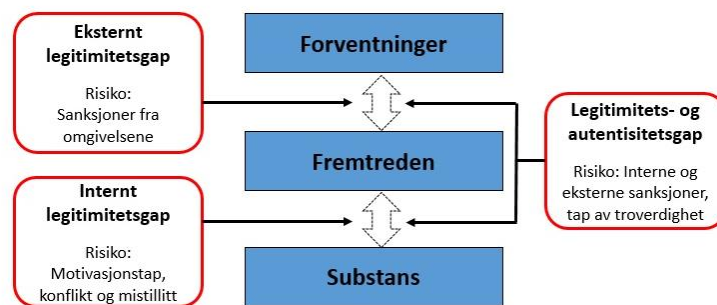
INSTITUSJONELL FORSTÅELSE: SPONTAN OG NATURLIG IDENTITETSUTVIKLING

Mens man med utgangspunkt i et strategisk perspektiv vil være optimistisk når det gjelder ledelsens mulighet til å påvirke organisasjonens identitet, vil man med en institusjonell forståelse være mer kritisk til dette premisset. I det Wæraas (2007: 151-152) omtaler som et *spontant (naturlig) perspektiv* på organisatorisk identitetsutvikling antas det at organisasjoner over tid utvikler en unik identitet, i form av en kollektiv indre oppfattelse av hva som er organisasjonens rolle og misjon, og hva som er organisasjonens sentrale og varige egenskaper. Dette er prosesser som ledelsen bare delvis har kontroll over. I tillegg er det som Byrkjeflot (2011: 56) bemerker fra et institusjonelt ståsted usikkert om det er mulig eller ønskelig å lukke gapet mellom identitet, selvfremstilling og eksterne oppfatninger – kanskje handler det om et spenningsforhold som kan håndteres, men ikke lukkes. Det gir et annet utgangspunkt for å drive omdømmehåndtering. Med en institusjonell forståelse av organisasjoner blir det viktig å ha et bevisst forhold til profesjonelle identiteter og nedarvede kulturelle trekk som er representert i organisasjonen i arbeidet med selvfremstilling (Byrkjeflot 2011: 56). Utgangspunktet for selvfremstilling blir dermed ikke først og fremst oppfatningen og ønskene til aktører i omgivelsene, men den eksisterende kulturen og den interne oppfatningen.

FALLGRUVER I SELVFREMSTILLINGEN

Det er naturlig å betrakte de to tilnærmingene som teoretiske ytterpunkter. Fremgangsmåten i praksis kan antas å befinne seg et sted mellom en omgivelsesorientert og toppstyrt fremgangsmåte, og en internorientert og involverende tilnærming. Skillet er likevel analytisk nyttig, fordi det illustrerer ulike fallgruver i arbeidet med identitet og fremtreden. Ved en fremgangsmåte som tar utgangspunkt i den eksisterende kulturen risikerer man at gapet mellom fremtreden og omgivelsenes forventninger blir for stort. Hatch og Schultz (2002: 1006) omtaler dette som *narsissisme*: «a construction of identity that refers exclusively or nearly exclusively to the organization's culture with the likely implication that the organization will lose interest and support from their external stakeholders». Brønn og Ihlen (2009: 104) hevder at manglende samsvar mellom hva omgivelsene mener man bør gjøre og hva organisasjonen faktisk sier og gjør kan ha en øyeblikkelig innvirkning på imaget, og i det lange løp også på omdømmet.

Ved en strategisk fremgangsmåte som tar utgangspunkt i omgivelsenes forventninger er det derimot fare for at gapet mellom det Wæraas et al. (2011a: 26) kaller *substans og fremtreden* blir for stort. Hatch og Schultz (2002: 1010) omtaler dette som *hyper-adapsjon*: «to give stakeholder images so much power over organizational self-definition that cultural heritage is ignored or abandoned». Det er ikke gitt at kulturen endres i tråd med den formulerte identiteten. For det første risikerer organisasjonen en identitetskrise, hvor ansatte opplever forvirring og usikkerhet fordi det er avstand mellom det man sier man er og det ansatte oppfatter at man er (Wæraas 2007). For det andre risikerer man aktiv motstand, interne konflikter og potensiell *frastøting*, ettersom det som Byrkjeflot (2011: 55-56) påpeker ikke er gitt at de ansatte støtter opp under ledelsens visjon og strategi. Forsøket kan også ende i *frikobling*, ved at den formulerte identiteten blir liggende symbolsk utenpå, men uten reel oppslutning og påvirkning på atferd internt. Et slikt manglende samsvar utgjør en særlig stor risiko for omdømmet dersom det blir oppdaget (Brønn & Ihlen 2009: 175-176). Interessentene oppdager for det første at det er avstand mellom forventninger og virkeligheten, men i tillegg svekkes troverdigheten fordi organisasjonen fremstilte seg selv på en misvisende måte.



3.4 PRAGMATISK INSTITUSJONALISME

En mellomposisjon i tilnærmingen til organisasjonsideer kan man finne under det Røvik (2007: 52-55) betegner som *pragmatisk institusjonalisme*, som trekker sterke veksler på bidrag innen *skandinavisk nyinstitusjonalisme* slik tradisjonen er utviklet av blant annet Johan P. Olsen og Nils Brunsson. Pragmatisk institusjonalisme henter inspirasjon fra begge de organisasjonsteoretiske paradigmene, og kjennetegnes av blick for tvetydighet og sammenkjedede logikker. Perspektivet tar opp i seg en institusjonell forståelse av organisasjoner som motstandsdyktige mot endringsforsøk, men ser dem ikke som uforanderlige (ibid.). I følge Røvik (2007: 53) må en pragmatisk posisjon også ta høyde for at populære oppskrifter faktisk kan være effektive redskaper, men samtidig ofte er meningssskapende, legitimerende symboler. Videre må den ha blick for at aktørene som etterspør oppskrifter ofte er ute etter å løse reelle problemer i organisasjonen, men også motiveres av oppskriftenes status som symboler på modernitet og

effektivitet (ibid.: 54). Det er et rimelig utgangspunkt også for å forstå omdømmefenomenet. Det kan være gode grunner til å anta at omdømmehåndtering har blitt viktigere (jf. 3.2) – også på utdanningsinstitusjoner (se 4.1). Oppfatningen kan likevel ha blitt forsterket av en industri som produserer bøker, tilbyr konsulenttjenester og utfører omdømmemålinger (jf. Byrkjeflot 2011: 59). I forsøket på å forvalte omdømmet på en god måte og oppnå legitimitet er det også naturlig å tenke seg at mange organisasjoners ser hen til det disse aktørene tilbyr – som kan være mer eller mindre hensiktsmessig.

Den pragmatiske institusjonalismen bringer også med seg et alternativ til de rendyrkede antakelsene om tilkobling, frikobling og frastøting av ideer som adopteres. Helt sentralt står begrepet *translasjon* eller *oversettelse*, som viser til en antakelse om at ideer som tas inn i organisasjoner tilpasses ved at noe kopieres, noe legges til, noe trekkes fra og noe omformes (Røvik 2007: 56). Grunnlaget for teorien er forståelsen av at det som overføres mellom organisasjoner ikke er objekter, men idemessige representasjoner som er mulig å omforme og tilpasse. Som Kvåle og Wæraas (2006: 27) skriver: «Å omsetje vil seie å tilpasse oppskrifta til institusjonsspesifikke forhold i ein prosess der både oppskrifta og organisasjonen kan bli endra undervegs, m.a. som eit resultat av at organisasjonen markerer sin identitet».

Oversettelsesteorien har også betydning for forståelsen av hva som skjer på makronivå når organisasjoner adopterer ideer. Innenfor nyinstitusjonalismen har *konvergenstesene* vært dominerende. Den predikerer at organisasjoner over hele verden gradvis vil bli mer like hverandre som et resultat av at alle adopterer de samme populære organisasjonsideene (Røvik 2007: 26). Hypotesen ble først fremsatt av DiMaggio og Powell (1983: 147), som bemerket at «Once a set of organizations emerges as a field, a paradox arises: rational actors make their organizations increasingly similar as they try to change them». DiMaggio og Powell peker på at fenomenet historisk kan ha vært drevet frem av konkurranse og behov for effektivitet, men hevder årsaken i det moderne samfunn først og fremst er et resultat av institusjonelt press som gjør organisasjoner mer like uten å nødvendigvis gjøre dem mer effektive (ibid.). At organisasjoner utsettes for slikt press trenger derimot ikke å bety at organisasjoner blir substansielt mer like. Basert på antakelsen om frikobling, kan det hevdes at selv om organisasjoner i det ytre blir mer lik andre organisasjoner, er det ikke nødvendigvis slik når det gjelder det indre (Kvåle & Wæraas 2006: 26). Resultatet er *isomorfi* – formlikhet.

Mot forestillingene om økt likhet står *divergenstesene*. Antakelsen om divergens har fått økende popularitet, ettersom det er observert at distribusjon og adoptering av institusjonaliserte elementer ikke nødvendigvis fører til mer likeartede enheter (Røvik 2007: 29). En forklaring på dette fra et historisk-institusjonelt perspektiv er at ideer og oppskrifter som er uforenlig med

den nedarvede kulturen ikke får fotfeste og vil bli motarbeidet (Christensen et al. 2015: 92). Antakelsen om oversettelse gir derimot en alternativ forklaring på divergens. Oppskrifter kan oversettes så radikalt at den lokale varianten som utvikles har karakter av innovasjon, heller enn representasjon av en overordnet ide Røvik (2007: 315). Det organisatoriske mangfoldet bevares fordi utfallet av lokale prosesser gir nye, unike elementer.

OVERSETTELSE AV OMDØMMEOPPSKRIFTEN

Den pragmatiske forståelsen av ideer som «halvfabrikata» innebærer at blikket må rettes mot lokale forhold som kan ha betydning for hvordan ideer blir oversatt i ulike kontekster. Et trekk som kan antas å ha særlig stor betydning er om organisasjonen det er snakk om er offentlig eller privat. Fra et statsvitenskapelig ståsted er det naturlig å peke på at selv om sektorene har nærmet seg som følge av New Public Management-bølgen, er det fortsatt store forskjeller. Offentlige organisasjoner har sjelden som mål å være profittmaksimerende, er i mange tilfeller ikke i konkurranse i et (fullverdig) marked, er politisk styrt og får sitt mandat fra folkevalgte organer, arbeider ofte med saksområder og problemer som krever samarbeid med andre offentlige organisasjoner, og er i tillegg gjerne store og komplekse enheter som skal imøtekomme en rekke motstridende interesser (Byrkjeflot 2011; Wæraas et al. 2011b).

Wæraas og Byrkjeflot (2012) hevder at offentlige organisasjoner vil ha utfordringer dersom de forsøker å adoptere den anbefalte oppskriften for omdømmebygging som er dominerende i den praktiske litteraturen. Wæraas et al. (2011b) argumenterer for at det kreves en relativt radikal oversettelse som tar høyde for at ledelsen i offentlige virksomheter har færre frihetsgrader i utformingen av strategi, at det kan oppstå spenninger mellom ulike identiteter, at behovet for å være unik ofte er lavere enn i privat sektor, og at det for mange offentlige organisasjoner ikke vil være nødvendig eller hensiktsmessig med et suverent omdømme. Deres forslag til en *omdømmeoppskrift for offentlig sektor* kan sees som et alternativ til omdømmedoktrinen. Wæraas et al. (2011b: 252) påpeker likevel at offentlig sektor rommer et mangfold av organisasjoner, med svært ulike praksiser, logikker, verdier og organisasjonskulturer. Det hevdes derfor at det er behov for ytterligere lokal tilpassing, avhengig av type offentlig organisasjon og hvilke underliggende logikker som er dominerende.

4. FORSKNINGSKONTEKST: UNIVERSITETS- OG HØYSKOLESEKTOREN

I det foregående kapitlet peker jeg på at den aktiviteten som er observert i mange ulike typer organisasjoner delvis kan forklares med at omdømmehåndtering er en innflytelsesrik idestrøm i organisasjons og ledelsestenkningen. Med utgangspunkt i pragmatisk institusjonalisme antar jeg likevel at slike ideer vil bli tilpasset både sektorielle forhold og lokale forhold ved den enkelte organisasjon. Når blikket nå rettes mot universitets- og høyskolesektoren er det derfor med en antakelse om at kunnskap om sektoren og dens institusjoner er vesentlig for forståelsen av hvordan omdømmefenomenet utspiller seg der.

Kunnskapen om høyere utdanningsinstitusjoner kommer særlig fra studier av universiteter, ettersom det er en institusjonstype som eksisterer over hele verden og har en lang historie. Et gjennomgående trekk ved universitetsforskningen er at den tradisjonelt har lagt vekt på at universitetet er en organisasjonsform som rommer egenartede beslutningslogikker, verdier og identiteter, noe som gjør den ulik andre organisasjonstyper og særlig private bedrifter (Musselin 2006). Dersom man godtar dette premisset gir det grunn til å anta at betingelsene for instrumentell adaptasjon og iverksetting av generiske organisasjonsoppskrifter er lite gunstige, og at universitetene ikke nødvendigvis følger typiske utviklingstrekk observert hos organisasjoner generelt.

I nyere tid har derimot de høyere utdanningsinstitusjonene gjennomgått store endringer som et resultat av tilpassing til masseutdanning og politiske reformer. Med det har universitetenes status som unike blitt utfordret. I dette kapitlet starter jeg ut med et internasjonalt perspektiv der jeg gir et kort overblikk over kjennetegn og utviklingstrekk ved høyere utdanning. Deretter rettes fokuset mot den norske UH-sektoren, hvor jeg forsøker å gi et riss av hvordan institusjonslandskapet ser ut og hvordan sektoren har endret seg over tid. Mot slutten tar jeg opp tråden fra forrige kapittel, og ser på forhold som kan antas å påvirke hvordan anbefalingene i omdømmedoktrinen tilpasses og omdømmefenomenet utspiller seg.

4.1 UTVIKLINGSTREKK I HØYERE UTDANNING

I klassiske arbeider fra 60- og 70-tallet med universitetsorganisasjoner som studieobjekt, ble det utviklet modeller som forsøkte å beskrive universiteters natur ut i fra hvordan beslutningsprosesser forgår. Ulike merkelapper som *vitenskapelig kollegium*, *politisk forhandlingsarena*, *profesjonelt byråkrati* og *organisert anarki* ble brukt for å beskrive det som ble ansett som sentrale organisasjonstrekk (Musselin 2006: 65-66). Selv om modellene

fokuserte på forskjellige elementer (henholdsvis delte normer og verdier, interne interessekonflikter, byråkratisk logikk i desentraliserte system, og vilkårlig problemløsning under forhold preget av løse koblinger og uklare mål), delte de konklusjonen om at universiteter ikke kan forstås som `organisasjoner som alle andre` (Musselin 2006). Men ikke bare har universitetene blitt oppfattet som ulike andre organisasjoner, de har også blitt sett som relativt ulike hverandre, med en diversitet som skyldes arven fra idealene de ble grunnlagt på og påvirkning fra nasjonale forhold (ibid.: 63).

Et annet moment som blir vektlagt for å vise universitetenes annerledeshet er at de har ulike og delvis konfliktfylte forventninger knyttet til seg som de må ivareta samtidig. Olsen (2005) skisserer eksempelvis fire ulike universitetsvisjoner: *vitenskapelig fellesskap*, *instrument for nasjonale formål* og *representativt demokrati* og *servicebedrift i et marked*. Dette er stiliserte typer som illustrerer ulike antakelser om hva universitetet er til for og under hvilke omstendigheter det vil fungere godt. Olsen (2005: 16) argumenterer for at disse fire visjonene representerer varige aspekter ved universiteters organisering og styring, der alle er tilstede samtidig i ulike blandingsforhold.

De siste tiårene har imidlertid den tradisjonelle oppfatningen av universitetet som en unik og spesiell organisasjonsform blitt utfordret. Musselin (2006: 66) skriver at:

«Recent decades are characterized by a denial of the specificity of the universities and by the importation of non academic models (corporation model, entrepreneurial model, managerial model, etc.) in universities. The transformation of the literature is linked to the evolution of the role of universities in our societies, but it is also a normative shift»

Den utviklingen Musselin beskriver kan forstås som medvirkende årsaker til at behovet for å drive omdømmehåndtering ser ut til å ha gjort seg gjeldende også i akademien.

STERKERE KONKURRANSE....

Økt konkurranse – nasjonalt og internasjonalt – om studenter, ansatte og bevilgninger forstås ofte som den viktigste katalysatoren for at høyere utdanningsinstitusjoner har blitt aktive forvaltere av sitt omdømme (Drori et al. 2015; Sataøen & Wæraas 2016; Stensaker 2007). Grunnlaget for denne konkurransen er delvis skapt gjennom reformer som har etablert markeder og kvasi-markeder for høyere utdanning og forskning, der institusjonenes finansiering er i økende grad avhengig hvordan man gjør det i kampen om offentlige og private midler. Bevegelsen fra eliteutdanning til masseutdanning som har skjedd over hele verden har også gjort at mange nye utdanningsinstitusjoner har kommet til, og gitt en overgang fra individuell styring av enkeltinstitusjonene til reguleringsrammeverk gjeldende for hele sektoren i flere land (Guri-Rosenblit et al. 2007). Der utdanningsinstitusjonene i et land tidligere var relativt få i

antall og forskjellige fra hverandre, kan veksten og standardiseringen ha gjort de ulike institusjonene langt mer synlige for hverandre og i mer direkte konkurranse.

I tillegg konkurrerer institusjoner i økende grad på tvers av landegrensene, som en følge av større personmobilitet og økende grad av internasjonal finansiering. Standardisering og konvergens av utdanningssystemer på tvers av land (Guri-Rosenblit et al. 2007), samt det globale gjennomslaget til ideen om at kvalitet i forskning og utdanning kan måles ut i fra idealet om «academic excellence» (Paradeise & Thoenig 2013), gjør også at institusjoner i ulike nasjoner rangeres og vurderes mot hverandre i vesentlig større grad enn tidligere. Til sammen kan denne bevegelsen mot mer marked og konkurranse kan ha skapt et motiv for institusjonene til å bli synlige, distinkte og utmerke seg med et godt omdømme i den nasjonale og internasjonale kampen om ressurser og prestisje.

...FLERE FORVENTNINGER...

Som Olsens fire universitetsvisjoner antyder kan det sees som et iboende trekk ved universitetene at de rommer ulike prosjekter og møter mangfoldige forventninger. Mye tyder likevel på at forventningene til høyere utdanningsinstitusjoner i dag er mer omfattende enn tidligere. Fra et utgangspunkt som rene utdanningstilbydere, til senere å også drive forskning, er det i vår tid forventet at institusjonene i tillegg skal bidra til innovasjon, være samfunnsrelevante og samarbeide med næringslivet (Drori et al. 2016). Antallet relasjoner og koblinger til omverden har vokst, og eksterne aktører har også fått innflytelse på styring og ledelse ved universitetene (Bleiklie et al. 2015). Frank og Meyer (2007: 22) beskriver utviklingen slik:

In increasing numbers [...] various political, economic, and cultural entities – many once barred from the premises – have been allowed (and invited) to penetrate the university's old walls, in some cases becoming direct university partners and stakeholders with claims on the university's autonomy.

The university is supposed to help improve arcane business practices, public policies, family life, and kindergarden education. It is to help design more conserving and healthy lavatory facilities. And it must aid in the preservation of ethnic cultures and histories now undercut by too much progress.

Denne utviklingen betyr at utdanningsinstitusjoner er avhengig av gode relasjoner til og oppslutning fra flere aktører i omgivelsene enn tidligere. Kravene fra disse aktørene kan være motsetningsfylte og vanskelig å oppfylle, men omdømmehåndtering kan være et verktøy for å skape oppslutning og signalisere at man makter å etterlever ulike forventninger.

... OG MINDRE UNIKE ORGANISASJONER?

Samtidig med økende forventninger og endrede rammebetingelser har det også skjedd en utvikling i hvordan høyere utdanningsinstitusjoner oppfattes som organisasjoner. Musselin (2006) viser til at universiteter er forsøkt *konstruert som organisasjoner* (jf. Brunsson & Sahlin-Andersson 2000). Hun bemerker at «[...] universities are expected to become like any other

organization. Their specificity is denied and managerial tools from the industrial sector (and in particular in firms) has been introduced» (ibid.: 63). Olsen (2005: 15-16) på at «the main trend during the last decades has been that the dominant legitimating idea of the University has changed towards the vision of a service enterprise embedded in competitive markets».

Man kan altså argumentere for at det har skjedd en *organisasjonsgjøring* eller *bedriftsgjøring* av høyere utdanningsinstitusjoner⁶. At statusen som unik delvis er tapt kommer til syne i praksis ved at myndigheter i flere land forsøker å styre sektoren på samme måte den styrer alle andre offentlig finansierte velferdssystemer (Ferlie et al. 2008). Høyere utdanning har de siste tiårene blitt preget av NPM-inspirerte reformer som har gitt økt hierarkisering, formalisering, standardisering, større innslag av mål- og resultatstyring og innføring av management som lederideal (Bleiklie 1998; Musselin 2006). Det kan riktignok stilles spørsmål ved hvor stor påvirkning forsøkene på å transformere universitetene til organisasjoner eller bedrifter i realiteten har hatt (Musselin 2006). Likevel kan vekselvirkningen mellom endring av statusen til universitetene og reformforsøkene rettet inn mot å utvikle generiske organisatoriske egenskaper tenkes å ha gitt grunnlag for fremveksten av en felles systemidentitet som organisasjon også i UH-sektoren. Som påpekt i kapittel 3 kan en slik felles systemidentitet åpne for adoptering av organisasjonsideer fra andre kontekster. Videre kan utvikling av elementer som merkevarer og kommunikasjonsavdelinger også tenkes å være en måte å konstruere organisasjoner på og for å oppnå legitimitet gjennom deres potensielt legitimerende kraft.

4.2 UTVIKLINGEN AV UNIVERSITETS- OG HØYSKOLESEKTOREN I NORGE

Også i Norge har universitets- og høyskolesektoren gjennomgått omfattende endringer. Utviklingen har hatt to sentrale kjennetegn: en sterk vekst i tallet på studenter og en omfattende reformaktivitet (Bleiklie 1998: 87). Veksten i studenttall har ført til at høyere utdanning i Norge er blitt et massefenomen, mangedoblet i omfang og størrelse (Stensaker et al. 2013: 14). Fra etableringen i 1811 var Universitetet i Oslo svært lenge landets eneste høyere utdanningsinstitusjon, men på slutten av 1800-tallet og utover 1900-tallet ekspanderte antallet institusjoner kraftig gjennom nyetableringer og institusjonsopptrykk (Thune 2015). I første omgang ble det etablert flere spesialiserte høyskoler, herunder Norges landbrukshøgskole, Norges tekniske høyskole og Norges Handelshøyskole. I etterkrigstiden ble det også opprettet tre nye universiteter, lokalisert i henholdsvis Bergen, Tromsø og Trondheim. Fra 1969 startet

⁶ Det er forskjeller på disse begrepene (se f.eks. Røvik 2011), men de kan begge betraktes som uttrykk for tendensen til at høyere utdanningsinstitusjoner mister sin status som unike organisasjoner.

etableringen av distriktshøgskolene, i tillegg til at mange såkalte postgymnasiale skoleslag som lærerskole, sykepleierskole og tekniske skoler ble løftet opp på høyskolenivå.

Fra 1990-tallet har utviklingen gått i retning av konsentrasjon i færre, men større enheter. Dette skjedde først gjennom Høgskolereformen, iverksatt i 1994. Distriktshøgskolene ble slått sammen med andre institusjoner i det regionale systemet til 26 statlige høgskoler, og kunstfagutdanningen ble samlet på to kunsthøgskoler i Oslo og Bergen (Hansen 2017). Senere har konsentrasjonen fortsatt gjennom enkeltvise fusjoner, særlig etter Strukturreformen fra 2015. Reformen har foreløpig redusert antallet statlige institusjoner fra 33 til 21, i tillegg til at fire private høgskoler har slått seg sammen (Kunnskapsdepartementet 2016). Den norske UH-sektoren består i dag av 38 akkrediterte institusjoner fordelt på tre hovedkategorier, med 8 universiteter, 8 vitenskapelige høgskoler og 21 høgskoler (NOKUT u.d.)⁷. Alle universiteter er offentlige, mens det finnes 4 private og 4 statlige vitenskapelige høgskolene. Blant høgskolene er 7 private og 15 offentlige institusjoner.

MER MARKED OG BEDRIFTSSTYRING

Med voksende budsjetter og økende studenttall har sektorens politiske betydning økt, noe som har gitt høy endringstakt og reformaktivitet, innrettet mot å kombinere vekst med kvalitet og effektivitet (Stensaker et al. 2013: 14). Utvikling kan knyttes til allmenn modernisering av offentlig sektor, inspirert av New Public Management som en innflytelsesrik forvaltningsdoktrine, der idealet er autonome enheter som tilfredsstillende økte krav om service, effektivitet, samarbeid og markedstilpasning. NPM nedtoner forskjellene mellom offentlige og private virksomheter, og de mest sentrale tiltakene i norsk offentlig sektor er mål- og resultatstyring, fristilling og markedsretting (Christensen et al. 2015: 15, 159). Reformene i UH-sektoren har særlig gitt en utvidelse av utdanningsinstitusjonenes arbeidsoppgaver, større integrasjon med eksterne aktører, økt formalisering og standardisering (Bleiklie 1998: 87).

En konsekvens av reformaktiviteten er at universitetene og høgskolene i langt større grad enn tidligere opererer i et marked. I forbindelse med Kvalitetsreformen ble det i 2003 innført et nytt finansieringssystem, som medfører at deler av finansieringen i dag baseres på uttelling innen utdanning og forskning. Formålet med endringen var at man i større grad skulle tildeles ressurser basert på objektive resultatkriterier, og mindre basert på historiske størrelser, fastlagte studentkvoter og forhandlinger (Michelsen & Aamodt 2007: 11). Dette har gitt økt

⁷ Antall institusjoner per 20.01.2017. I tillegg til de akkrediterte institusjonene finnes det 17 ikke-akkrediterte institusjoner som har studietilbud akkreditert som høyere utdanning, og som derfor kan kalle seg høgskole.

konkurransen mellom institusjonene – til en viss grad om forskningsmidler, men særlig på om studenter som spiller en viktig rolle for finansieringen (ibid: 36).

Det har også vært en bevegelse mot at utdanningsinstitusjonene blir forsøkt styrt mer likt private bedrifter. Bleiklie og Frølich (2014: 52) konkluderer eksempelvis i sin gjennomgang av utviklingstrekk med at «den allmenne diskursen og reformtendensene har gått ut på at en ønsker å styrke [...] bedriftsstyringen på bekostning av forvaltningsstyringen og det interne bedriftsdemokratiet». Også her har Kvalitetsreformen vært en viktig drivkraft. I evalueringen av reformen pekes det blant annet på at utviklingen i retning av sterkere lederroller og en nedbygging av de formelle kollegiale organene har akselerert (Michelsen & Aamodt 2007: 11). I løpet av de to siste tiårene er også kundeperspektivet inkludert i politikken rettet mot sektoren, der institusjonene i økende grad blir betraktet som serviceorganisasjoner som skal tilfredsstillende ulike kundegrupper og brukere (Larsen 2006: 9). I tillegg har det vært et sterkere fokus på UoH såkalte tredje oppdrag, som handler om bidrag til samfunnet i form av formidling, regional utvikling, næringslivssamarbeid og utadrettet virksomhet (Sataøen 2016).

STERKERE KONKURRANSE OG UTVISKEDE SKILLELINJER

Høyere utdanning i Norge kan karakteriseres som et binært system, med en arbeidsdeling mellom universiteter og høyskoler, men regulert under samme regelverk (Kyvik 2006). Forholdet mellom enkeltinstitusjoner og institusjonstyper kan analyseres langs en horisontal og vertikal akse (Stensaker et al. 2013). Den *horisontale dimensjonen* vektlegger institusjonene funksjon i samfunnet, der det gjerne skilles mellom yrkesrettede profesjonsstudier og teoretiske disiplinorienterte studier. Universitetene har tradisjonelt hatt en hovedvekt på disiplinstudiene, høyskolene tilbydd kortere, yrkesrettede studier innenfor et avgrenset fagfelt, mens de vitenskapelige høyskolene har drevet undervisning og forskning på universitetsnivå i fag som ikke dekkes av de tradisjonelle universitetene (Hansen 2017; Skoie 2012). Den *vertikale dimensjonen* vektlegger institusjonenes plassering i et hierarki. En formell inndeling er NOKUTs kategorisering i institusjonstyper basert på hvilke fullmakter institusjonene har til å selv opprette studietilbud. Mens universiteter kan opprette studietilbud på alle nivå, har høyskoler og vitenskapelige høyskoler som hovedregel kun selvakkrediteringsrett for studier på bachelornivå (NOKUT u.d.).

Reformene har utvisket noen av skillene mellom de ulike institusjonene og institusjonstypene, og gjort at de er i mer direkte konkurranse med hverandre. Et viktig utviklingstrekk er at lærestedene har gått fra å bli regulert av separate og til dels institusjonsspesifikke lovgivninger, til at det er innført et lovverk som gjelder for hele sektoren.

De offentlige universitetene og høyskolene fikk en felles lov fra 1995, og ti år senere ble Universitets- og høyskoleloven (2005) innført for å regulere både offentlige og private utdanningsinstitusjoner innenfor samme rammeverk. Siden Kvalitetsreformen har det også vært mulig å søke om endring av institusjonskategori etter gitte kriterier. Fra 2005 har fire høyskoler oppnådd universitetsstatus, og ytterligere fire har konkrete ambisjoner om opprykk (Lie 2017a). Flere av de eldre universitetene har også tatt opp i seg tidligere høyskoler. Arbeidsdelingen mellom institusjonskategoriene er dermed blitt mindre tydelig (Meld. St. 18 (2014-2015): 48).

I tillegg har Kvalitetsreformen fra 2003 bidratt til å gjøre utdanningstilbudet likere på tvers av historiske skillelinjer. I forbindelse med reformen ble kontrollorganet NOKUT opprettet, slik at alle institusjonene er underlagt retningslinjer for kontroll og godkjenning av studietilbud. Bakken (2013) peker også på at eksisterende høyskoler og høyskolene som nylig har oppnådd universitetsstatus har nærmet seg de gamle universitetene gjennom å etablere et stort antall mastergrader og et økende antall doktorgrader. Reformen bidro også til større likhet mellom institusjonstypenes utdanninger på lavere grad. Dette skjedde delvis gjennom at treårige bachelorstudier erstattet de fireårige cand.mag.-studiene som typisk ble gitt ved universitetene (som dermed ble mer likt de treårige profesjonsutdanningene som typisk ble gitt ved høyskolene), og delvis ved at universitetene har etablert undervisningsformer som er mer lik høyskolenes (ibid.).

4.3 UH-SEKTOREN SOM KONTEKST FOR OMDØMMEFENOMENET

Omdømmefenomenet kan forstås som en konsekvens av de nevnte politiske reformene og institusjonenes egne tilpasninger til endrede betingelser. Vi ser konturene av en situasjon der universiteter og høyskoler har beveget seg mot å bli mer som servicebedrifter i et marked, preget av hardere konkurranse og mindre differensiering hva gjelder «produktet» som tilbys enn tidligere. I en slik situasjon vil det åpenbart være et sterkt behov for å øke oppslutningen om institusjonen og skape gode relasjoner til viktige aktører i omgivelsene. Bildet må likevel nyanseres. Det er fortsatt betydelige skiller mellom høyere utdanningsinstitusjoner og andre organisasjoner. I tillegg er det også et mangfold internt i den norske UH-sektoren som gjør at vi kan forvente en variasjon i både hvilke omdømmetiltak som iverksettes og ikke minst i hvordan lærestedene presenterer seg selv overfor omgivelsene.

FORTSATT EN SPESIELL ORGANISASJONSTYPE

Selv om høyere utdanningsinstitusjoner på enkelte områder er mer like andre organisasjoner og private bedrifter er det uavklart hvor mye de faktisk har nærmet seg hverandre. Olsen (2005: 38) hevder at til tross for at visjonen av universitetet som servicebedrift har styrket seg, har de

andre visjonene også sine talspersoner. Wæraas et al. (2011b: 256) bemerker at selv om utdanningsinstitusjoner har fått mer karakter av å være et «offentlig supermarked» er de fortsatt «moralske fellesskap» med iboende verdier som uavhengighet, akademisk frihet, kunnskap og læring. Musselin (2006) påstår at reformene med mål om å konstruere universitetene som ordinære organisasjoner ved å innføre ikke-akademiske modeller har hatt begrenset effekt. Hun viser til at studiene av de siste tjue årenes reformforsøk i europeiske utdanningssystem tyder på at det har skjedd en evolusjon heller enn revolusjon. Nye verktøy har blitt tilpasset den nasjonale konteksten og blitt lagt til de eksisterende fremfor å erstatte dem. I følge Musselin (2006) bør universitetet fortsatt regnes som særegent, spesielt fordi de er karakterisert av å være *løst koblede organisasjoner* med *uklar teknologi*, en kombinasjon av to karaktertrekkene som sjelden finnes samtidig i andre virksomheter.

MANGFOLD AV IDEALER OG FORVENTNINGER

Et annet iboende trekk ved de utdanningsinstitusjonene som skiller dem fra de fleste private bedrifter, er at de har svært mange og svært mangfoldige forventninger knyttet til seg. Denne situasjonen er riktignok typisk for flere offentlige organisasjoner, som kjennetegnes av mange og vage mål, ønsker om å prioritere mange ulike hensyn samtidig, i tillegg et komplekst sett av verdier og normer for passende holdninger og atferd (Christensen et al. 2015: 108, 113). Mangfold og kompleksitet i mål, verdier og forventninger kan likevel sies å være særlig tydelig hos utdanningsinstitusjoner. Særlig sterkt i vår tid står forventninger om det som omtales som *akademisk eksellense* (Paradeise & Thoenig 2013). Men også andre forventninger er viktig, slik som idealer om å bidra til *samfunnsnytte* og *dannelse* (Sataøen 2014), i tillegg til mer klassiske *offentlige verdier* om blant annet åpenhet, demokrati og rettsikkerhet (Christensen et al. 2015: 114-117). En åpenbar spenning er også mellom forventningene til å opptre som *autonome, strategiske aktører* og samtidig skulle oppfylle krav om *samarbeid* med andre universiteter og høyskoler slik Universitets- og høyskoleloven (2005) forutsetter. Det er i tillegg motsetninger knyttet til å balansere *faglige hensyn* og *vitenskapelig kompetanse* med prinsipper om *medbestemmelse* og *folkevalgt styring* (jf. Bleiklie et al. 2006: 12-14).

FORTSATT FORSKJELL MELLOM ULIKE INSTITUSJONER

Felles lovgivning, standardisering av utdanning, institusjonsopptrykk, etablering av nye studietilbud og fusjoner svekker tilsynelatende forskjellene både langs den horisontale og vertikale dimensjonen. Men som Stensaker et al. (2013: 15) påpeker er akkrediteringssystemets formelle hierarki bare et trekk ved den vertikale dimensjonen, og det er tendenser til et tydeligere uformelt hierarki basert på statlig finansiering, konkurranse om forskningsmidler,

prestisje og tiltrekningskraft på gode studenter og ansatte (ibid.: 15-16). En kartlegging av Reymert et al. (2015) viser at klassiske forskjeller er opprettholdt, og at det går et hovedskille med hensyn til forskningstygde og undervisningspraksis mellom de gamle universitetene og enkelte vitenskapelige høyskolene på den ene siden, og de statlige høyskolene og nye universitetene på den andre. Et blikk på studietilbudene til lærestedene viser også at profesjonsutdanningene fortsatt dominerer både ved nye universiteter og statlige høyskoler.

SKILLE MELLOM OFFENTLIGE OG PRIVATE AKTØRER

Staten er en svært viktig aktør for å regulere den norske UH-sektoren. Styringen skjer både gjennom lov og forskrifter, gjennom finansiering og forpliktelser i tildelingsbrev, og gjennom kontroll- og reguleringsorganer. Men selv om staten er tungt involvert opererer likevel offentlige og private institusjoner under noe ulike betingelser. De offentlige høyere utdanningsinstitusjonene er formelt sett knyttet til staten som forvaltningsorganer med særskilte fullmakter, noe som innebærer en større økonomisk handlefrihet og fleksibilitet enn andre forvaltningsorganer (Kunnskapsdepartementet 2013). De private institusjonene står likevel noe friere, ved at de eksempelvis ikke er forpliktet av fastsatte bestemmelser om hvilken organisasjonsform de skal ha, ikke er forpliktet til studentopptak gjennom Samordna Opptak og ikke er underlagt de generelle statlige forvaltningsreglene.

4.4 KONVERGENS ELLER DIVERGENS?

Også innenfor forskning på høyere utdanningsinstitusjoner står *konvergenstes* og *divergenstes* mot hverandre (Stensaker et al. 2013: 15). Ut ifra konvergenstes kan det antas at felles forestillinger om hvordan utdanningsinstitusjoner bør fremstå og organisere sin virksomhet vil gi lignende utvikling. Med utgangspunkt i divergenstes kan det derimot hevdes at slike forestillinger er mange og vage, og at de får individuelle uttrykk når de tolkes og iverksettes i institusjonaliserte omgivelser der normer, tradisjoner og særegenheter ved den enkelte institusjon skaper sterke føringer. Gjennomgangen så langt i kapitlet illustrerer tvetydigheten og kompleksiteten. Selv om det er visse tegn på konvergens er det fortsatt betydelige forskjeller etter klassiske skillelinjer – både mot andre organisasjonsformer og internt i sektoren. En slik tvetydighet er det grunn til å anta også vil gjelde omdømmefenomenet, men det er naturlig å forvente at det skjer en viss sektoriell og lokal tilpassing av de generelle anbefalingene i omdømmedoktrinen. Men som Wæraas et al. (2011b: 261) påpeker er det ikke en revolusjonerende innsikt at oppskrifter for omdømmehåndtering blir oversatt – slike oversettelser skjer hele tiden i enhver kontekst. Mer interessant er *hvordan* den blir oversatt.

5. FORSKNINGSDESIGN

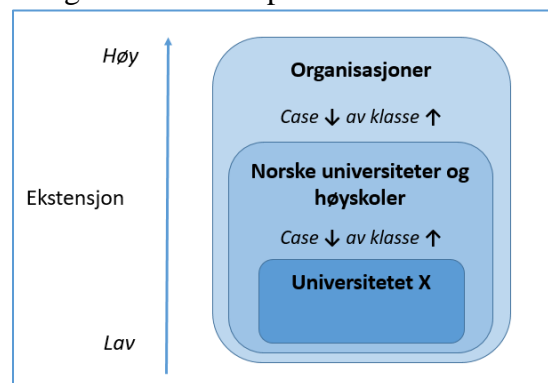
I dette kapitlet presenterer jeg oppgavens forskningsdesign. Et forskningsdesign kan forstås som en plan for å gjennomføre et forskningsopplegg, hvor det redegjøres for sammenhengen mellom forskningsoppleggets *mål, teori- og begrepsapparat, problemstilling, metoder* og *validitet* (Maxwell 2013: 4). Den første delen av designet – mål, teori- og begrepsapparat – er gjennomgått i de foregående kapitlene. Forskningsoppleggets mål er å få kunnskap om og forståelse av omdømmefenomenet slik det utspiller seg i den norske UH-sektoren. Dette målet er begrunnet med at kunnskap om fenomenet i sektoren vil ha både faglig og samfunnsmessig relevans, og fordi UH-sektoren er vurdert som en særlig interessant kontekst å studere fenomenet i. Det er videre identifisert en omdømmedoktrine med antakelser og anbefalinger som gjør krav på å være gyldig på tvers av ulike organisasjoner og sektorer. Med utgangspunkt i en pragmatisk tilnærming er det lagt til grunn en antakelse om at omdømmefenomenets karakter i ulike kontekster likevel vil variere, og pekt på forhold ved UH-sektoren som kan antas å ha betydning. I dette kapitlet rettes blikket mot den operasjonelle delen av forskningsdesignet. Først diskuterer jeg kvalitative forskningsopplegg og casestudium som metode. Videre redegjør jeg for formuleringen av problemstillingene, og for om kildene og metodene som brukes er fruktbare. Tilslutt vurderer styrker og svakheter ved forskningsdesignet som helhet.

5.1 KVALITATIVE FORSKNINGSOPPLEGG OG CASESTUDIUM SOM METODE

Kompleksiteten til omdømmebegrepet og omdømmefenomenet inviterte til en *kvalitativ tilnærming* for prosjektet som helhet, kjennetegnet av en forholdsvis åpen fremgangsmåte. Der kvantitative opplegg i stor grad kan følge en fastlagt mal og gjennomføres som en sekvensiell prosess, må kvalitative forskningsdesign i langt større grad konstrueres fra grunnen av forskeren selv og utsettes for kontinuerlig revidering gjennom prosjektet (Maxwell 2013: 3). Innsamling og analyse av data, utvikling og justering av hypoteser, formulering og reformulering av forskningsspørsmål, og identifikasjon og adressering av validitetsutfordringer, skjer mer eller mindre parallelt og påvirker hverandre gjensidig (ibid.: 2). Denne beskrivelsen er også betegnende for prosessen i dette prosjektet. Selv om formålet har lagt fast, har den kontinuerlige vekselvirkningen mellom teori og empiri gitt formulering og reformulering av forskningsspørsmål, teoretisk rammeverk og analyser.

Generelt kan prosjektet betegnes som en *casestudie*, i betydninger «intensive undersøkelser av et lite antall caser [...] [der] dataene kan være samlet inn på ulike måter» (Ringdal 2013: 170). I tråd med George og Bennett (2005: 17-18) kan vi forstå *case* som et

eksempel på en klasse av hendelser eller fenomener som har vitenskapelig interesse. Mer spesifikt kan dette prosjektet klassifiseres som en *embedded casestudie*, som involverer flere analyseenheter og som kombinerer kvalitative og kvantitative metoder (jf. Scholz & Tietje 2002: 9-10). De utvalgte aspektene som problemstillingene fokuserer på kan sees som ulike case av klassen «omdømmehåndtering», som igjen kan sees som case av klassen «organisasjonshandlinger». Samtidig er de spesifikke institusjonene caser av klassen «universiteter og høyskoler», som på et høyere abstraksjonsnivå er case av klassen «organisasjoner» (illustrert i figuren).



Ettersom både omdømme og omdømmehåndtering er begreper som er komplekse og vanskelig å definere, er det en stor fordel med en inngående og fleksibel tilnærming. George og Bennett (2005) trekker frem som en styrke ved casestudium at det gir det muligheten til høy begrepsvaliditet, ved at man kan identifisere og måle de indikatorene som er best egnet til å representere det man er ute etter å undersøke. I tillegg påpeker George og Bennett at casestudier muligheten til å gå i detalj på enhetene som undersøkes, noe som gjør at man kan undersøke mer komplekse sammenhenger med blick for kontekstuelle forhold. Avgrensningen til UH-sektoren gir muligheter for å utvikle inngående kontekstuell kunnskap. Dette har etter min vurdering gjort det mulig å operasjonalisere omdømmefenomenet på en måte som gjør at det som måles har høy begrepsvaliditet. I tillegg har den kontekstuelle kunnskapen gitt en bedre forståelse for de observasjonene som er gjort.

Casestudier kan ha som formål å få kunnskap om det spesielle og unike, men også å bidra til mer generell kunnskap og forklaringer (Ringdal 2013: 171). George og Bennett (2005: 22) påpeker likevel at casestudier svakheter ved at generaliseringene de produserer er begrensede og kontekststavgengig. Flyvbjerg (2006) peker på at påstander om casestudiers manglende evne til å bygge opp og teste teori er en vanlig, men feilaktig kritikk. Han hevder tvert om at et strategisk utvalgt case er svært godt egnet til å både generere og teste hypoteser (ibid.). I forbindelse med redegjørelsen for utvelgelsen av enheter argumenterer jeg for at prosjektet er godt egnet til å si noe om den norske UH-sektoren generelt. Ettersom både enkeltinstitusjoner og sektoren generelt er viktig i det norske samfunnet, er kunnskap om omdømmehåndtering i denne konteksten verdifull i seg selv. Dette er også hovedformålet med prosjektet.

Men kunnskapen kan også være overførbart til større klasser av fenomener. George og Bennett vektlegger at casestudium er godt egnet for å identifisere nye variabler eller hypoteser. Som påpekt er mange sider ved omdømmefenomenet lite studert tidligere, og denne studien bidrar til å utvikle hypoteser som er relevant for en bredere klasse organisasjoner, for eksempel høyere utdanningsinstitusjoner generelt, eller andre «offentlige moralske fellesskap» (jf. Wæraas et al. 2011b). Ved å sammenligne med studier fra andre sektorer eller andre land kan mine funn også bidra til å styrke eller utfordre eksisterende teoretiske antakelser om omdømmefenomenet, høyere utdanningsinstitusjoner og adaptasjon av organisasjonsoppskrifter.

En annen innvending mot casestudier og kvalitative forskningsopplegg mer generelt er at de har en tendens til å bekrefte forskerens forutgående antakelser (Flyvbjerg 2006: 234). Den forforståelsen man møter det empiriske materialet med har selvsagt stor betydning. Som Ragin (1992: 218, i: Sataøen 2011b) skriver:

In short, ideas and evidence are mutually dependent; we transform evidence into results with aid of ideas, and we make sense of theoretical ideas and elaborate them by linking them to empirical evidence.

Jeg adresserer bias-problemer for dette prosjektet mer spesifikt mot slutten av dette kapitlet. Det kan imidlertid bemerkes at risikoen på ingen måte gjelder spesiell for casestudier. Flyvbjerg peker på at «subjective bias» er en risiko i alle typer studier, og hevder at casestudier tvert imot tendenser mot at forutgående oppfatninger falsifiseres eller revideres etter hvert som man oppnår stadig mer inngående kunnskaper om og innsikt i fenomenet som studeres (ibid.: 234-237).

5.2 OPPGAVENS PROBLEMSTILLINGER

Med utgangspunkt i teori- og begrepsforståelsen som er utviklet og en gjennomgang av forskningen på omdømmehåndtering i høyere utdanning har jeg identifisert tre forhold jeg mener er særlig relevant å undersøke nærmere. Dette er områder som er sentrale for en helhetlig forståelse av omdømmefenomenet i sektoren, men hvor det i dag er store kunnskapshull.

For det første handler omdømmehåndtering om ulike *tiltak*, i form av organisatoriske prosedyrer, aktiviteter og strukturer, med mål om å skape kjennskap til og et positivt inntrykk av organisasjonen. Vi vet en del om hvilke tiltak som er vanlige i andre sektorer i Norge med en høy andel offentlige institusjoner (se f.eks. Wæraas et al. 2011d), og om hvilke tiltak som er vanlig på høyere utdanningsinstitusjoner i andre land (se f.eks. Drori 2013). Status for den norske UH-sektoren er derimot ikke systematisk kartlagt. Oppgavens første forskningsspørsmål er derfor:

Hvilke typiske omdømmetiltak er iverksatt av norske høyskoler og universiteter?

For det andre handler omdømmehåndtering om bevisst og planmessig *presentasjon* av organisasjonen overfor omgivelsene. Vi vet noe om hvordan ulike nordiske utdanningsinstitusjoner, herunder norske, fremstiller seg selv i ulike kanaler (se f.eks. Christensen & Gornitzka 2016; Sataøen 2014). Likevel er det langt fra godt kartlagt hvilket bilde som blir formidlet, gjennom hvilke språklige argumenter og virkemidler bildet formidles og hvordan dette varierer mellom ulike institusjoner. Lærestedenes *markedskommunikasjon*, som er den formen for ekstern kommunikasjon som undersøkes her, er så langt jeg kjenner til ikke tidligere systematisk studert. Oppgavens andre forskningsspørsmål er derfor:

Hvilket bilde av seg selv forsøker norske høyskoler og universiteter å formidle?

Videre utføres ikke omdømmehåndtering av organisasjoner som sådan, men av ulike *aktører* eller *aktørgrupper* i en organisasjon. I tidligere forskning på norsk UH-sektor er kommunikasjonsavdelinger undersøkt (Nærland 2016), i tillegg til at det finnes studier av omdømmebyggingsprosesser som ser på samspillet mellom ulike aktører (Johnson 2008; Wæraas & Solbakk 2009). Institusjonsledelsen har derimot fått liten oppmerksomhet både i norsk og internasjonal forskning, tross for at toppledere fremheves som en svært sentral aktør i den praktiske omdømmelitteraturen. Oppgavens tredje forskningsspørsmål er derfor:

Hvilken rolle har rektorene i norske høyskoler og universiteters omdømmehåndtering?

I alle problemstillingene er *norske universiteter og høyskoler* er analyseenhet. Med norske universiteter og høyskoler forstår jeg universiteter, høyskoler og vitenskapelige høyskoler akkreditert som dette av NOKUT (u.d.), utenom etatsinterne utdanningsinstitusjoner (jf. Sataøen 2014). Dette utgjorde høsten 2016, da prosjektet startet, tilsammen 35 institusjoner. I den tredje problemstillingen er også norske universiteter og høyskolors *rektorer* analyseenhet. Med rektor forstås person ansatt eller valgt etter Universitets- og høyskoleloven (2005) § 10-1 eller § 10-2, på de institusjoner som faller under den overnevnte definisjonen av norske universiteter og høyskoler.

5.3 OPPGAVENS STRUKTUR

Problemstillingene jeg har valgt ut ser på ulike sider ved omdømmefenomenet. Det innebærer også at metodene og analysene knyttet til hver av dem bør baserer seg på ulike teori. For at besvarelsen skal presenteres på en mest mulig sammenhengende og konsistent måte fraviker derfor strukturen på denne oppgaven det som er normen for masteroppgaver. I samråd med veileder er det i stedet valgt en struktur som henter inspirasjon fra artikkelbaserte doktoravhandlinger. Hver problemstilling besvares i et eget kapittel. Disse kapitlene er

strukturert som en artikkel, hvor det i tillegg til presentasjon av funn og analyse også redegjøres for relevant litteratur og for den mer konkrete metodiske fremgangsmåten.

Problemstillingene er strategisk utvalg fordi de samlet sett vil gi ny og verdifull kunnskap om omdømmefenomenet i UH-sektoren. De ulike delene må derfor også sees i sammenheng med hverandre. I motsetning til artikkelbaserte doktorgrader er det valgt å presentere den samlede innsikten materialet som helhet gir etter «artiklene», i et avsluttende analysekapittel. Samlet sett er strukturen som er valgt vurdert å ivareta hensynet til en mest mulig oversiktlig presentasjon av materialet, samtidig som den bevarer en helhetlig tilnærming til fenomenet som skal undersøkes.

5.4 OPPGAVENS UNDERSØKELSESOPPLEGG

Undersøkelsesopplegget kombinerer ulike kilder, analyse- og utvelgelsesmetoder. Fremgangsmåten fulgte en kronologi der problemstilling 1 ble undersøkt først, og deretter problemstilling 2. Problemstilling 3 ble undersøkt sist, og var også delvis utformet på bakgrunn av det tidligere innsamlede datamaterialet. Fremgangsmåten var hensiktsmessig ved at kartleggingen av omdømmetiltak og analysen av studiekatalogen gav grunnlag for å utforme informerte spørsmål til intervjuene til problemstilling 3. Samtidig har prosjektet vært preget av en vekselvirkning, der de sist foretatte innsamlingene og analysene har gitt muligheten til å gå tilbake og studere det tidligere empiriske materialet på nytt.

Problemstilling	Kilde	Analyse	Utvalg	Periode
1. Omdømmetiltak	Dokumenter, tilgjengelig statistikk, direkte forespørsel	Kvantitativ (frekvensfordeling)	Kvoteutvalgelse av 10 enheter	September - November
2. Selvfremstilling	Dokumenter	Kvalitativ innholdsanalyse (argumentasjons- og ideanalyse)	Kvoteutvalgelse av 10 enheter	November - Januar
3. Rektors rolle	Intervjuer	Kvalitativ analyse av semistrukturerte intervjuer	Kvoteutvalgelse av 3 enheter	Februar - Mars

UTVELGELSE AV ENHETER

Felles for alle problemstillingene er at hele eller deler av besvarelsen baserer seg på et utvalg bestående av 10 institusjoner. Disse er strategisk utvalgt ut i fra prinsippet om *kvoteutvalgelse*. Dette innebærer at det tas utgangspunkt i bestemte kategorier av enheter som skal inkluderes i studien, der et bestemt antall enheter innenfor hver av disse kategoriene velges ut (Grønmo 2004: 99). Valg av fremgangsmåte baserer seg på to antakelser: 1) At institusjonene i den norske UH-sektoren kan deles inn i meningsfulle kategorier ut i fra kjente variabler, og 2) at disse variablene kan antas å påvirke deres omdømmehåndtering. En fordel ved kvoteutvalgelse er at

muligheten til å generalisere til sektoren som helhet styrkes, ettersom ulike typer institusjoner er inkludert i utvalget. En ytterligere fordel er at dette gir mulighet for intern komparasjon, med anledning til å undersøke om en eventuell variasjon mellom institusjonene er systematisk ut i fra kjente bakenforliggende forhold⁸.

Som nevnt i kapittel 4 er en vanlig innfallsvinkel å betrakte institusjonene langs en *horisontal* og en *vertikal* akse (Stensaker et al. 2013). Den horisontale dimensjonen vektlegger institusjonene funksjon i samfunnet, og her kan man for eksempel skille mellom *yrkesrettede profesjonsstudier* og *teoretiske disiplinstudier*, eller etter hvor stor *bredde* institusjonen har i sine fagområder. Den vertikale dimensjonen vektlegger institusjonenes plassering i et hierarki (ibid.). Et formelt skille mellom institusjonstypene er *akkrediteringsnivå*, som angir hvilke fullmakter institusjonen har til selv å opprette studietilbud (NOKUT u.d.). I tillegg eksisterer det et uformelt hierarki basert på statlig finansiering, konkurranse om forskningsmidler og tiltrekningskraft på studenter og ansatte (Stensaker et al. 2013: 15-16). Plassering i dette hierarkiet kan for eksempel angis ut i fra grad av *akademisk kapital* (Reymert et al. 2015).

De fire overnevnte variablene, i tillegg til offentlig eller privat eierskap, ligger til grunn for konstruksjonen av seks ulike institusjonstyper. To institusjoner fra fem av disse kategoriene er valgt ut (se tabell på neste side). Fremgangsmåten for utvelgelse har vært at institusjoner i pågående/nylige fusjonsprosesser mot nye enheter er unngått. Dette for å sikre tilgang på informasjon, etterprøvbarehet og høyest mulig relevans for resultatene. Deretter har institusjoner som er vurdert å være typiske for kategoriene blitt valgt ut, for å maksimere forskjellene mellom kategoriene med det siktemål å øke sannsynligheten for å finne systematisk variasjon⁹. Innenfor kategorien *vitenskapelige høyskoler* er BI og NHH valgt for å kunne sammenligne en privat og en statlig høyskole som opererer innenfor det samme fagområdet. At *private høyskoler* som kategori ikke er inkludert i utvalget gjør at en ikke ubetydelig andel institusjoner faller utenfor. I antall ansatte og antall studenter utgjør derimot dette en mindre andel av sektoren. Jeg mener derfor at utelukkelsen av denne kategorien i mindre grad begrenser muligheten til å gjøre meningsfulle generaliseringer til sektoren som helhet, og at prioriteringen kan rettferdiggjøres av hensyn til behovet for å avgrense undersøkelsens omfang.

⁸ Designet er ikke komparativ i streng forstand, der et bestemt utfall skal forklares med verdi på en eller flere uavhengige variabler. Det kan likevel sees som en kombinasjon av de to hovedstrategiene for case-komparasjon (jf. Ringdal 2013: 180-181): Enheter innenfor samme kategori er mest mulig like på utvalgte uavhengige variabler (most similar systems), mens det mellom kategoriene er mest mulig forskjell (most different systems).

⁹ Innen kategorien breddeuniversiteter har eksempelvis UiB og UiO høyere akademisk kapital (Reymert et al. 2015) og større andel disiplinstudier enn UiT.

Eldre bredde-universitet	Spesialisert universitet	Nytt universitet	Vitenskapelig høyskole	Statlig høyskole	Privat høyskole
Akademisk kapital: <i>Høy</i> Studier: <i>Disiplinorientert</i> Bredde: <i>Høy</i>	Akademisk kapital: <i>Høy</i> Studier: <i>Disiplin og profesjonsorientert</i> Bredde: <i>Middels - Høy</i>	Akademisk kapital: <i>Lav/Middels</i> Studier: <i>Disiplin- og profesjonsorientert</i> Bredde: <i>Middels - Høy</i>	Akademisk kapital: <i>Høy/Middels</i> Studier: <i>Profesjons- og disiplinorientert</i> Bredde: <i>Lav</i>	Akademisk kapital: <i>Lav</i> Studier: <i>Profesjonsorientert</i> Bredde: <i>Lav-Middels</i>	Akademisk kapital: <i>Lav*</i> Studier: <i>Profesjonsorientert</i> Bredde: <i>Lav</i> * <i>Antatt</i>
UiO, UiB	NTNU, NMBU	UiA, UiS	NHH, BI	HiOA, HiØf	-

Den valgte inndelingen har sine svakheter. For det første er det ikke klare og entydige grenser mellom kategoriene. Eksempelvis har NTNU et fagtilbud som tilsvarer breddeuniversitetene. Etter inkorporeringen av tre statlige høyskoler i 2016 har de også visse fellestrekk med både statlige høyskoler og de nye universitetene. Når de likevel er angitt som spesialisert universitet er det fordi de skiller seg fra de andre store universitetene ved å ha en teknisk-naturvitenskapelig profil, og hovedansvaret for den høyere teknologiutdannelsen i Norge (jf. Kvilhaugsvik 2015: 48). De blir også angitt som spesialisert universitet av Christensen og Gornitzka (2016) i en lignende kategorisering. En annen svakhet er at det er betydelige forskjeller mellom institusjoner i samme kategori. Noen statlige høyskoler er kommet langt i arbeidet med å oppnå universitetsstatus, mens andre ikke søker slik status i det hele tatt. De ulike vitenskapelige høyskolene på sin side opererer innen svært forskjellige fagområder. Det kan derfor diskuteres hvor representativ BI og NHH er for denne kategorien, ettersom begge er handelshøyskoler. Fordelen ved å kunne sammenligne en privat og en offentlig institusjon innenfor samme fagområde er likevel vurdert å veie tyngre. Alt i alt mener jeg kategoriene peker på aspekter som historisk arv, demografi, samfunnsfunksjon og fag- og utdanningsprofil som langt på vei er felles innenfor kategoriene og varierer mellom dem, noe som gjør at dette er en fruktbar innfallsvinkel til utvelgelse.

I besvarelsen av problemstilling 3 er kun en mindre del av besvarelsen basert på undersøkelser av det overnevnte hovedutvalget. Størsteparten bygger på analyse av tre semistrukturerte intervjuer. Også her er prinsippet om kvoteutvelgelse lagt til grunn, men antallet kategorier er redusert, basert på akkrediteringsnivåene som NOKUT (u.d.) opererer med. En rektor fra hver av de tre kategoriene universitet, høyskole og vitenskapelige høyskole er valgt ut. At utvalget i denne undersøkelsen er mindre omfattende skyldes behov for å begrense prosjektets omfang.

KILDEVALG OG DATAGRUNNLAG

Felles for problemstilling 1 og 2 er at dokumenter benyttes som kildegrunnlag i besvarelsen. Dokumentene har blitt brukt til å produsere både kvantitativ og kvalitative data, og kildene omfatter studiekataloger, institusjonens nettsider, kontoer på sosiale medier, samt artikler fra trykte medier. Dokumenter er supplert med statistikk fra NSDs Database for statistikk om høgre utdanning (DBH u.d.), Mediarkivet Retriever (u.d.) og direkte forespørsel der det har vært nødvendig. Dokumentene og statistikken tilfredsstillende de sentrale kildekritiske vurderingene (jf. Grønmo 2004: 122-123): De har høy *relevans* med innhold som er sentrale for problemstillingene. Videre er de *autentiske*, ettersom de er hentet direkte fra institusjonenes hjemmesider eller andre offisielle kanaler. Informasjonen i dem har også høy *troverdighet* (der dette kriteriet er relevant). Dokumentene er åpent publisert faktainformasjon fra institusjonene selv, på områder hvor det er få åpenbare gevinster ved feilfremstillinger. Retriever er den aktøren som tilbyr den best tilgjengelige oversikten over medieoppslag i norske papiraviser, mens DBH er opprettet av Kunnskapsdepartementet og er en aktør institusjonene er pålagt å innrapporterte til. Det må likevel tas høyde for at informasjonen fra de ulike kildene kan være upresis, mangelfull eller utdatert.

I problemstilling 3 er informanter brukt som kilde. Målet med intervjuene har først og fremst vært å få tak i rektorenes personlige oppfatninger, erfaringer og selvforståelser, men også å få kunnskap om omdømmehåndtering på institusjonen mer generelt. Slik jeg vurderte det var det fornuftig å gjennomføre relativt åpne intervju for å undersøke disse forholdene. Det var likevel et ønske om å kunne sammenligne internt i materialet for å hente ut noen fellestrekk. Semistrukturerte intervju er i så måte en hensiktsmessig metode ved at den gir intensiv informasjon og fleksibilitet til å gjøre tilpasninger underveis, samtidig som lignende spørsmål og temaer også gjør det mulig å sammenligne svarene og se etter fellestrekk (jf. Grønmo 2004: 129-131). Også dette er data med høy *relevans* og *autentisitet*. Det er derimot mer krevende å vurdere *troverdighet*. Generelt kan informantens svar kan være påvirket av at de ønsker å fremstå i et gunstig lys eller husker feil (Grønmo 2004:165). For den aktuelle gruppen gjelder også noen særlige utfordringer. Rektorene viste stor kunnskap om emnet for samtalen, er gode med språk og har solid erfaring som intervjuobjekt fra tidligere. Formen bar således preg av *eliteintervju*. I intervju av aktører som er vant til å forsvare og argumentere for egne selvbilder og handlinger må forskeren ha et ekstra kritisk blikk på hva som er troverdig informasjon (Andersen 2006). Høyest mulig troverdighet er forsøkt oppnådd gjennom å garantere anonymitet, slik at respondentene kunne svare ærlig uten å bli konfrontert med uttalelsene fra kolleger, media eller andre i ettertid (utfordringer med anonymiseringen diskuteres i kapittel 8).

Intervjuene er også gjennomført sent i prosjektet. Det gjorde at min kunnskap på området var relativt stor, slik at jeg kunne vurdere informasjonen kritisk og stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Det generelle inntrykket er at informantene svarte realistisk og troverdig. Andersen (ibid.) hevder også at det kan være nyttig i slike intervjuer at forskeren presenterer sin generelle forståelse og teoretiske utgangspunkt til informanten, fordi det kan være opplysende for informanten og gjøre det lettere å bygge en relasjon. En begrenset redegjørelse ble gitt i forkant av intervjuene, noe jeg opplevde gav svar som var relevante for problemstillingen.

VALG AV ANALYSEMETODE

Ulike metoder brukt for å analysere det empiriske materialet. Felles for analysene er at hovedmålet har vært å si noe om hva som er den generelle tendensen, med sikte på generalisering. I problemstilling 1 og 2 har det også vært et mål å undersøke hvordan og i hvilken grad ulike forhold varierer. I problemstilling 3 begrenser hensynet til anonymisering og utvalgets størrelse muligheten til å undersøke slike mønster. Valget av de aktuelle analysemetodene som redegjøres for videre baserer seg på to vurderinger. Jeg har tatt utgangspunkt i at omdømmefenomenet kan ha både kvalitative og kvantitative aspekter, og at kvalitative og kvantitative tilnærminger derfor med fordel kan supplere hverandre i belysningen (jf. Grønmo 2004: 124). Videre har jeg lagt til grunn at valg av metode bør være strategisk, avhengig av hvilke metoder som er mest fruktbare for problemstillingen, heller en med et utgangspunkt om at enkelte metoder er prinsipielt bedre enn andre (ibid.).

Problemstilling 1 - Kvantitativ analyse

For å undersøke hvilke omdømmetiltak som er iverksatt av norske høyskoler og universiteter benyttes et kvantitativt opplegg der verdiene på utvalgte variabler kartlegges. Bakgrunnen for fremgangsmåte var en vurdering av at det kan identifiseres relevante indikatorer på omdømmeaktivitet- og tiltak ut i fra kunnskap om hvordan organisasjoner fungerer, hva omdømmehåndtering er og hvordan omdømmehåndtering foregår i andre organisasjoner. Fra kjennskap til norske UoH er det valgt ut relevante variabler som representerer disse indikatorene, der verdiene kan uttrykkes med tall og inngå i en frekvensanalyse. Det gir mulighet for å presentere en stor mengde informasjon på en enkel måte, i en fremstilling som sier noe om både den sentrale tendensen og om spredningen i utvalget. En annen fordel er at opplegget også åpner for konstruksjon av en indeks der enhetene kan sammenlignes på tvers av de enkelte variablene. Ulempen ved metoden er at funnene nødvendigvis reflekterer mine forkunnskaper om hva som er relevant å studere, og er mindre egnet til å få frem ikke-kjente former for omdømmetiltak. Videre utelukkes en del relevante aspekter fordi de vanskelig kan

uttrykkes ved numeriske verdier. For å oppnå høy validitet er det også en forutsetning at operasjonaliseringen av problemstillingen, samt konstruksjonen av indeksen, er gjennomført på en rimelig måte. Dette redegjøres for i kapittel 6.

Problemstilling 2 – Kvalitativ analyse

I undersøkelsen av hvilket bilde norske høyskoler og universiteter formidler utad har jeg valgt å undersøke deres studiekataloger, som eksempel på markedskommunikasjon. Her har jeg sett det som mest fruktbart å gjennomføre et induktivt opplegg, ettersom det er velegnet for å undersøke fenomener som ikke er godt kjent fra før og til å bygge opp en teoretisk forståelse basert på det empiriske materialet og (Grønmo 2004: 38). Ut i fra en vurdering av konteksten studiekatalogen inngår i er teknikker fra argumentasjonsanalyse og ideanalyse valgt som analysemetode. Deskriptiv argumentasjonsanalyse er velegnet for å kartlegge argumenters anatomi og hvordan ulike elementer i argumenter er skrudd sammen (Bratberg 2014: 112). Ideanalysens styrke er muligheten til å identifisere antakelser og overbevisningene som ikke er direkte observerbare i teksten, basert på forståelse av tekstens budskap, kommunikasjonssammenheng og avsender (Bratberg 2014: 57, 60). Metoden har visse utfordringer med reliabilitet, fordi funnene stor grad er avhengig av forskerens fortolkning av teksten. Hensynet til etterprøvbarhet og pålitelighet er adressert ved at det i kapittel 7 blir redegjort for det teoretiske utgangspunktet dokumentene har blitt analysert ut i fra.

Problemstilling 3 - Kvalitativ analyse

For å undersøke rektors rolle i institusjonenes omdømmehåndtering baserer besvarelsen seg i stor grad på analyse av de semistrukturerte intervjuene. At intervjuene er semistrukturerte, og gjennomført med utgangspunkt i en intervjuguide, innebærer at undersøkelsen har en viss karakter av deduktivt opplegg, ved at en teoretisk forståelse av hva som er relevant er lagt til grunn i utformingen av intervjuguiden. Samtidig har semistrukturerte intervju som metode også et induktivt preg, ved at det gir muligheter for å følge opp temaer eller aspekter som fremkommer underveis. Også analysen har dette doble aspektet: Kategori og begrepsutviklingen skjer dels induktiv på grunnlag av det empiriske materialet, og dels deduktivt med utgangspunkt i begreper og teorier fra tidligere forskning (Grønmo 2004: 247). Styrken ved den valgte fremgangsmåten er at struktureringen gir data som ut ifra kjent forhåndskunnskap er antatt å være relevant for problemstillingen. Samtidig bevares en fleksibilitet ved at nye temaer kan forfølges underveis i intervjuene, og ved at analysen kan identifisere mønstre i materialet også utover det som på forhånd var ansett som interessant. Ulempen er at dataene fra de ulike intervjuene ikke er direkte sammenlignbare. I tillegg har

fremgangsmåten tilsvarende utfordringer med reabiliteten som pekt på under problemstilling 2. Utvikling av kontekstuell kompetanse, gjentatt lesing av transkripsjonene for å sikre at presentasjonen er i tråd med det empiriske materialet, samt et kritisk blikk på egne tolkninger, her vært en forutsetning for en vellykket og troverdig analyse.

5.5 HELHETLIG VURDERING AV FORSKNINGSDSIGNET

I en vurdering av forskningsdesignet sin samlede egnethet er selvsagt styrken til de enkelte kildene, utvalgsmetodene og analysemetodene av stor betydning. Jeg har argumentert for at den valgte fremgangsmåten er velegnet til å belyse de enkelte problemstillingene. I de tre neste kapitlene redegjør jeg også for operasjonaliseringen og adresserer de mer spesifikke metodiske utfordringene knyttet til hver av problemstillingene. Forskningsdesignet sin samlede egnethet er likevel mer enn summen av delene. Designet må også vurderes opp mot hvilken grad det gir relevant og troverdig informasjon, vurdert ut ifra prosjektets overordnede mål.

Dette er delvis redegjort for i vurderingen av fordeler og ulemper med kvalitativ tilnærming og casestudium som metode. Videre rettes søkelyset mot trekk ved hvordan prosjektet har vært gjennomført som kan styrke tiltroen til funn og analyser. Særlig vil jeg vektlegge at forskningsdesignet er preget av teori- og metodemangfold. Omdømmefenomenet er mangeartet, komplekst og med uklare konsekvenser, slik de foregående kapitlene viser. I slike tilfeller kan det være særlig fruktbart å kombinere teoretiske perspektiver, datatyper og metoder for å gi en mer allsidig belysning av fenomenet som studeres og høyere troverdighet til resultatene (Grønmo 2004: 56).

KONTEKSTUELL KOMPETANSE OG TEORIMANGFOLD

Opgavens teori- og begrepsapparat baserer seg på ulike perspektiver og fag. I arbeidet med utarbeidelsen av dette rammeverket har jeg gjort en bred gjennomgang av relevant litteratur om organisasjoner, sosial persepsjon og omdømmehåndtering. Litteraturen som er benyttet er skrevet med utgangspunkt i ulike fagfelt som psykologi, sosiologi, medievitenskap og økonomisk-administrative fag, i tillegg til statsvitenskap. Jeg har trukket veksler på innsikter fra to organisasjonsteoretiske paradigmer, og valgt pragmatisk institusjonalisme som teoretisk utgangspunkt, som er et perspektiv som kombinerer innsikter fra begge hovedparadigmene og har blikk for tvetydighet og sammenkjedede logikker (jf. Røvik 2007: 52-53). En slik vid teoretisk tilnærming gir en bred forståelse som har styrket muligheten til å formulere relevante problemstillinger, operasjonalisere dem på en hensiktsmessig måte og komme frem til fruktbare analyseresultater.

I tillegg har jeg lagt vekt på å opparbeide meg kunnskap om høyere utdanning, og særlig den norske UH-sektoren, i tillegg til oversikt over forskningen på omdømmehåndtering ved høyere utdanningsinstitusjoner. En slik kontekstuell kompetanse gir flere fordeler. For det første kan funnene fra denne undersøkelsen settes sammen med øvrig relevant kunnskap, noe som gir et mer utfyllende bilde av omdømmefenomenet i UH-sektoren enn man har hatt tidligere. I tillegg gir slik kunnskap et grunnlag for kritisk å vurdere påliteligheten til funnene fra undersøkelsen. *Ekstern konsistens*, altså forholdet mellom de innsamlede data og andre relevante opplysninger, kan fungere som et mål på pålitelighet i kvalitative studier (Grønmo 2004: 230). Den eksterne konsistensen er god dersom det er samsvar mellom datamaterialet i studien og annen tilgjengelig informasjon om forholdene som studeres (ibid.). Til sist gir det også mer relevante og holdbare analyser når funnene kan sees i lys av eksisterende kunnskap, og bedre forutsetninger for å generalisere.

METODETRIANGULERING

Forskningsdesignet bygger på *metodetriangulering*, der ulike problemstillinger som er besvart gjennom bruk av ulike kilder, datatyper og analysemetoder. I tillegg til de primære kildene som så langt er gjort rede for har jeg også gjennomgått strategiene til de 10 institusjonene i hovedutvalget og orientert meg på nettsidene deres, samt med jevne mellomrom fulgt med i den riksdekkende nettavisen for forskning og utdanning Khrono. Dette materialet har ikke blitt gjennomgått systematisk på samme måte som de primære kildene, men har likevel bidratt til å gi kunnskap og forståelse som jeg drar veksler på i analysen. Kombinasjonen av forskjellig materiale gir muligheten til å se omdømmefenomenet fra ulike synsvinkler. Til sammen gir dette en mer helhetlig forståelse av omdømmefenomenet i sektoren, i tråd med prosjektets formål.

Kombinasjonen av ulike kilder og metoder gir også resultatene økt pålitelighet gjennom en form for «checks and balances». Selv om problemstillingene er orientert mot ulike sider ved omdømmefenomenet, har deler av det empiriske materialet et visst overlapp. Dersom analyser basert på ulike data og metoder gir like resultater, er det grunnlag for å ha stor tillitt til at resultatene er pålitelige og gyldige (Grønmo 2004: 56). *Intern konsistens*, altså forholdet mellom ulike deler av de innsamlede data, kan fungere som et mål på pålitelighet i kvalitative studier (ibid.: 230). Dersom analysene derimot peker i ulik retning gir dette muligheter for nyansering av helhetsbildet. Metode og datakombinasjon, sammen med gjennomgangen av strategidokumenter og nettsider, har etter min vurdering vært med å gi et nyansert bilde og redusere risikoen for feiltolkninger.

ØVRIGE STRATEGIER FOR FORBEDRING AV KVALITETEN

Jeg har i så stor grad som mulig vist til sidetall i de referansene som er brukt, med mindre sidetall ikke finnes eller parafraseringen gjengir hovedbudskapet i teksten som helhet. Dette er gjort for å øke muligheten til å kritisk vurdere gjengivelsene og tolkningene av litteraturen som er benyttet i denne oppgaven.

I løpet av prosjektperioden (inkludert forarbeid) har jeg fått anledning til å legge frem utdrag tre ganger for forskningsgruppen Kunnskap, politikk og organisering. I tillegg har hovedveileder Svein Michelsen gitt tilbakemelding på oppgaven som helhet, og deler av oppgaven er kommentert av Ivar Bleiklie (UiB) og Hogne Sataøen (Örebro universitet). Enkelte funn og analyseresultater har blitt presentert for ansatte ved Studieadministrativ avdeling ved UiB, som representerer et blikk på omdømmespørsmål fra praksisfeltet. Kritiske tilbakemeldinger og innspill fra ulike ståsted har etter min vurdering vært svært viktig for å heve kvaliteten på design og analyser av funn (se også Grønmo 2004: 235).

5.6 FORSKNINGSETISKE BEMERKNINGER

Forskningen er utført på uavhengig grunnlag, ut fra vitenskapelige motiver og faglig nysgjerrighet. I prosjektperioden har jeg vært student og ansatt som vitenskapelig assistent og seminarleder ved Universitetet i Bergen. Undersøkelsens art gjør likevel at det ikke er vurdert som problematisk å inkludere institusjonen i utvalget. Jeg har tidligere vært ansatt ved Studieadministrativ avdeling ved samme universitet, der jeg har hatt oppgaver med publisering av innhold i sosiale medier og studentrekruttering, som er et forhold som er undersøkt i studien. Dette arbeidsforholdet ble avsluttet ett år før innsamlingen av data startet opp. Det er etter beste evne gjort rede for svakheter ved design og metode, og jeg har etterstrebet redelighet i analysen av data og presentasjon av funn. Hensynet til informantenes personvern er ivaretatt gjennom sikker oppbevaring av transkripsjoner, informert samtykke og anonymisering. Intervjuundersøkelsen er meldt inn til og godkjent av Personvernombudet.

6. PROBLEMSTILLING 1: AKTIVITETER OG TILTAK FOR OMDØMMEHÅNDBLING

Hvilke typiske omdømmetiltak- og aktiviteter er iverksatt av norske høyskoler og universiteter?

Drori et al. (2013: 146) mener at selv om konkurranse mellom universiteter ikke er et nytt fenomen, er omdømmehåndtering og særlig merkevarebygging siste mote for å posisjonere seg innen høyere utdanning. Det hevdes at «the entrepreneurial university» har blitt til «a promotional university» (ibid.). Verktøykassen som utdanningsinstitusjoner kan ta i bruk for å oppnå eller opprettholde et godt omdømme er svært romslig. Det er derimot sjelden at ulike tiltak og aktiviteter blir sett i sammenheng i forskningen på omdømmehåndtering i norsk UH-sektor. De studiene av norske læresteder som er gjennomført tidligere konsentrerer seg om enkeltaspekter; prosjekter der det forsøkes å bygge opp en merkevare eller omdømmeplattform (Johnson 2008; Wæraas & Solbakk 2009), innholdet i strategidokumenter (Sataøen 2014), kjennetegn ved institusjonenes kommunikasjon (Christensen & Gornitzka 2016) eller arbeidet til kommunikasjonsavdelingen (Nærland 2016). I dette kapitlet forsøker jeg å utfyller eksisterende kunnskap gjennom å undersøke forekomsten av utvalgte aktiviteter og tiltak som kan knyttes til forvaltning av omdømmet på 10 institusjoner. Jeg identifiserer tre indikatorer, som operasjonaliseres videre til mer spesifikke variabler som jeg mener er godt tilpasset for å undersøke omdømmehåndtering i UH-sektoren. Gjennom konstruksjonen av en indeks kan også de ulike institusjonene i utvalget sammenlignes.

6.1 TEORI- OG LITTERATURGJENNOMGANG

Som jeg gjør rede for i kapittel 2 er det særlig tre utviklingstrekk som er observert blant offentlige organisasjoner som det er naturlig å se som manifestasjoner av omdømmefenomenet. Organisasjoner har blitt mer *utadvendte*, de forsøker å gjøre organisasjonen til en *merkevare*, og de styrker den *organisatoriske kapasiteten* til å drive omdømmehåndtering. Disse trekkene finnes også igjen som sentrale anbefalinger i omdømmedoktrinen. Her fremheves betydningen av å være synlig, av å ha en klar og distinkt profil, og av å profesjonalisere arbeidet med omdømmehåndtering.

De tre trekkene ser ut til å gjøre seg gjeldende også på høyere utdanningsinstitusjoner. I en gjennomgang av utviklingen skriver Drori (2013) blant annet at det skjer det en profesjonalisering av kommunikasjonen, ofte i form av opprettelsen av egne enheter med ansvar for merkevarebygging og omdømmehåndtering. Hun finner også at institusjonene driver merkevarebygging blant annet gjennom formulering av visjoner og verdier, samt revidering av

visuelle ikoner. Drori peker videre på at institusjonenes eksternekommunikasjon har endret seg fra å formidle informasjon om aktiviteter til å bli mer proaktiv i promoteringen overfor et bredt sett av interessenter. En undersøkelse av svenske universiteter peker i samme retning. Engwall (2008) finner at det har skjedd en ekspansjon, profesjonalisering og oppgradering av statusen til kommunikasjonsavdelingene. I tillegg viser han til at institusjonene driver merkevarebygging, er aktive i kommunikasjonen med omgivelsene, og utvikler rutiner og strategier for mediehandtering.

Også forskningen som er gjort i Norge tyder på aktiv omdømmehåndtering. Basert på intervjuer med kommunikasjonsrådgivere og -direktører ved fire universiteter og to forskningssenter konkluderer Nærland (2016: 140) med at utvikling og vedlikehold av et gunstig omdømme er prioritert som et virkemiddel for å tiltrekke seg studenter, ansatte og eksternt finansiering. Han finner videre at kommunikasjonsavdelingene ofte er lokalisert sentralt i organisasjonsstrukturen, og at lederne for avdelingen er del av institusjonens sentrale ledelsesgruppe. Nærland (2016: 136) viser også at institusjonene han undersøker søker synlighet gjennom både nyhetsmedia, sektormagasiner og gjennom offentlige seminarer og debatter. I en undersøkelse av 39 norske institusjoner, i tillegg til 36 svenske, finner Sataøen (2014) at merkevarebyggende virkemidler som visjoner og kjerneverdier er standardrepertoar. To studier har også fulgt henholdsvis Universitetet i Tromsø (Wæraas & Solbakk 2009) og NTNU (Johnson 2008) i prosesser der målet var å gjøre institusjonene til tydeligere merkevarer. Målet ble tilsynelatende oppnådd på NTNU, mens UiT hadde varierende suksess.

6.2 METODE

Med unntak av Sataøens studie baserer kunnskapen om norske universiteter og høyskoler seg på studier med en eller få enheter. Det har derfor vært et mål å undersøke omdømmehåndtering ved et bredere utvalg institusjoner, med muligheter for generalisering til sektoren som helhet. En systematisk sammenligning av funnene gir også grunnlag for å se hvilken variasjon som finnes. Utformingen av indikatorer har foregått ut i fra kunnskap om omdømmefenomenet i andre kontekster, samt anbefalingene i den praktiske litteraturen. Disse indikatorene er deretter operasjonalisert til mer spesifikke variabler, som er tilpasset UH-sektoren på en måte som jeg mener gjør dem til gode representasjoner av de mer abstrakte begrepene. Variablene har blitt justert underveis, med mål om å gjøre dem best mulig egnet til å besvare problemstillingen. I valg av variabler er det også lagt vekt på hvor tilgjengelig informasjonen er. Antallet variabler er begrenset. Målet er å vise verdier på noen nøkkelpunkter, ikke en utfyllende og detaljert kartlegging. Kildene som er brukt for å undersøke variablene er institusjonenes nettsider, deres

kontoer i sosiale medier, statistikk fra Database for statistikk om høgre utdanning (DBH) og mediearkivet Retriever, samt direkte henvendelser til institusjonene der det har vært aktuelt. Det er betydelige forskjeller mellom institusjonene hva gjelder antall ansatte, antall studenter, intern struktur, ledelsesmodell, etc. Dette gjør at det har vært nødvendig å vurdere om verdiene skal omkodes ut ifra slike forhold. Jeg har valgt å gjøre en individuell vurdering for hver enkelt variabel som undersøkes. Her er ingen fasit, men jeg har forsøkt å redegjøre for hvorfor og hvordan vektingen er utført.

En mer detaljert oversikt over fremgangsmåten for undersøkelsen, inkl. tidspunktene undersøkelsene er utført på, finnes i vedlegg 1.

INDIKATOR 1: UTADVENDTHET OG EKSPRESSIVITET

I omdømmelitteraturen forstås all form for kommunikasjon som relevant for omdømmet; både massekommunikasjon gjennom media og egne kanaler, men også den mer uformelle kommunikasjonen på konferanser, personlige møter eller gjennom arkitektur. I tråd med definisjonen av omdømmehåndtering har jeg avgrenset meg til massekommunikasjon, forstått som flere enn en eller noen få mottakere. Videre kan synlighet enten studeres ved å ta utgangspunkt i dens *forsøk* på å være synlig, eller i hvilken grad den *når frem* med forsøkene. Ettersom det siste er vanskelig å måle har jeg her tatt utgangspunkt i synlighetsforsøk, og ikke vurdert om kommunikasjonen treffer et stort eller lite publikum.

1.1) *Er institusjonene tilstede på mange kommunikasjonsarenaer?*

En viktig side ved synlighet er hvor mange kontaktflater institusjonen har opprettet for å være i kontakt med aktører i omgivelsene. Å kartlegge dette antallet nøyaktig er nødvendigvis svært krevende for så store organisasjoner. Fremgangsmåten som er valgt er derfor å se hvor mange slike kontaktflater for massekommunikasjon de lenker videre til fra forsiden på sitt nettsted. Det er begrenset plass på en slik forside, og hva som prioriteres som oppslag her sier derfor også noe om hva institusjonen anser som viktig.

1.2) *Er institusjonene en aktive kommunikator gjennom egne kanaler?*

Mens 1.1 forteller om tilstedeværelse på ulike arenaer, handler synlighet også om hvor aktive institusjonene er i disse. Jeg har valgt ut de tre mest populære sosiale mediene (Facebook, Twitter og Instagram) for å undersøke aktivitetsnivået. Den norske befolkningen bruker svært mye tid på internett og bruken av sosiale medier er høy (SSB 2017), og det er dermed rimelig å anta at disse kanalene er viktig for organisasjonen.

1.3) *Er institusjonene synlige i massemedia?*

Tradisjonelle medier er sannsynligvis fortsatt en sentral kanal. I følge SSB (2017) var andelen avislesere på nett og papir per dag 72 prosent i 2015. Organisasjoner kan ikke bestemme omfanget av omtale i tradisjonelle medier, men det er mulig å påvirke gjennom å ta kontakt med journalister, sende ut pressemeldinger, oppfordre forskere til å skrive eller besvare henvendelser etc. Antallet medieoppslag kan derfor likevel være en god indikasjon på en utadvendt organisasjon. Det er hentet statistikk over oppslag i norske papiraviser, men ettersom de fleste saker publiseres både på nett og papir gir dette god pekepinn på mediesynlighet generelt. Antall medieoppslag er vist som oppslag per ansatt for å ta hensyn til institusjonens størrelse.

1.4) Er øverste leder en aktiv kommunikator?

Øverste leder er en sentral representant for organisasjonen utad, og i litteraturen finnes en sterk antakelse om at ledere er særlig viktig for omdømmet (Brønn 2011: 39; Wæraas et al. 2011a: 21). En kan dermed anta at institusjonslederens synlighet påvirker institusjonens synlighet. I en eksplorerende gjennomgang fant jeg at på institusjoner med delt ledelse var det rektor som i størst grad ble holdt frem. Det er dermed tatt utgangspunkt i rektor for alle institusjonene. Denne gjennomgangen viste også at Facebook, Twitter og blogg var de åpne kanalene som var i bruk. Jeg har derfor undersøkt aktivitet i disse tre, i tillegg til medieomtale.

INDIKATOR 2: ORGANISATORISK MERKEVAREBYGGING

Basert på begrepsgjennomgangen til Røvik (2007: 198-199) handler merkevarebygging om at symbolske trekk ved et objekt løftes frem for at omverdenen skal knytte mentale assosiasjoner til dette objekt. Disse assosiasjonene bør være forskjellig fra assosiasjonene til konkurrenter. Ved merkevarebygging av organisasjoner er det organisasjonen bemerker Røvik (2007: 199) at dette ofte innebærer å lage en merkevare basert på det som anses som felles for hele organisasjonen, typisk dens identiteter og verdier. En vurdering av om organisasjoner forsøker å gjøre seg til en merkevare, kan bare i begrenset grad undersøkes ved hjelp av enkle kvantitative variabler. Tilstedeværelsen av noen elementer er likevel typiske.

2.1 og 2.2: Har institusjonen formulert en overordnet strategi som uttrykker 1) visjon og 2) verdigrunnlag?

Slik Byrkjeflot (2011: 53) fremstiller standardoppskriften for å bygge omdømme er det å utvikle en strategi som inkluderer visjon og verdigrunnlag det første steget. Gjennom å formulere disse elementene kan identiteten man ønsker skal knyttes til organisasjonen gjøres eksplisitt. Verdier er forstått som uttrykk for organisasjonens nåværende identitet, mens visjoner er et uttrykk for ønskede fremtidsbilder (Sataøen 2014: 97). Den praktiske omdømmelitteraturen anbefaler at

disse bør være korte og konsise, i form av en kort setning og eller enkeltord (se f.eks. Apeland 2010: 79, 118). At elementene er formulert på en tydelig, kortfattet måte bruker jeg som krav for å regnes som verdi og visjon.

Variabel 2.3) Har institusjonen formulert et slagord som frontes utad?

Som Strand (2007: 200-206) bemerker kan komprimerte verbale uttrykk brukt som slagord være viktige elementer i organisasjoners forsøk på å iscenesette seg selv. At slagord er komprimerte gjør også at de er egnet til å uttrykke konsistens og distinksjon, slik omdømmemedoktrinen anbefaler. Bruk av slike komprimerte verbale uttrykk utad kan derfor være gode indikatorer på forsøk på å bygge opp organisasjonen som merkevare. Nettside, studiekataloger, Facebook-konto og stillingsannonser ble undersøkt for å se etter slagord.

Variabel 2.4) Tas institusjonens visuelle ikon i bruk av institusjonens underenheter?

Visuell symbolikk i form av ikon eller logo har en fremtredende plass i merkevaretenkningen som identitetsmarkør og element for gjenkjenning. Den sentrale forskjellen mellom helhetlig organisasjonsmarkedsføring og produktmarkedsføring er at førstnevnte innebærer å fronte alle aktiviteter, produkter, tjenester og avdelinger under en felles identitet. Om det visuelle ikonet for institusjonen er tilstede også når underenheter er avsendere, kan være en indikator på hvor bevisst man er på å fremstå med en felles identitet. Det blir her undersøkt om bibliotekene ved de ulike institusjonene bruker institusjonens ikon på sine Facebook-sider. NHH har ikke en bibliotekside, og i stedet er alumnisiden på Facebook valgt som alternativ.

INDIKATOR 3: ORGANISASJONSKAPASITET

Organisasjoners mulighet til å påvirke sitt omdømme henger også sammen med hvilke økonomiske og personellmessige ressurser man har tilgjengelig og hvor høyt omdømmehåndtering er prioritert sammenlignet med andre hensyn og arbeidsoppgaver. Som Nærland (2016: 129) påpeker er det vanskelig å måle omfanget av kommunikasjonsoperasjoner på ulike institusjoner, siden de i tillegg til å utføres av en sentral enhet ofte også er integrert i andre posisjoner. Et naturlig utgangspunkt for å si noe om organisasjonens kapasitet er likevel å se på de sentrale avdelingene med et særskilt ansvar for institusjonens kommunikasjon og forhold til omgivelsene. Røvik (2011: 71) omtaler fremveksten av «enheter med profesjonelt personell for å ta seg av virksomhetens utadrettede kommunikasjon» som et «håndfast uttrykk» for omdømmefenomenet. Tilstedeværelsen av en slik enhet sier noe om at man ser på omdømmehåndtering som et distinkt arbeidsfelt med behov for spesialisering og koordinering. Tre variabler undersøkes:

Variabel 3.1: Har enheten mange ansatte?

Størrelsen til avdelingen kan gi informasjon om kapasitet til å forvalte omdømmet, og kan være en indikasjon på hvor høyt prioritert arbeidet er ved institusjonen. For å kartlegge antallet ansatte har jeg brukt statistikk over årsverk fra DBH der dette har vært tilgjengelig. I de tilfeller hvor dette ikke har vært tilgjengelig har jeg talt antall ansatte ved avdelingen slik det er oppgitt på institusjonenes hjemmeside. Antall ansatte er presentert som prosent av totalt antall ansatte, for å ta hensyn til institusjonenes ulike størrelser.

Variabel 3.2: Er enheten lokalisert høyt i organisasjonshierarkiet?

Plassering i hierarkiet kan gi en indikasjon på hvor viktig det er for de øverste lederne å få informasjon og ha innflytelse over det enheten arbeider med, og på hvilket gjennomslag omdømmehensyn har i organisasjonen som helhet. Jeg har undersøkt dette ved å gjennomgå opplysningene på institusjonenes nettsider om to forhold: om avdelingsleder har tittelen sjef eller direktør (direktør er en høyere stillingskode), og hvor mange ledd det er fra avdelingsleder til toppleder (universitets-/høgskoledirektør ved delt ledelse, rektor ved enhetlig ledelse).

Variabel 3.3: Er det vedtatt en egen strategi for omdømmearbeidet?

Om arbeidet til avdelingen (eller kommunikasjonsarbeidet ved institusjonen generelt) er styrt i form av egne retningslinjer eller strategier kan si noe om hvorvidt omdømmearbeidet er samordnet og koordinert, og at fremgangsmåten er bevisst og strategisk. Jeg har sett etter informasjon om eksistensen av slike på nettsider, og forespurt institusjonenes kommunikasjonsavdelinger i de tilfellene der strategier ikke er opplyst om på nett.

METODISKE SVAKHETER – FUNNENES GYLDIGHET

De utvalgte variablene gir ikke et komplett bilde av omdømmetiltak og - aktivitet. For det første kunne flere variabler vært lagt til, eksempelvis flere kommunikasjonsarenaer, informasjon om enhetenes budsjettstørrelse eller kartlegging av flere elementer assosiert med merkevarebygging. For det andre har variablene svakheter som operasjonaliseringer av indikatorene. Dette er særlig knyttet til at kun kvantitative variabler er inkludert. Eksempelvis sier eksistensen av en kommunikasjonsstrategi ikke noe om hvor gjennomarbeidet og implementert denne er, mens den formelle posisjonen i hierarkiet ikke nødvendigvis er korrelert med kommunikasjonslederens- og avdelingens faktiske innflytelse. En svakhet er også at opptellingen av kommunikasjon i sosiale medier er fra en enkelt uke, noe som gjør at verdiene som er talt kan variere fra normalt aktivitetsnivå.

Til tross for de påpekte forholdene vil variablene som er valgt ut kunne gi svært interessant informasjon som kan kaste lys over institusjonenes omdømmehåndtering. Variablene er som redegjort for strategisk valgt ut fordi de er ansett å være relevante. Materialet

har også vært lett tilgjengelig, slik at fremgangsmåten gir mye informasjon vurdert mot tidsaspektet. Variablene er også forholdsvis godt egnet for å sammenligne institusjonene.

KONSTRUKSJON AV INDEKS FOR SAMMENLIGNING

Det at institusjonene varierer mye i størrelser gjør det noe krevende å sammenligne synlighet, kapasitet og til dels også merkevarebygging på de ulike institusjonene. Jeg har likevel forsøkt å utforme et verktøy for sammenligning, som jeg tror kan bidra med informasjonsverdi og oversikt. Fremgangsmåten har vært å konstruere en indeks, basert på omkodinger av verdiene på hver enkelt variabel. Metoden som er valgt gir mulighet til å sammenligne institusjonene både på enkeltvariabler, enkeltindikatorer og samlet sett. Omkodingen har skjedd på følgende måte:

Variabelnivå: Verdien til den enheten med høyest verdi på hver variabel er satt til 10. Deretter er de øvrige verdiene omkodet slik at det relative forholdet mellom enhetene er uforandret. Enhetenes omkodede verdi befinner seg dermed mellom 0 til 10 på hver variabel. Denne verdien forteller hvor aktive, mye omtalt, osv. hver institusjon er sammenlignet med de øvrige, sett i forhold til institusjonen med høyest verdi på den aktuelle variabelen. Enkelte variabler består av flere delvariabler. For variablene *aktivitet i sosiale medier* og *posisjon i hierarki* teller hver delvariabel like mye, omkodet etter samme prosedyre. *Rektors aktivitet* er derimot omkodet basert på en helhetsvurdering, der medieomtale er utelatt da de samme oppslagene i stor grad må antas å være inkludert i variabel 1.3. Under *omdømmeenhets størrelse* er de enheter hvor verdien viser antall ansatte, ikke årsverk, vektet ned ($\text{verdi} \cdot 0.95$).

Indikatornivå: For hver indikator er de omkodede verdiene på alle underliggende variabler summert. I denne prosessen er de variablene som er vurdert som mest sentrale er vektet opp. Vektingen er gjort etter en helhetsvurdering av den antatte betydningen til variabelen. Denne summen er omkodet etter samme prosess som variablene, der enheten med høyest sum er satt til ti.

Indeksnivå: Verdien på hver indikator er summert, men etter vekting slik at synlighet teller 40 %, merkevarebygging 25 % og organisatorisk kapasitet teller 35 %. Vektingen er gjort etter en helhetsvurdering av betydningen til indikatoren, og ut i fra hvor sterke variablene er som representasjoner av indikatoren. Denne summen er omkodet etter samme prosess som variablene og indikatorene, der enheten med høyest sum er satt til 10.

6.3 EMPIRISKE FUNN OG ANALYSE

UTADVENDTHET OG EKSPRESSIVITET

Gjennomgangen viser at alle institusjonen prioriterer plass på forsiden av nettstedet sitt for å lenke videre til andre arenaer hvor man kan komme i kontakt med institusjonen. Samtlige lenker til en arrangementskalender hvor det gis en oversikt over møter, foredrag og lignende som avholdes i regi av institusjonen eller tilknyttede aktører. 9 av 10 har også lenker til de tre sosiale mediene Facebook, Twitter og Instagram. I tillegg finnes det pekere til LinkedIn (5), YouTube (5), Flickr (3), Snapchat (2), Vimeo (2), Google + (2) og nyhetsbrev (2). Opptellingen inkluderer kun arenaene som retter seg mot et generelt publikum. Men i tillegg er det observert at mange også lenker til arenaer rettet mot spesielle målgrupper, slik som alumnusportaler, pressesenter og tilbud for skoleverket. Samtlige gjør også tilgjengelig kontaktinformasjon til institusjonen og ansatte, enten direkte på forsiden eller via lenke.

Et annet interessant funn som er gjort er at mange av institusjonene i tillegg til en hovedkonto i de ulike sosiale mediene ofte har ulike tilleggskontoer rettet mot forskjellige målgrupper. NTNU har for eksempel ikke mindre enn seks Facebook-sider på institusjonsnivå: en overordnet, en engelskspråklig, en for campus Gjøvik, en for campus Ålesund, en for potensielle studenter og en side med forskningsnyheter. Slike målgruppeorienterte kontorer kommer i tillegg til kontoene som er knyttet til fakulteter, institutter, avdelinger eller senter. Det har ikke blitt gjort en fullstendig kartlegging, men inntrykket er at både målgruppeorienterte kontoer og kontoer tilhørende underordnede enheter er forholdsvis vanlig, særlig på de største institusjonene.

Lærestedene viser seg å være forholdsvis aktive i de tre sosiale mediene som er undersøkt. Gjennomsnittlig antall publiseringer i løpet av den uken som er studert er 12.6 for Twitter, 6.9 for Facebook og 2.2 for Instagram. Det er betydelige variasjoner i aktivitet, der HiØf og NMBU som to av de minste institusjonene også er minst aktive. Samlet sett er alle institusjonene likevel aktive i minst en kanal – og flertallet i alle tre. Innholdet varierer fra forskningsformidling til informasjon om kommende arrangementer og tidligere hendelser, bilder fra campus og institusjonslivet, studentinformasjon og deling av medieoppslag. Mye av dette kan, direkte eller indirekte, antas å fremme omdømmet.

I tillegg er institusjonene mye omtalt i norsk papirpresse. Legger man sammen alle saker der universitetene og høyskolene er omtalt ved fullt navn eller forkortelse, utgjør dette 30 718 saker i 2015. De største institusjonene er naturlig nok omtalt mest. Men dersom man ser på omtale per årsverk forsvinner sammenhengen. De som er klart mest omtalt per ansatt er NHH

og BI, fulgt av UiA og UiS. Med unntak av BI er dette blant de mindre institusjonene i utvalget, både i antall ansatte og antall studenter.

Det er ikke bare institusjonene som er aktive kommunikatører. I hver av de tre undersøkte nettbaserte kanalene er minst halvparten av rektorene aktivt tilstede. Rektorene med egen blogg skriver ofte flere innlegg hver måned, og blant dem med åpne kontoer på Facebook og Twitter poster majoriteten flere ganger i uken. Her er det derimot betydelige forskjeller blant rektorene som er undersøkt. Skillet går mellom breddeuniversiteter og de spesialiserte universitetene med svært aktive rektorer (i tillegg til HiOA), og rektorene ved de øvrige institusjonene som er langt mindre aktive eller ikke aktive i det hele tatt. Skillet kan også tolkes som å henge sammen med størrelsen og antallet studenter (da med rektor på NMBU som unntak). Interessant er det også hvor stor rekkevidde flere av dem har gjennom disse kanalene. HiOA-rektor Curt Rice, med sine 15 950 følgere på Twitter og 2822 følgere på Facebook, er nærmest et mediehus i miniatyr. Også flere av de øvrige rektorene har et høyt antall følgere som gjør at de når ut til mange.

1. Utadvendthet		UiO	UiB	NTNU	NMBU	UiA	UiS	BI	NHH	HiOA	HiØf	Gj. snitt
1.1 Kontaktflater		4	7	5	4	7	6	10	7	7	1	5.8
1.2 Aktivitet (uke)	Facebook	6	3	15	3	11	8	3	6	10	4	6.9
	Twitter	10	36	23	3	5	14	7	13	15	0	12.6
	Instagram	1	2	5	0	0	3	1	1	9	0	2.2
1.3 Medieoppslag (år)	Antall	9334	4957	6069	1683	1892	2357	3017	1877	1299	590	-
	Per ansatt	1,47	1,37	1,14	1,12	1,84	1,84	3,92	4,71	0,66	1,14	1.9
1.4 Aktivitet, rektor (år)	Facebook	100<	200<	50<	200<	-	-	10>	-	200<	-	-
	Twitter	-	50<	25<	50<	-	-	10>	-	200<	-	-
	Blogg	100<	10<	10>	10<	-	-	-	-	10<	10<	-
	Medieoppslag	150<	50<	150<	50<	25<	25<	10<	25<	25<	10<	-

MERKEVAREBYGGING AV ORGANISASJONEN

Gjennom reglement for økonomistyring i staten er de offentlige universitetene og høyskolene pålagt å utarbeide en strategi, og også BI har vedtatt en overordnet strategi for institusjonen. Alle de undersøkte strategidokumentene sier noe om hvor man ønsker å befinne seg i fremtiden, og hvilke egenskaper og kulturelle trekk som kjennetegner institusjonen. Ved alle institusjonene, med unntak av UiB, tydeliggjøres essensen av ønsket fremtidsbilde gjennom en fremhevet visjonssetning. Flertallet har også fremhevet et lite antall verdier som kjennetegner institusjonen.

Selv om nesten alle institusjonene har en visjon, varierer det hvordan disse er formulert. Visjonen (omtalt som strategisk mål) om at «UiO skal styrke sin internasjonale posisjon som et

ledende forskningsuniversitet, gjennom et nært samspill mellom forskning, utdanning, formidling og innovasjon» er for eksempel relativt prosaisk og egner seg sannsynligvis ikke spesielt godt for merkevarebygging. På den andre siden finner vi også mer abstrakte og billedlige visjoner om å «møte fremtiden med grenseløs kunnskap» (HiØf), eller tilby «kunnskap for livet» (NMBU) og «kunnskap for en bedre verden» (NTNU). De tre sistnevnte visjonene blir også brukt som slagord i de respektive institusjonenes studiekataloger. UiO tar i bruk «Et ledende europeisk universitet» som kjennemerke på sin nettside, mens BI løfter frem sitt slagord «Tyngden du trenger til å jobbe med det du vil» i studiekatalogen sin. Generelt sett er likevel slagord lite brukt. Ingen av institusjonene i utvalget bruker for eksempel slagord på sin Facebookside eller har et tydelig slagord i offentlige stillingsannonser.

Det er interessant at også visjoner og verdier i liten grad brukes til å presentere institusjonen utover at de er nevnt i strategien (som man kan anta kun leses av spesielt interesserte). Eksempelvis er det kun HiØf som nevner visjonen sin på den delen av nettstedet hvor institusjonene gir en kort presentasjon av seg selv, og ingen nevner kjerneverdiene sine her. HiOA viser til hvilket mål og verdier de jobber etter, men det som sies på nettsiden er paradoksalt nok andre elementer enn det som står i strategien som visjon og verdier. I stillingsannonser nevnes verdiene og visjoner av enkelte institusjoner, men da som en del av en større tekstbolk. I omdømmelitteraturen er tanken at visjonen og verdiene skal uttrykke noe av det vesentlige ved organisasjoners identitet, og skal være styrende for og tas aktivt i bruk i kommunikasjonen med omverden. Idealet er integrert og harmonisert kommunikasjon i alle ledd. På de høyere utdanningsinstitusjonene synes dette i liten grad å være tilfellet. Ordvalget i presentasjonstekster på ulike flater fremstår generelt som lite standardisert. Innholdet er ikke nødvendigvis i konflikt eller lite samstemt, men formen er ulik og teksten ser ut til å bli formulert på nytt for hver enkelt målgruppe eller kanal.

2. Merkevarebygging	UiO	UiB	NTNU	NMBU	UiA	UiS	BI	NHH	HiOA	HiØf
2.1 Strategi: Visjon	X		X	X	X	X	X	X	X	X
2.2 Strategi: Verdier			X	X		X	X	X	X	X
2.3 Slagord	X		X	X			X			X
2.4 Visuelt ikon (underenhet)	X	X	X				X	X	X	

ORGANISASJONSKAPASITET

På alle institusjonene finnes det en sentral enhet med ansvar for typiske aktiviteter som hører under omdømmehåndtering. Navnet på enheten varierer mellom de forskjellige institusjonene. Det vanligste er «Kommunikasjonsavdeling», men vi finner også navn som «Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt», «Strategi og kommunikasjonsavdelingen» og «Enhet

for marked og kommunikasjon». UiO er det eneste stedet funksjonen tydelig er delt mellom to enheter, henholdsvis «Seksjon for kommunikasjon og studentinformasjon» og «Seksjon for samfunnskontakt», som er deler av en større avdeling. Ansvarsområdet varierer mellom institusjonene. Felles for alle er ansvar for mediekontakt og kommunikasjon gjennom egne kanaler som nettside og sosiale medier. Det varierer derimot om enhetene har ansvar for oppgaver som sentralbord, myndighetskontakt og studentrekruttering.

Kommunikasjonsavdelingene er normalt relativt omfattende. Antall årsverk for er ikke tilgjengelig for alle gjennom DBH, men i disse tilfellene er i stedet antall ansatte slik det fremkommer av nettsiden oppgitt (markert med * i tabellen). Tallene er dermed ikke helt sammenlignbare, men gir likevel et visst overblikk: UiB har den største avdelingen med 35.8 årsverk, mens HiØf er minst med seks ansatte. Gjennomsnittlig utgjør antall årsverk/ansatte ved omdømmeenheten 1.4 % av det totale antallet årsverk ved institusjonen. Her er det derimot store forskjeller, hvor enheten er forholdsvis minst på UiO og NTNU (0.6 %) og forholdsvis størst på BI (3.3 %).

Flertallet (7 av 10) ledes av en person som rapporterer direkte til øverste administrative leder ved institusjonen. De øvrige har et ekstra ledd mellom seg og øverste leder. En liten overvekt av omdømmeenhetenes ledere, 6 av 10, har direktørtittel. Enhetene er altså løftet høyt i hierarkiet, og er tett på den øverste ledelsen. På samtlige institusjoner er det formulert en strategi for kommunikasjon, omdømme, etc. Det antyder at arbeidet med omdømmehåndtering har høy prioritet, og ikke overlates til tilfeldighetene. Det er derimot ikke kartlagt hva disse strategiene inneholder, eller hvordan de etterleves.

3. Organisasjonskapasitet		UiO	UiB	NTNU	NMBU	UiA	UiS	BI	NHH	HiOA	HiØf
3.1 Årsverk / ansatte*	Andel (%)	0,6*	1,0	0,6	0,9	2,4*	1,2	3,3*	1,8	1,4	1,2*
	Antall	35*	35.8	30.1	14.2	25*	15	25*	7	27.2	6*
3.2 Posisjon i hierarki	Underlagt mellomleder	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja	Ja
	Ledertittel	Sjef	Direktør	Sjef	Direktør	Direktør	Direktør	Direktør	Sjef	Direktør	Sjef
3.3 Kommunikasjonsstrategi		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

SAMMENLIGNING - INDEKS

Når institusjonene sammenlignes totalt sett er det – kanskje noe overraskende – vanskelig å se et tydelige mønster basert på institusjonskategori eller størrelse. Tendensen er også sett opp mot søkertall fra Samordna Opptak, uten å finne noen klar sammenheng. Det er uklart om dette skyldes at det ikke er variasjon i virkeligheten ut i fra slike forhold, eller om det skyldes metoden som er brukt og variablene som er valgt ut. Eksempelvis kunne andelen kommunikasjonsavdelingen utgjør blitt vektet opp for de største institusjonene. Hos NTNU og

UiO utgjør dette en liten andel, men dette kan antas å være kompensert med lokalt plasserte kommunikasjonsrådgivere. Dette vises imidlertid ikke i materialet, og trekker begge institusjonene vesentlig ned i den samlede indeksen. På en annen side kan det argumenteres for at større institusjoner har et apparat med kapasitet til å oppdatere flere ulike sosiale medier og bistå rektor i kommunikasjonsarbeidet, mens de mindre institusjonene kommer dårligere ut på disse variablene selv om de ut i fra størrelsen kanskje kan sies å være like synlig.

	UiO	UiB	NTNU	NMBU	UiA	UiS	BI	NHH	HiOA	HiØf	Vekting underindeks	Vekting hovedindeks
1.1 Kontaktflater	4	7	5	4	7	6	10	7	7	1	1/6	
1.2 Aktivitet	3,6	6,5	10,0	1,3	4,0	5,7	2,3	4,0	9,5	1,2	2/6	
1.3 Medieoppslag	3,1	2,9	2,4	2,4	3,9	3,9	8,3	10,0	1,4	2,4	2/6	
1.4 Rektors aktivitet	7,0	8,0	5,0	8,0	0,0	0,0	2,0	0,0	10,0	2,0	1/6	
Synlighet	6,3	8,7	9,0	5,0	5,9	6,5	8,5	9,0	10,0	2,6		4/10
2.1 Visjon	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	1/4	
2.2 Verdier	0	0	10	10	0	10	10	10	10	10	1/4	
2.3 Slagord	10	0	10	10	0	0	10	0	0	10	1/4	
2.4 Ikon hos underenhet	10	10	10	0	0	0	10	10	10	0	1/4	
Merkevare	7,5	2,5	10,0	7,5	2,5	5,0	10,0	7,5	7,5	7,5		2,5/10
3.1 Andel årsverk	1,8	3,2	1,9	2,9	7,3	3,8	10,0	5,7	4,5	3,6	2/4	
3.2 Posisjon i hierarki	0,0	10,0	0,0	5,0	10,0	10,0	10,0	5,0	5,0	0,0	1/4	
3.3 Kom. Strategi	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	1/4	
Organisasjon	3,4	6,6	3,5	5,2	8,6	6,9	10,0	6,6	6,0	4,3		3,5/10
TOTALT	5,9	6,8	7,8	6,0	6,4	6,7	10,0	8,3	8,5	4,7		

Det er likevel interessant å merke seg at BI, som er eneste private institusjon, får høyest verdi på hovedindeksen. BI plasserer seg høyt på alle indikatorene, og får høyeste mulige verdi på 8 av variablene. Ettersom deres finansiering i større grad enn de offentlig institusjonenes er avhengig av å rekruttere studenter, er det sannsynlig at BI har et større behov for å bygge opp en kjent merkevare, være synlig og utmerke seg med et godt omdømme. Sammenlignet med NHH, som også er en vitenskapelig handelshøyskole, er forskjellen derimot ikke påfallende. Kanskje er det trekk ved den spesielle institusjonstypen de tilhører som gjør at de skårer høyt på indeksen. Det er eksempelvis ikke urimelig å tenke seg at handelshøyskoler vil være mer mottakelig for, og kanskje tidligere kommer i kontakt med, organisasjonsideer fra næringslivet. I motsatt ende finner vi HiØf, som skårer lavest på synlighet og gjør det svakt på

organisasjonskapasitet. HiØf er en liten institusjon, den eneste høyere utdanningsinstitusjonen i sitt fylke og har i tillegg en klar regional profil. Dette kan antas å gi mindre insentiv til å være synlig og prioritere ressurser til omdømmehåndtering.

HISTORISK UTVIKLING

Undersøkelsen som er gjennomført sier noe om dagens tilstand på institusjonene. Med omdømmehåndtering som et fenomen og en ide som har blitt viktigere over tid, var det også interessant å undersøke de observerte forholdene er nye. For de fire største universitetene i landet (UiO, NTNU, UiB og UiT) er det gjennom DBH tilgjengelig historiske oversikter over årsverk fordelt på ulike avdelinger. Et interessant funn er at der det tidligere eksisterte avdelinger for «informasjon» eller «formidling», har avdelingene i dag navn som inneholder «kommunikasjon». Navneendringen kan tenkes å signalisere en utvikling fra tradisjonell forskningsformidling og informasjonsvirksomhet til et bredere ansvarsområde. I tillegg er det et interessant poeng at omdømmelitteraturen vektlegger betydningen av mottakelighet for innspill og dialog, og advarer mot tradisjonell enveiskommunikasjon (Apeland 2010: 132; Brønn & Ihlen 2009: 179-180). Mens informasjon og formidling i større grad signaliserer monolog, kan kommunikasjon signalisere dialog, og er i samtiden sannsynligvis det mest populære begrepet for denne type aktiviteter.

Dersom man ser på antall ansatte ved disse enhetene har det funnet sted en sterk økning: Fra første gang statistikk for enheten er tilgjengelig til året med sist tilgjengelige statistikk har det gjennomsnittlig vært om lag en tredobling av antall årsverk. I samme periode har det funnet sted en betydelig økning i antall ansatte totalt ved universitetene. Men selv dersom man ser på kommunikasjonsavdelingene sin andel av totalt antall årsverk ved institusjonen er økningen betydelig (angitt i parentes i tabellen). Et interessant funn er at veksten ser ut til å ha kommet på relativt kort tid, om enn på noe ulike tidspunkt ved de forskjellige universitetene. Deretter har utviklingen flatet ut og stabilisert seg. Med unntak av UiT er andelen avdelingen utgjør forholdsvis stabil i perioden mellom 2003 og 2013. Året avdelingen utgjorde størst andel av institusjonen ligger tilbake i tid for alle.

Årsverk (Andel)	1993	1995	1997	1999	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2013	2015
UiT	-	-	-	8 (0.5)	8 (0.5)	7.5 (0.4)	8.4 (0.5)	12.5 (0.6)	22.2 (0.9)	25 (1.0)	30.7 (1.2)	34.3 (1.1)
UiB	9 (0.5)	10 (0.4)	10 (0.4)	15.5 (0.6)	12.3 (0.5)	29.5 (1.1)	30.4 (1.0)	31.3 (1.0)	27.7 (0.8)	31.3 (0.9)	34.4 (1.0)	35.8 (1.0)
UiO	8.8 (0.2)	14.8 (0.3)	13.5 (0.3)	14 (0.3)	24.2 (0.5)	25.6 (0.5)	29.5 (0.6)	30.3 (0.5)	30.2 (0.5)	26.2 (0.4)	26 (0.4)	-
NTNU	-	-	11 (0.35)	-	-	24.8 (0.7)	27.5 (0.6)	20.8 (0.5)	24.9 (0.5)	24.4 (0.5)	30.2 (0.6)	30.1 (0.6)

Mediearkivet Retriever gir muligheten til å undersøke historisk medieomtale. Tabellen under viser omtale i de fire største riksdekkende avisene (Aftenposten, Dagbladet, Dagens Næringsliv og VG) med fem års mellomrom for åtte av institusjonene i utvalget (NMBU og HiOA er utelatt, fordi de er «nye institusjoner» som resultat av fusjon). Et overraskende funn er at synligheten i media synes å ha gått ned over tid. Forskjellen mellom 2015 og 2010 er betydelige, og gjelder for nesten alle institusjonene, selv om en nærmere halvering av oppslag om UiO utgjør mye av differansen. Etter min vurdering er det derfor lite trolig at dette skyldes tilfeldige svingninger. Nedgangen kan tenkes å delvis være et resultat av at avisene er mindre omfattende enn tidligere, og dette betyr ikke nødvendigvis at institusjonene er mindre synlig totalt sett. Lavere papiravisomtale kan eksempelvis veies opp av større aktivitet i egne kanaler og en sannsynlig omtale i nettbaserte medier. Det er likevel bemerkelsesverdig gitt litteraturens vektlegging av synlighet, og tidligere intervjuede kommunikasjons-rådgivernes og kommunikasjonssjefenes fremheving av betydningen av medieoppslag (Nærland 2016).

Medieoppslag (Full tabell i vedlegg 1)	2015	2010	2005	2000
Medieoppslag totalt	3421	4641	4010	3073

6.5 AVSLUTTENDE DISKUSJON

Undersøkelsen har sett på i hvilken grad typiske tegn på omdømmehåndtering er tilstede ved et utvalg norske høyskoler og universiteter. Forholdene som er studert kan selvsagt også ha andre effekter, som intern kulturbygging eller oppfyllelse av samfunnsoppdrag, men er regnet å også kunne ha vesentlig betydning for omdømmet. Hovedtendensen er at institusjonene er synlige og aktive kommunikatører på en rekke plattformer, både i sosiale og i tradisjonelle medier. Samtlige institusjoner har sentrale enheter med ansvar omdømmehåndtering, normalt plassert høyt i det interne hierarkiet.

Merkevarebygging er derimot et mindre fremtredende trekk. Institusjonene har overordnede strategier som typisk inneholder en visjon og i mange tilfeller også kjerneverdier. Visjonene og verdiene brukes derimot i liten grad i selvpresentasjonen ut mot omgivelsene. Bruken av slagord forekommer, men i liten grad og sjelden på tvers av ulike kanaler. Generelt sett er institusjonenes korte selvpresentasjoner i liten grad standardisert. Det finnes variasjoner i hvor «omdømmehåndterende» institusjonene er, vurdert ut ifra parameterne som er undersøkt. Det er derimot vanskelig å se noe mønster basert på verken institusjonskategori eller størrelse. Men BI, som eneste private lærested med antatt stort behov for å tiltrekke seg finansiering gjennom studentrekruttering, utmerker seg med både høy synlighet, merkevarebygging og stor organisatorisk kapasitet.

Historisk utvikling har ikke vært et hovedfokus i denne undersøkelse, og materialet for å si noe om dette er derfor begrenset. Det er likevel tydelig at kommunikasjonsavdelingene har blitt bygget opp. En slik oppbygging er også beskrevet i et av rektorintervjuene (problemstilling 3), hvor det fortelles at avdelingen ble profesjonalisert, utvidet og løftet opp i hierarkiet fra midten av 2000-tallet. På de største universitetene hvor det finnes historiske data har avdelingens relative størrelse derimot ligget stabilt de siste årene. Statistikk over omtale i de største avisene viser en fallende tendens de siste ti årene.

Det er usikkert om omdømmehåndtering er et fenomen i vekst eller tilbakegang. Det vil være interessant med en historisk orientert undersøkelse som kunne kartlegge den historiske utviklingen grundigere. En mulighet er at fokuset på omdømme har eksistert en stund. Omdømmehåndtering som idestrøm er ikke ny, og utviklingstrekk for eksempel knyttet til standardisering av sektoren og konkurranse som følge av Kvalitetsreformen, kan tenkes å ha stimulert til synlighet, merkevarebygging og styrking av organiseringen av omdømmearbeidet på et tidligere tidspunkt. En annen mulighet er at utadvendthet og profilering av institusjonen er et grunnleggende trekk ved høyere utdanningsinstitusjoner. Institusjonene har et oppdrag knyttet til formidling som ikke er nytt, og har også historisk informert om seg selv for å tiltrekke seg studenter, ansatte og samarbeidspartnere. Merkevarebygging og tiltak for synlighet i sosiale medier kan sees som en moderne variant av monumentale bygninger, akademiske kapper, segl og seremonier.

Funnene i denne studien kan med fordel utforskes videre i senere studier. Særlig det at private høyskoler ikke er inkludert i denne studien, samt at ingen av institusjonene i fusjonsprosesser er undersøkt, gjør at funnene som et tegn på den generelle tilstanden i sektoren har en viss usikkerhet. De 14 utvalgte variablene gir nødvendigvis også et begrenset innblikk i institusjonenes totale omdømmetiltak. Å utvide variablene ved for eksempel å undersøke målgruppeorienterte kontaktformer, reklame, økonomiske ressurser, samt aktiviteter og tiltak på lavere nivå i organisasjonen, kan gi et mer utfyllende bilde. Det kan kanskje også få frem mer variasjon mellom institusjonene enn det som er påvist i denne studien.

7. PROBLEMSTILLING 2: HVILKET BILDE FORMIDLES?

Hvilket bilde av seg selv forsøker norske høyskoler og universiteter å formidle til omgivelsene?

Omdømmehåndtering handler i stor grad om å skape et bestemt inntrykk av organisasjonen i omgivelsene. Dette inntrykket kan påvirkes både gjennom hva organisasjonen sier og faktisk gjør, men likevel handler omdømmelitteraturen i stor grad om det førstnevnte – arbeid med kommunikasjon (Wæraas et al. 2011a). Det skilles gjerne mellom to hovedformer for ekstern kommunikasjon i organisasjoner: *markedskommunikasjon* mot eksisterende og potensielle kunder, og *organisasjonskommunikasjon* rettet mot et bredere spekter av interessenter som investorer, myndigheter, media og samfunnet generelt (Brønn & Ihlen 2009: 182). Tidligere undersøkelser av norske utdanningsinstitusjoner har i hovedsak studert organisasjonskommunikasjon, for eksempel strategidokumenter (Sataøen 2014) eller nettsider (Christensen & Gornitzka 2016). I dette kapittelet rettes derimot fokus mot markedskommunikasjon, i form av studiekatalogene som deles ut til potensielle studenter.

Markedskommunikasjon er etter mitt syn særlig interessant. Finansieringssystemet innført i forbindelse med Kvalitetsreformen har gitt økende konkurranse om studentene (Michelsen & Aamodt 2007: 36). Grepene og anbefalingene i omdømmemedoktrinen er langt på vei utviklet i og for privat næringsliv, og kommunikasjonen som skjer i konkurransen om studentene er kanskje den konteksten som er mest sammenlignbar med dette. Det er rimelig å anta at det overfor denne målgruppen er sentralt å fremstå attraktiv og skille seg fra andre – for eksempel gjennom å kommunisere et *konsistent* og *distinkt* bilde slik omdømmelitteraturen anbefaler. Som jeg redegjør for i den teoretiske gjennomgangen er det imidlertid grunn til å tro at dette er krevende for utdanningsinstitusjoner (Sataøen & Wæraas 2016; Wæraas & Solbakk 2009). Gjennom kvalitativ innholdsanalyse av studiekatalogen til 10 institusjoner avdekker jeg likheter og forskjeller mellom bildene de ulike lærestedene sender ut av seg selv. Jeg identifiserer også typiske argumenter institusjonene tar i bruk, og ser på i hvilken grad bildet som formidles er konsistent og distinkt.

7.1 TEORI- OG LITTERATURGJENNOMGANG

Utviklingen som er skissert i kapittel 4, i retning av mer marked og konkurranse i høyere utdanning kan antas å være en katalysator for universitetene og høyskolene til å rendyrke profiler og fortelle om sine unike fortrinn. Omdømmemedoktrinen gir klare anbefalinger om hvordan organisasjoner som vil oppnå et fremragende omdømme bør fremstille seg. I følge Fombrun og van Riel (2004) er *distinksjon* en av de sentrale faktorene som skiller

organisasjoner med et utmerket omdømme fra dem med et svakere omdømme. Denne innsikten formidles også i de to praktisk orienterte norske bøkene om omdømmebygging. Brønn og Ihlen (2009: 177) hevder at «Topprangerte selskap skiller seg fra konkurrentene ved at de bygger opp omdømmet på grunnlag av en slags kjerneomdømmeplattform basert på organisasjonens egenart, eller karakteristiske trekk, de attributtene som gjør hver enkelt organisasjon unik». Apeland (2010: 130) skriver at «Selskaper som skiller seg ut, blir lettere gjenkjent, og det er enklere for dem å bygge andre verdier rundt sin identitet. Å være annerledes handler også om å erobre en unik posisjon i hodet til publikum».

En annen viktig egenskap som ifølge Fombrun og van Riel (2004) skiller organisasjoner med et fremragende omdømme fra resten er at de kommuniserer *konsistent*. Apeland (2010: 129) beskriver *tydelighet* i kommunikasjonen som et ideal, og som noe som gjør det enklere for omgivelsene å kjenne igjen og forstå organisasjonens budskap. Brønn og Ihlen (2009: 179) skriver at virksomheter må unngå motstridende uttalelser, og at de best ansetter organisasjonene styrer kommunikasjonen slik at de uttrykker seg konsekvent og logisk. Vektleggingen av at organisasjoner bør forene sine ulike elementer og kommunikasjonsformer og fremstå med et enhetlig identitetsuttrykk er generelt svært fremtredende i standard omdømme- og merkevaretenkning (Wæraas & Byrkjeflot 2012: 195).

DILEMMA: LIK ELLER UNIK?

Omdømmedoktrinens anbefalinger om å kommunisere på en måte som skaper distinksjon til andre står i konflikt med forhold som gjør at det å signalisere unikheter kan være både vanskelig og lite hensiktsmessig. UoH møter mange av de samme utviklingene og kravene fra omgivelsene, og langt på vei konkurrerer om de samme ressursene. Likevel kan det være uklart hva slags fremtoning som gir et godt omdømme. En standard respons til usikkerhet er å kopiere dem man oppfatter som suksessfulle (Dimaggio & Powell 1983), noe som kan være tilfellet i høyere utdanning (Stensaker 2007: 10). Wæraas og Byrkjeflot (2012) viser også til at offentlige organisasjoner kan ha problemer med å skille seg ut fordi de er begrenset av et lovverk som pålegger dem å opptre på visse måter eller sikres en likhet i tilbudet som gis. Dette er tilfellet i UH-sektoren, hvor flertallet av institusjonene er offentlige, og også de private er underlagt samme lovverk, reguleringer og politiske signaler.

Wæraas og Byrkjeflot (2012) fremhever i tillegg at organisasjoner innenfor samme institusjonaliserte felt opplever et press for å leve opp til de samme verdiene og normene. Å ikke etterleve disse innebærer en risiko for organisasjonens legitimitet, og dermed dens omdømme. Høyere utdanningsinstitusjoner er en del av et nasjonalt og globalt fellesskap med

lange tradisjoner, som deler et sett av verdier som det kan antas at de ikke uten videre kan distansere seg fra. Wæraas et al. (2011b) peker også på offentlige organisasjoner ofte er en del av en større sektor, og at differensiering innenfor en kategori kan sees på som noe suspekt eller irrelevant. Ofte vil det eksistere en forståelse av at målet er å samlet sett sikre et godt tilbud til innbyggerne fremfor å selv stikke seg ut. Alle disse forholdene vanskeliggjør vektleggingen av det unike. Sataøen og Wæraas (2016: 167-168) skriver at:

«The challenge for individual HE institutions, then, is to respond successfully to similarity and differentiation pressures at the same time, taking into account that “the pressure to conform dampens the impulse to be different” (King & Whetten: 2008) and that legitimacy pressures may conflict with reputation-building pressures».

DILEMMA: ENHET ELLER MANGFOLD?

Omdømmeoppskriften anbefaler i tillegg *enhet* og *konsistens*, men det kan det tenkes at også dette er utfordrende for utdanningsinstitusjoner. Wæraas og Byrkjeflot (2012: 191) påpeker at mange offentlige organisasjoner kjennetegnes av å være kulturelt, strukturelt og demografisk fragmentert, og videre at de utfører kompliserte oppgaver, har ansvar for en rekke ulike funksjoner og benytter seg av mange ulike profesjoner. De viser også til at offentlige organisasjoner må håndtere mange interesser, mål og verdier – som potensielt er inkonsistente eller i konflikt. Som vist i kapittel 4 er dette også tilfellet for akademiske institusjoner. De rommer ulike verdier, er ofte store og komplekse med mange underenheter, består av ulike grupper av vitenskapelig ansatte, administrativt personell og studenter, og er ikke minst hjem for en rekke svært forskjellige disipliner.

Wæraas og Solbakk (2009: 459) hevder at universiteter kanskje er for komplekse og fragmenterte for å bli forstått og uttrykt som *single identity organizations*, og at utforming av en konsistent og enhetlig identitetsdefinisjon kan føre til motstand og konflikt internt:

Putting the emphasis on only one definition would be the same as saying that this focus and its related disciplines are more valid than others. As university members often identify more with their academic disciplines and units than with the university as a whole, the consequence of such a reduction of variety is, not surprisingly, resistance and conflict.

I tillegg til internt mangfold må institusjonene også forholde seg til en rekke ulike eksterne interessenter som har forskjellige forventninger til dem; alt fra sentrale myndigheter til fagforeninger, interessegrupper, næringsliv og tidligere og kommende studenter. Wæraas og Solbakk (2009: 459) argumenterer for at en enhetlig og konsistent identitet kan gjøre det vanskelig å treffe godt i ulike målgrupper, og mer krevende å møte tvetydige og komplekse krav fra omgivelsene.

NORSKE LÆRESTEDERS SELVFREMSTILLING

Det er gjort flere tidligere studier som undersøker hvordan norske utdanningsinstitusjoner viser frem hvem og hva de er. Sataøen (2014) har undersøkt visjoner og verdier i strategiene til 39 norske og 36 svenske universiteter og høyskoler. Et hovedfunn er at det generelt er liten variasjon, og enda mindre i det norske enn i det svenske utvalget. Institusjonenes kjerneverdier kjennetegnes av en kombinasjon av et *generelt offentlig etos* og *tradisjonelle akademiske dygder*, mens visjonene plasserer seg midt på et kontinuum mellom *dannelse* og *samfunnsnytte*. Sataøen konkluderer med at det er en sterk homogenisering i uttrykket, der visjoner og verdier har påfallende lik ordlyd og handler om det samme. Derimot er det tegn til at institusjonene forsøker å gi inntrykk av enhet, ved at alle visjonsformuleringene tar utgangspunkt i at lærestedet er en samlet helhet og ikke kan knyttes til bestemte disipliner, fraksjoner eller medarbeidergrupper.

Christensen og Gornitzka (2016) har undersøkt nettsidene til fem universiteter i hvert av de nordiske landene Norge, Sverige, Danmark og Finland, og kartlagt hvilke symbolske ressurser de tar i bruk i selvfremstillingen. De finner at *moralske symboler*, med referanser til universitetenes positive samfunnsrolle er mest fremtredende. Nest mest brukt er *profesjonelle symboler*, som inkluderer referanser til en stolt akademisk historie, dagens akademiske standard og strategier på området for fremtiden. *Performative symboler* som viser til ytelse og oppnåelser er derimot minst brukt, selv om forskningsprestasjoner, utmerkelse og deltakelse i samarbeid til en viss grad fremheves. Christensen og Gornitzka (2016) finner også noen interessante forskjeller mellom institusjonstypene. *68er-universiteter* (Norge: UiT) og *nye universiteter* (Norge: UiN) er dem som minst tar i bruk slike symbolske ressurser, mens *spesialiserte universiteter* (Norge: NTNU) bruker dem mest aktivt. *Eldre breddeuniversiteter* (Norge: UiO) og *breddeuniversiteter* (Norge: UiB) er midt på treet. Dette gir grunn til å tro at det kan være forskjeller i selvfremstillingen også mot potensielle studenter ut fra institusjonstype.

Pedersen (2012) har sammenlignet UiT og UiS sine verdier, visjoner, selvskildringer, logo og fargebruk. Han finner at en kombinasjon av ulike identiteter. En *universitetsidentitet*, med referanser til humboldske idelaer og akademiske verdier, er det mest fremtredende hos begge. UiT formidler i tillegg en *unik institusjonsidentitet*, forankret i deres unike historie. UiS vektlegger derimot mer en *generell organisasjonsidentitet*, med vekt på å fremstå som en rasjonell og moderne virksomhet. Pedersen konkluderer med at samlet sett fremstår de to universitetene som relativt ulike i uttrykk og identitet (ibid.: 64). Dette peker, i motsetning til Sataøen (2014), i retning av en mulig forskjell også i selvfremstillingen mot studenter.

Wæraas og Solbakk (2009) fulgte en merkevarebyggingssprosess ved UiT hvor målet var å komme frem til en klar og distinkt identitet. Dette målet ble ikke nådd, og man endte opp med en identitetsplattform som fremsto som et vagt kompromiss. Heller enn en klar og enhetlig identitetsbeskrivelse endte man opp med et mangfold av identitetsbeskrivelser og verdier, som kan vektlegges eller kombineres avhengig av situasjon og mottaker. Johnson (2008) gjorde på omtrent samme tidspunkt en undersøkelse av en tilsvarende prosess ved NTNU, som på sin side lyktes i å formulere en relativt tydelig identitetsplattform omkring slagordet «det skapende universitet». Det er dermed uklart i hvilken grad man kan forvente at institusjonene vil presentere seg enhetlig og konsistent i studiekatalogene.

7.3 METODE

Det er valgt en kvalitativ fremgangsmåte i analysen av studiekatalogene som kombinerer teknikker fra *argumentasjonsanalyse* og *ideanalyse*. Jeg forstår studiekatalogene som *argumenterende tekster*, der målet er å overbevise mottakeren om å studere ved institusjonen. Jeg har lagt til grunn et retorisk premiss om at så lenge kommunikasjonshandlingen formidler strukturen eller meningen i argumentet, er det irrelevant i hvilken form det formidles (jf. Kjeldsen 2006: 188). Det innebærer oppmerksomhet mot det latente innholdet, den spesifikke betydningen i den aktuelle konteksten (Grønmo 2004: 195). Jeg tar utgangspunkt i at ikke alle elementer i argumentasjonen trenger å være gjort eksplisitt, og en forståelse av at ikke bare ord, men også bilder og andre tegn kan brukes til å argumentere (Kjeldsen 2006: 189).

Deskriptiv argumentasjonsanalyse er en analyse av argumenters anatomi, innrettet mot å kartlegge forholdet mellom påstand og begrunnelse, og å avdekke hvordan argumenter er skrudd sammen (Bratberg 2014: 112). Jeg henter inspirasjon fra Stephen Toulmins argumentasjonsmodell, der praktisk argumentasjon sees som bestående av tre grunnelementer: *påstand*, *belegg* og *hjemmel* (ibid. 121-122). Påstand er det man ønsker å få tilslutning til, belegg er begrunnelsen for påstanden, mens hjemmel er regelen som forbinder belegg med påstanden. I lengre og komplekse tekster opptrer ulike argumenter sammen i et hierarki der sideordnende argumenter sammen understøtter en og samme påstand (ibid.: 125). Jeg presenterer det imidlertid ikke i form av et diagram, men behandler argumentene hver for seg.

Ideanalyse innebærer å gå bakenfor teksten for å identifisere antakelsene og overbevisningene som ikke er direkte observerbare i teksten (Bratberg 2014: 57). Ideer kan forstås som tankekonstruksjoner som viser til normative forestillinger om hva som er godt, viktig og verdifullt, eller deskriptive forestillinger om hvordan verden ser ut og fungerer (ibid.: 59). En ideanalyse innebærer å kartlegge hvilke ideer som er fremtredende i bestemte tekster,

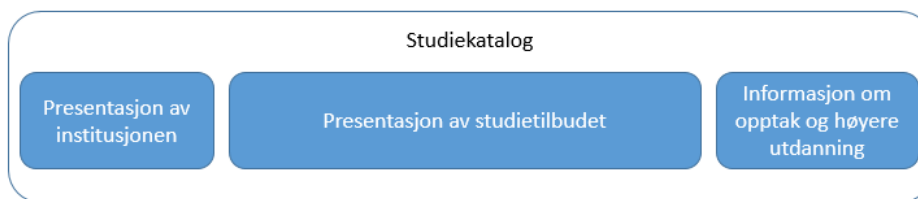
gjennom å fange opp og filtrere ideer fra sammenhengende tekst (ibid.: 60). Denne fortolkende prosessen er forankret i en etablert forståelse av tekstens budskap, og innebærer å vurdere teksten ut i fra den sammenhengen og avsenderen den er knyttet til (ibid.), for eksempel med sikte på å sortere langs dimensjoner eller konstruere idealtyper (ibid. 70-71).

Min analysen er konsentrert om de delene av studiekatalogen hvor det først og fremst er forhold som er relevant for institusjonen og studentmassen som helhet som er i fokus. Presentasjonene av de enkelte studieprogrammene er ikke undersøkt. I første omgang har dokumentene blitt gjennomlest med sikte på å få et helhetlig inntrykk av innholdet. Deretter ble det gjort en foreløpig identifisering av relevante argumenter og dimensjoner, som delvis var induktiv basert på det empiriske materialet, og delvis var deduktiv basert på kjennskap til relevante teorier og begreper. Dokumentene ble deretter studert på nytt ut i fra de utformede kategoriene og dimensjonene. Underveis er det gjort justeringer og spesifiseringer av disse.

7.4 EMPIRISKE FUNN OG ANALYSE

Det første man legger merke til ved å lese de ulike studiekatalogene er at dette er svært gjennomarbeidede brosjyrer. Både den språklige formuleringen og det visuelle uttrykket tyder på at det legges ned betydelig innsats og ressurser i utformingen av dem, der lite er overlatt til tilfeldighetene. Et interessant poeng er at studiekatalogene er strukturert på en svært lik måte, hvor kun en utgivelse skiller seg vesentlig fra standardmalen. Dette kan forstås som et tegn på en viss institusjonalisering av studiekatalogen som format, noe som er naturlig ettersom studiekataloger eller studiehandbøker har en lang historie.

Den typiske katalogen er ordnet slik at det først gis *generell informasjon* om det som er relevant for institusjonen som helhet. Det er forholdsvis små forskjeller i lengde på denne delen mellom katalogene. Deretter følger en *presentasjon av studieprogrammene* som tilbys, normalt sortert etter fagområde/disiplin. Presentasjonen av studieprogram er typisk den lengste delen, men varierer mye i omfang etter hvor mange studier institusjonen tilbyr. Tilslutt i katalogen er det vanligvis en kortere sekvens med *informasjon om høyere utdanning*, herunder forhold som opptakskrav, oppbygningen av høyere utdanning i Norge og søknadsfrister. Den eneste katalogen som skiller seg vesentlig fra de andre er HiOA, som har et magasinformat med reportasjer og intervjuer med blant annet tidligere studenter, nåværende studenter og ansatte som gir et innblikk i undervisningsverdagen, studentlivet for øvrig og arbeidslivet etter studiene. Også denne katalogen inneholder likevel en oversikt over studieprogram og informasjon om noen generelle forhold ved høyskolen.



Den delen av katalogen hvor generelle forhold ved institusjonen og studiestedet presenteres inneholder svært mange av de samme elementene på tvers av utvalget. Alle studiekatalogene kan sies å ha to (uttalte) hovedbudskap som institusjonene forsøker å overbevise de potensielle studentene om: A) *Hos oss får du en god studenttilværelse*, og B) *Hos oss får du en god utdanning*. Det er en tendens til at sosiale forhold vektlegges noe mer i den generelle presentasjonen, men dette veies opp av at mange av institusjonene i stedet vektlegger det positive med selve utdanningen under presentasjonen av de enkelte studieprogrammene. De to hovedstandpunktene støttes opp av argumentasjon gjennom bilder og tekst. Teksten i katalogen er i hovedsak usignerte informasjonstekster, der institusjonen oppfattes som avsender. I tillegg har alle bortsett fra en katalogen en tekst signert rektor. I katalogene finnes det også i større eller mindre grad tekster som inneholder sitater eller intervjuer. Her kan avsender oppfattes å være det aktuelle intervjuobjektet. Så velregisserte og gjennomarbeidede som katalogene fremstår er det likevel ingen grunn til å tro at innholdet i disse sitatene er tilfeldig utvalgt, slik at dette sannsynligvis bør sees som bevisst inkludert for å støtte opp under budskapet.

TYPISKE ARGUMENTER I STUDIEKATALOGENE

De ulike katalogene inneholder mange av de samme argumentene som støtte til et eller begge hovedbudskapene. I analysen er det identifisert 6 typiske argumenter som kan finnes igjen i flertallet av katalogene, som understøtter enten et eller begge hovedbudskapene. Basert på innholdet i de ulike katalogene har jeg formulert en setning som sammenfatter det typiske innholdet i argumentet.

Argument 1: Byen

«Som student på stedet vi er lokalisert får du nærhet til vakker natur med gode turmuligheter, og kan ta del i et rikt og mangfoldig kulturliv»

Byen(e) eller regionen institusjonen befinner seg i presenteres i de aller fleste kataloger som en fordel ved å studere ved det aktuelle lærestedet. Et påfallende trekk er hvor likt de ulike byene beskrives. Som regel brukes *naturen* og *kulturen* som to grunnsteiner i beskrivelsen, og disse elementene beskrives i et påfallende likelydende språk og med lignende illustrasjoner. Når det gjelder naturen fremhever for eksempel UiO at Oslo er en «storby med unik nærhet til naturen», mens UiB hevder at «nærere naturen er det ikke mulig å studere». NTNU beskriver

Trondheim som «omgitt av naturområder – som skapt for alle som liker friluftsliv», mens UiS skriver «Omgitt av sjøgrønne fjorder og snødekte fjell, for ikke å glemme fantastiske sandstrender, gir [Stavanger] et flust av muligheter for den aktive student». Når det gjelder kultur vises det til at «Trondheim [har] et rikt kulturliv» (NTNU), at «Halden har et rikt kulturliv» og at det «i Fredrikstad finnes et rikt kulturliv» (HiØf), mens «Bergen er kjent for det aktive og inkluderende kulturlivet» (UiB).

Selv om det nevnes flere eksempler på lokale arenaer, institusjoner og arrangementer, og det enkelte ganger vises til særtrekk ved byen knyttet til historie eller næringsliv, er presentasjonene mer orientert mot å vise frem et mangfold av aktiviteter og muligheter enn å bygge opp en distinkt byprofil. Alt i alt fremstår studentbyene som forholdsvis like, der småbyen trer frem som idealet. Både i beskrivelsen av Oslo og Bergen underspilles til en viss grad det urbane, og i stedet vektlegges nærheten til naturen. NHH sin beskrivelse av Bergen er et illustrerende eksempel: «Plasseringen mellom sjø og fjell gir mulighet til å kombinere byliv med naturopplevelser». Det motsatte er tilfellet for de mindre byene. I beskrivelsen av Gjøvik (30 000 innbyggere), skriver NTNU at «Gjøvik er Innlandets største by», «Gjøvikregionen har 70 000 innbyggere» og et «spennende kulturliv». HiØf skriver at «Østfold er landets sjette mest folkerike fylke, og samtidig Norges tredje minste i areal». I beskrivelsene av Halden (30 000 innbyggere) kan man lese om «et yrende liv på sommerstid», «et rikt kulturliv» og «et vell av konserter og kulturopplevelser for enhver smak».

Alle studiekatalogene forteller om stedet institusjonen er lokalisert. NMBU, som med unntak av en satellitt i Oslo ikke befinner seg i en by, inkluderer noen av de samme elementene i sin presentasjon av campusområdet. BI og HiOA vektlegger byen noe mindre enn de andre, noe som kanskje kan forklares av henholdsvis den utradisjonelle strukturen på katalogen til HiOA og at BI har campus i fire ulike byer. Et interessant funn er at selv om institusjonene med stolthet viser frem byen de holder til i, er flere også opptatt av å få frem at studentene deres kommer fra ulike steder i landet og at de har studenter fra ulike land.

Argument 2: Studentlivet

«Vi er kjent for et godt og aktivt studentmiljø, og har mange velferdstilbud for deg som student»

Samtlige kataloger beskriver et levende studentmiljø ved institusjonen, og det vises ofte til studentforeninger, studentfestivaler og samlingssteder i regi av studentene selv. Eksempelvis hevder BI at «BIs studentforeninger har alle tenkelige aktiviteter, både faglig og sosialt». I tillegg gir institusjonene også en utfyllende beskrivelse av velferdstilbud i regi av institusjonen eller den tilhørende studentsamskipnaden slik som treningssenter, studentboliger, kantine og

helsetilbud. Et interessant poeng er at flere av institusjonene under det som handler om studentliv hevder å være best eller størst. UiS tilbyr for eksempel landets beste treningssenter for studenter, NTNU landets største kulturfestival, NMBU den lengste og beste kulturfestivalen, UiA landets beste studentkantine, mens NHH har Nord-Europas største studentdrevne konferanse for næringslivet. Noen viser også til eksterne undersøkelser for å belegge påstanden om trivsel ved institusjonen.

Men selv om det er en viss vektlegging av det å være størst og best, er det også på dette punktet liten reel ulikhet mellom institusjonene. Ingen av institusjonene har et særlig fokus på visse typer studentaktiviteter eller tilbud som gjør at de tydelig skiller seg ut fra de øvrige institusjonene. Riktignok brukes enkeltorganisasjoner eller -arrangementer som eksempler, slik som studentdemokratiet, studentersamfunnet eller studentuken. Men med unntak av NMBU, der Uka har en dominerende posisjon i presentasjonen av studentlivet, kombineres ulike typer tilbud i fremstillingen. På samme måten som presentasjonen av byen ser det ut til å handle om å vise frem mangfoldet i studentlivet og forsikre om at man har hele bredden av aktiviteter og tilbud som skulle være ønskelig.

Argument 3: Campus og undervisningsfasiliteter

«Undervisningen foregår i moderne lokaler på vår flotte campus»

Et tredje argument som går igjen er de fysiske omgivelsene i form av undervisningslokaler og campus. På samme måte som byen og studentlivet kan dette argumentet forstås som støtte til hovedbudskapet om en god studietid, ved å bidra til trivsel og det sosiale. Men det kan også støtte opp under hovedbudskapet om god undervisning. Argumentet fremmes av noen i tekster som beskriver standarden generelt. For eksempel hevder UiS at «Universitetsområdet på Ullandshaug har en infrastruktur som tåler sammenligning med et topp internasjonalt universitet». UiA har campuser hvor det er «Nytt og moderne. Åpent og imøtekommende. Høyt under taket, og korte avstander mellom studenter, ansatte og arbeidsliv». NHH tilbyr «undervisnings- og arbeidsrom som er utstyrt med det nyeste innen teknologiske hjelpemidler, noe som legger til rette for en interaktiv og engasjerende læringsprosess».

I tillegg til mer generelle beskrivelser av standarden er det også hyppig bruk av eksempler, både i form av tekst og bilde. UiO fremhever for eksempel sin Informatikkbygning som «et av verdens mest moderne universitetsbygg», mens UiB gir oppmerksomhet til den nye medielandbyen som er under oppføring. Med de to universitetenes høye andel av eldre bygningsmasse kan dette tenkes å være en måte å vise at man innehar ønskede kvaliteter, men uten å pynte for mye på sannheten om den generelle standarden. Et unntak under dette

argumenter er NMBU som, overraskende nok gitt sin flotte og kompakte campus, ikke trekker dette frem i særlig grad. UiA skiller seg ut i andre enden med sterkt fokus på sin moderne og kompakte campus, både i presentasjonstekst og i intervjuer.

Argument 4: Internasjonalisering og utvekslingsmuligheter

«Hos oss kan du studere ved en internasjonal institusjon, og reise på utveksling til hele verden»

Også det fjerde argumentet kan støtte opp under både budskapet om en god studietid, i form av spennende opplevelser og nye bekjentskaper, og budskapet om god undervisning gjennom internasjonal erfaring, språk- og kulturkjennskap og nye perspektiver. Høgskolen i Østfold har «utvekslingsavtaler i store deler av verden», UiA er et «internasjonalt orientert universitet i en internasjonalt orientert region [med] avtaler om studentutveksling, studentpraksis og prosjektarbeid over hele verden», og NMBU er et «internasjonalt universitet med studenter og ansatte fra nærmere 100 forskjellige institusjoner». Samtlige kataloger inkluderer beskrivelser som dette. Selv om det faktiske antallet samarbeidsavtaler, studenter som reiser ut og internasjonale studenter som reiser inn sannsynligvis varierer betydelig, fremstår det ikke slik i katalogene. Her gir alle institusjonene uttrykk for å tilby et utall av muligheter og å være svært internasjonalt orienterte. Riktignok skriver NHH at de er Norges klart mest internasjonale utdanningsinstitusjon, med en høyere andel studenter som reiser ut enn ved noe annet lærested i Norge. De andre institusjonene gir likevel inntrykk av å ikke være langt bak.

Argument 5: Nærhet og samarbeid

«Hos oss kommer du tett på medstudenter og forelesere, på en institusjon som tar vare på deg som student»

Også dette argumentet kan gi støtte til begge hovedbudskapene. Argumentet finnes i ulike varianter, enten som en fremheving av nærhet mellom studenter og ansatte, nærhet mellom studenter og studenter, eller ved å vektlegge at man er opptatt av studentenes ve og vel og lytter til deres innspill. Det er likevel særlig de mindre institusjonene som sterkest trekker dette frem. UiA viser frem flere av de nevnte elementene, og hevder at de setter studenten i sentrum, og at universitetet ikke er større enn at det er lett å bli kjent både med studenter og ansatte. HiØf skriver at «Vi er en høgskole som er passe stor og som tilbyr deg et studentfelleskap i uformelle omgivelser [i et] studiemiljø hvor du er på fornavn med foreleserne og kjenner dine medstudenter på tvers av fag og studier».

Andre institusjoner viser heller noe av det samme gjennom eksempler. Eksempelvis UiB inkluderer et intervju med en foreleser som snakker om verdien av personlig dialog med studentene. Flere institusjoner forsøker også å vise at man ikke blir overlatt til seg selv, verken faglig og sosialt. UiO skriver at «Hvis du vil lære mer om å strukturere hverdagen din og å finne

din læringsstil, finnes det veiledere og erfarne studenter på studieprogrammet ditt som hjelper deg». Mange viser også til fadderuken hvor man blir kjent med andre og får hjelp til å finne seg til rette som student.

Argument 6: Praksis og arbeidslivssamarbeid

«Vi har et godt samarbeid med næringslivet, og en utdanning som ligger tett på oppgavene du vil møte arbeidslivet»

Dette er et svært vanlig argument i studiekatalogene, som i første rekke støtter opp under budskapet om god utdanning. Det er vanlig med omtale av dette både i generelle vendinger om tett samarbeid eller praksisnær utdanning, men også ved å vise til konkret samarbeid med offentlige og private aktører om gjesteforelesninger og internships. Det er også vanlig å fremheve at mange studier har praksisperioder eller inkluderer realistiske case og øvelser. I bruken at dette argumentet er det derimot betydelige forskjeller mellom de ulike institusjonstypene. Ikke overraskende utmerker de to handelshøyskolene seg med en særlig vektlegging av dette. BI omtaler seg som «næringslivets skole», mens NHH bruker stor plass på å fortelle om sin tette kontakt med næringslivet både i tekst og bilder. Men også de to statlige høyskolene, de to nye universitetene og NTNU fremhever tett samarbeid. UiS skiller seg fra de andre ved å fokusere på innovasjon og gründervirksomhet, heller enn mer tradisjonelt næringslivssamarbeid. Breiddeuniversitetene og NMBU vektlegger derimot i langt mindre grad næringslivssamarbeid og praksisnærhet i sin generelle presentasjon.

Øvrige argumenter

Mens de overnevnte argumentene går igjen i flertallet av katalogene og normalt brukes en del plass på, finnes det også noen argumenter som kun finnes hos et fåtall av institusjonene og ofte er mindre fremtredende i katalogene. Disse argumentene støtter i hovedsak opp under budskapet om god undervisning. Et av dem er å fremheve kvaliteten på forskningen og fagmiljøet ved institusjonen. Fire av institusjonene: UiO, UiB, NHH og NTNU viser til at det ved deres institusjon produseres forskning i toppklasse.

Et annet argument er å vise til at utdannelsen ikke bare forbereder deg på arbeidslivet, men også gjøre at du stiller sterkt i konkurransen på jobbmarkedet. Flere institusjoner nevner dette implisitt gjennom å fortelle om at kunnskapen man tar med seg fra studier er relevant og attraktiv for arbeidsgivere, fremhever at selskaper ofte besøker institusjonen for å rekruttere kandidater eller vise frem tidligere studenter som er i jobb. Men i sin direkte form, altså eksplisitt si at kandidatene som er utdannet fra institusjonen er attraktive, finner vi dette kun hos NHH, UiO og BI. NHH skriver at «75 prosent av NHHs sist utdannede kandidater fikk jobb før de var ferdig å studere», UiO at deres kandidater «er attraktive på arbeidsmarkedet», mens

BI lokker med at de kan tilby en trygg vei ut i jobb og at «Et vitnemål fra BI er en døråpner i jobbmarkedet.»

Et tredje argument er å vise til at institusjonen har faglig dyktige studenter. Det er kun NTNU og NHH som direkte trekker frem dette, begge gjennom å vise til høye inntaksgrenser. Men enkelte andre institusjoner belegger dette indirekte ved å fremheve suksessen til tidligere studenter. BI skriver for eksempel at «Undersøkelser viser at 1 av 4 norske toppledere har tatt sin utdanning på BI», mens UiO skriver at «Svært mange av dem som styrer i Norge, enten det er i regjeringsapparatet, næringslivet eller i klasserommet, har studert ved UiO». UiB og UiS på sin side har inkludert intervjuer med tidligere studenter som har hatt suksess i arbeidslivet.

HVILKE ARGUMENTER ER IKKE INKLUDERT?

En retorisk grunninnsikt er at man må skape enighet om noen grunnleggende premisser man kan argumentere ut i fra, før man går videre til mer spesifikke standpunkt. Et overraskende trekk ved studiekatalogene i så måte er at det legges liten vekt på hvorfor det er viktig å ta høyere utdanning i det hele tatt. Dette kan tyde på at institusjonene tar for gitt at målgruppen ønsker å ta høyere utdanning, eller at man antar at presentasjonen av studentlivet skal være så forlokkende at det i seg selv er et godt nok argument. Det handler i langt større grad om å vise hvilke fortrinn og gode opplevelser en utdanning fra akkurat dette lærestedet kan gi.

Videre er det verdt å merke seg at de som historisk har vært de fremste «merkevarene» på akademiske institusjoner – professorene – i svært liten grad tar plass i katalogene. Når institusjonens medlemmer skal vises frem er det først og fremst studentene, og i andre rekke rektor og alumner, som vies plass. Kun hos HiOA og UiB er forskere/forelesere viet mer plass enn et lite bilde. UiB er for øvrig eneste lærested hvor rektor ikke er inkludert. Hos de øvrige institusjonene kan kanskje rektor sees som representant for akademikerfellesskapet. Det er likevel bemerkelsesverdig at forelesere og forskere ikke er mer med, ettersom de fleste institusjonene må antas å ha lokale eller nasjonale profiler som kan brukes i rekrutteringsformål. Kanskje har det sammenheng med et ønske om å vise enhet (se avsluttende diskusjon).

Et annet interessant poeng er at institusjonene generelt bruker svært liten plass på å fortelle om deres positive rolle i samfunnet og som bærere av noen grunnleggende verdier. Eksempelvis er det kun i noen kataloger at studentdemokratiet (og enda sjeldnere institusjonsdemokratiet) nevnes, og da mer som noen som kjemper for studentenes interesser mer enn en mulighet til å være bidragsytere til et felles prosjekt om å ivareta institusjonen. Når det gjelder samfunnsrolle finnes flere unntak, men det er en klar tendens til at henvisninger til en positiv rolle i den større sammenhengen er mindre fremtredende i katalogene. Dette er

overraskende ettersom det å vise samfunnsansvar ofte trekkes frem som en viktig del av omdømmehåndtering (Røvik 2007: 203). Et interessant aspekt i så måte er at BI tidlig i katalogen sin understreker følgende: «BI er en stiftelse, noe som betyr at et eventuelt overskudd brukes til å utvikle BIs studier og fasiliteter, noe som kommer deg som student til gode. Det er ingen eiere som tar ut utbytte». Det kan tyde på at BI, som eneste ikke-offentlige institusjon, har større behov for å vise uegennytte, mens de offentlige institusjonene tar dette mer for gitt eller ikke regner det som relevant for potensielle studenter.

ENHET OG KONSISTENS

Tilstedeværelsen av en del i studiekatalogen hvor generelle trekk ved utdanningsinstitusjonen presenteres er i seg selv et tegn på at man forsøker å vise frem universitetet eller høyskolen som et naturlig, overordnet hele med visse fellesnevner og en samlet identitet. Det er sjelden at *ett* fagområde eller *en* studentorganisasjon løftes frem som flaggskip. Beskrivelsene av fellestrekk må likevel i liten grad sies å være spesielt klare og konsistente: det er et mangfold ved institusjonenes kvaliteter som fremvises, gjennom argument-pluralisme og ofte med flere eksempler frem for å støtte under hvert av argumentene som er identifisert.

Hos noen av institusjonene er det likevel mulig å identifisere en hovedprofil. Men det er sjelden at profilen dominerer fremstillingen på en slik måte at institusjonen *kun* vil bli oppfattet som et «grønt universitet» eller et «innovasjonsuniversitet». Et annet interessant trekk er at katalogene ofte kombinerer tilsynelatende motsetningsfylte identiteter eller verdier. Tydeligst er dette i by-beskrivelsene der nesten alle løfter frem nærhet til både kultur og natur. Andre eksempler er påstander om at «UiA er en stor institusjon, men likevel ikke større enn at det er lett å bli kjent både med studenter og ansatte», eller at «NHH ble etablert i 1936 som Norges første handelshøyskole, og er i dag en moderne høyskole». Morsom er også UiS sin beskrivelse av campus som både helsefremmende og med helserisiko: «Studenthus med tappetårn. Et prisbelønet treningssenter». Kombinasjonen av motsetningsfylte elementer er et generelt trekk ved katalogene, der ulike idealer, verdier og identiteter vises frem side om side.

UNIKHET OG DISTINKSJON

Generelt kan vi anta at institusjonene kan skille seg ut på to måter: *horisontal differensiering* gjennom å være substansielt forskjellig fra de andre ved å ha en unik profil, eller *vertikal differensiering* gjennom å fremstå som bedre enn de andre på ett eller flere områder. Funnene er tvetydige, men det er mulig å peke på noen forskjeller.

Horisontal differensiering

Enkelte av institusjonene viser til en viss grad frem en identitet og en profil som gjør at de skiller seg fra de andre. UiS er det kanskje tydeligste eksempelet, med en innovasjonsprofil som gjennomgående trer sterkt frem i studiekatalogen. Også UiO har en relativt tydelig profil som en klassisk akademisk institusjon, med klar vektlegging av kritisk tenkning, forskning og høy kvalitet på fagmiljøene. NMBU, NHH og BI har en profil som kan knyttes til deres særlige faglige ansvarsområde: NMBU med en grønn profil og orientering mot bærekraft, omstilling, klima og miljø, NHH og BI med en tydelig næringslivsprofil. NTNU synes derimot ikke å særlig vektlegge teknologi og naturvitenskap. Det er en viss tendens til at høyskoler og nye universiteter har noe mer fokus på samarbeid med næringslivet og praksis i studiene, mens breddeuniversiteter har mer fokus på forskning. Likevel er kanskje vektleggingen av disse fortrinnene mindre enn man skulle forvente.

En tydelig forskjell er derimot i hvilken grad studiekatalogen viser frem klassiske akademiske symboler. Her går det er klart skille mellom UiO, UiB og NHH på den ene siden, og de øvrige institusjonene på den andre. Forsiden på katalogen til UiB og UiO skiller seg ut ved at institusjonens logo er i fokus på en ensfarget bakgrunn. UiO, UiB og NHH er også de eneste institusjonene hvor logoen er et tradisjonelt segl heller enn mer moderne grafiske ikoner. Disse tre skiller seg også fra de andre ved at de trekker frem en lang og stolt historie i katalogen. UiB har en tidslinje hvor store forskere eller hendelser presenteres, under overskriften «Eit tradisjonsrikt universitet». UiO starter sin katalog med å fortelle at de har vært «Ledende i 205 år», og beretter videre om viktige bidrag institusjonen har gitt til utviklingen av Norge som nasjon. NHH forteller også om sin lange historie, og har i tillegg inkludert historiske bilder i katalogen. Av andre klassiske akademiske symboler nevnes universitetsmuseum hos UiO, som også har et bilde av sin monumentale universitetsbygning, mens et bilde med akademiske kapper er inkludert i katalogen til UiB.

Det typiske for de øvrige institusjonen er heller at de søker å signalisere det motsatte av tradisjon, gjennom å vise at de er moderne og endringsvillige organisasjoner. UiS sin profil som et innovativt universitet er et eksempel på det, men også UiA som beskriver seg som «et ungt universitet med nye og moderne campuser». Bruk av ord som moderne, fremtid eller innovasjon er også gjengangere hos NTNU, NMBU og HiØf. Et annet interessant aspekt er at utenom UiO, UiB og NTNU har de øvrige institusjonene mennesker på forsiden av katalogen. Det står i sterk kontrast til breddeuniversitetenes upersonlige og distanserte segl. Som tidligere nevnt er det også de mindre og nyere institusjonene som i størst grad vektlegger nærhet og samarbeid. Det er altså en viss forskjell mellom institusjonstypene langs denne dimensjonen.

Vertikal differensiering

Det er antydninger til at institusjonene forsøker å fremstille seg selv som fremtredende på ulike områder, både som et sted å være student og som et sted å studere, eksempelvis gjennom bruk av ord som best, fremst, ledende, eldst eller størst. Under det som handler om en god studenttilværelse er det flere eksempler på mindre og mer spesifikke områder institusjonene trekker frem at de er i toppen – enten ved at de sier det selv, eller ved at de viser til eksterne autoriteter som målinger og rangeringer. Derimot er det ingen som tydelig sier at deres institusjon er det beste stedet å være student. Institusjonene virker å være fornøyd med å fortelle at de er et godt sted å være student, heller enn et «suverent» sted og «best i landet».

Mer interessant er kanskje forskjellene som handler om å bygge opp et inntrykk av høy kvalitet på forskning og utdanning. Blant institusjonene i utvalget er det NHH som tydeligst presenterer seg med en eliteprofil. De beskriver seg som «blant de ledende handelshøyskolene i Europa», og viser til at deres økonomiske fagmiljø er vurdert av Norges forskningsråd som best i landet. Særlig medlemskapet i CEMS, beskrevet som et nettverk av flere av de beste handelshøyskolene i verden, brukes for å støtte opp under posisjonen som ledende. Her nevner også NHH andre nettverksmedlemmer med et betydelig rykte, som eksempelvis London School of Economics – antakelig for at deres status skal smitte over på NHH. Handelshøyskolen stiller også «krav» til søkere om motivasjon, gode resultater, innsats og målrettet jobbing. Til gjengjeld lover de at «på NHH vil du lære av de beste, sammen med de beste», og beskriver sine kandidater som «ikke bare de beste teoretisk, men også praktisk». NHH er også den eneste institusjonen som tydelig sammenligner seg med andre på utdanningskvalitet, ved å gjøre det klart at NHH er best om du vil ta en økonomisk utdanning: «Valg av utdanning er viktig for ditt fremtidige yrkesliv, men det er forskjell på utdanninger».

Også UiO, UiB og NTNU bygger delvis opp en lignende eliteprofil. UiO hevder å være «Landets ledende og mest tradisjonsrike kunnskapssenter», og viser blant annet til ti sentre for fremragende forskning, fem nobelpriser og rangering som Norges fremste universitet. UiB beskriver seg som et av de ledende universitetene i Skandinavia, viser til rangering som et av verdens 200 beste universiteter, og omtaler tildeling av Senter for fremragende forskning som en anerkjennelse av forskning i verdensklasse. NTNU omtaler seg som «Norges mest spennende, innovative og største universitet», og fremhever høye karaktergrenser som et tegn på kvalitet. Hos de øvrige er fokuset på eksellens fraværende eller begrenset, selv om det finnes enkelte eksempler på statusmarkering hos UiS som beskriver medlemskapet i European Consortium of Innovative Universities som en internasjonal anerkjennelse, og hos BI som viser frem sine tre internasjonale akkrediteringer på katalogens forside.

7.5 AVSLUTTENDE DISKUSJON

Analysen av studiekatalogene peker på noen interessante elementer. Det er i liten grad slik at institusjonene velger ut flaggskip på bekostning av andre deler for å stå frem med en klar profil. Når det gjelder beskrivelsene av byen og studentlivet er det høy grad av likhet i både språk og innhold, og et fellestrekk er at man viser frem bredden av tilbud heller enn å velge ut enkeltelementer. Tendensen til å ikke løfte frem flaggskip, og til at det brukes like språklige og innholdsmessige elementer, også i Sataøen og Wæraas (2016) sin studie av myndigheters webportaler rettet mot utenlandske potensielle studenter. Måten hele utdanningssektorer blir beskrevet der har påfallende store likheter med innholdet i katalogene. Det antyder at det er en global institusjonalisering av måten man kommuniserer for å tiltrekke seg studenter. En alternativ forklaring er at man har gått i *konformitetsfellen*, fenomenet der organisasjoner til tross for ambisjoner om å uttrykke en unik merkevare ender opp med å gjøre det motsatte, fordi karakteristika som internt blir oppfattet som unike i virkeligheten er klisjeer og generiske trekk (Antorini & Schultz 2005: 60, 67).

Til en viss grad sees likevel klassiske kjennetegn ved institusjonstypen, slik som teoretisk orientert og forskningsbasert utdanning hos universitetene, og nærhet, tett oppfølging og praksis ved høyskolene og de tidligere høyskolene. Denne skillelinjen forsterkes ved UiO, UiB og NHH som viser frem sin historie og akademiske symboler. At de tre eldste institusjonene i utvalget under nåværende navn tar i bruk slike symboler og sin stolte historie er ikke overraskende. Bulotaite (2003) peker på at universitetene er historisk assosiert med museer, tradisjoner, seremonier og gamle, monumentale bygninger, og at dette kan brukes av de tradisjonsrike lærestedene for å distingvere seg fra resten. Det er kanskje mer overraskende at slike elementer er nærmest fraværende hos de øvrige institusjonene, ettersom mange av dem også har lange historiske røtter. Historiefortelling og særlig opprinneshistorier har fått stor oppmerksomhet i omdømmelitteraturen som et verktøy for å forbedre organisasjonens omdømme (Røvik 2007: 201). Bulotaite (2003: 449) bemerker også at i mange land «låner» yngre universiteter slike symboler for å løfte sin status:

If one takes a look at universities established some ten to twenty years ago, one can notice that such marks of heritage are used even more intensively than in the ancient universities for the creation of a brand.

Dette er det ingen tegn til i de utvalgte studiekatalogene. Den manglende tilstedeværelsen kan kanskje forstås i lys av nyinstitusjonalismens antakelse om at organisasjoner må leve opp til forestillinger om fremskritt, fornyelse og rasjonalitet (Røvik 2007: 26). Det er muligens kort vei mellom det å bli oppfattet som tradisjonsrik og det å bli ansett som gammeldags, utdatert

og lite endringsvillig – særlig hos en ung målgruppe. Det kan eventuelt forklare hvorfor også de eldre institusjonene viser at de henger med i utviklingen, NHH ved å beskrive seg som moderne og UiB ved å hevde seg ledende på digitalisering. At ikke de yngre institusjonene kombinerer akademiske og historiske symboler med en moderne identitet kan forstås ut fra betydningen *autentisitet* vektlegges i omdømmelitteraturen (se f.eks. Brønn & Ihlen 2009: 178). Yngre institusjonene har nødvendigvis større risiko for å bli oppfattet som falske ved bruk av slike elementer.

Også nå det gjelder å vise seg frem som ledende eller eksellent er det visse tegn til differensiering. Likevel kan selvhevdelsen klassifiseres som moderat. Den blir først og fremst underbygget av mer eller mindre objektive kvalitetsstempler tildelt utenfra, slik som plassering på rangeringer og tildelinger av sentre for fremragende forskning og utdanning. Eksellenseidealet synes dermed å ha et visst gjennomslag (jf. Paradeise & Thoenig 2013), og er en måte det er akseptert og «tillatt» å vise frem kvalitet på. Det er derimot interessant å merke seg at UiO omtaler seg som landets ledende *kunnskapssenter*, og ikke det ledende *universitetet*. Da UiO forsøkte å fronte studietilbudet sitt på sistnevnte måte for noen år tilbake skapte dette sterke reaksjoner. Daværende rektor ved UMB kalte det en «vulgær marknadføringskonkurranse som er uverdigg det eldste universitetet vårt, og som ikkje bygger opp respekt for akademiske verdier» (Toft 2010).

Moderasjonen blant institusjonene med størst faglig gjennomslagskraft må kanskje forstås på bakgrunn av at en selvhevdende fremtreden kan skape negative reaksjoner, og bli oppfattet som negativt og et brudd med den egalitære norske kulturen. At NHH kan profilere seg som en eliteinstitusjon kan kanskje forklares med deres smale profil, slik at de i mindre grad trækker på andres tær ved å si at de er best på sitt fagområde. Som handelshøyskole tilhører de også et globalt, institusjonalisert felt der det kan tenkes å være større aksept og behov for å vise frem sin kvalitet.

Til tross for visse forskjeller bærer studiekatalogene likevel et preg av «samling i sentrum» hva gjelder format, virkemidler og bildet som tegnes. Årsaken er uklar. Det kan skyldes press i retning isomorfi, men også at det er liten reell forskjeller, gitt en sterk regulering og standardisering av sektoren og at de fleste institusjonene i utvalget er brede og uten en klar faglig profil. Det kan også tenkes at det handler om at målgruppen er mangfoldig, og at den enheten og unikheten som omdømmelitteraturen anbefaler velges bort i frykt for å støte fra seg potensielle søkere. Å profilere seg som «det blå universitetet», slik det ble diskutert ved UiB for noen år tilbake, innebærer nødvendigvis at man samtidig sender signaler om at områder som ikke er knyttet til det marine prioriteres lavere. Gitt at studenter ofte velger studiested i nærheten

av der de kommer fra (Stensaker 2007) kan en allsidig identiteten være en fordel. Den vinner ikke nødvendigvis nye studenter, men gir til gjengjeld lavere risiko for å støte fra seg potensielle søkere. Den skaper også mindre konflikter internt (Wæraas & Solbakk 2009).

Til en viss grad kan kanskje studiekatalogene slik de fremstår være et uttrykk for visjonen om utdanningsinstitusjoner som en serviceprodusent eller servicebedrift (Olsen 2005; Stensaker & Larsen 1997), der man viser frem et blankpolert bilde tilpasset mottakerne og vektlegger omsorg for studentenes velferd og karriere. Men bare til en viss grad. At universiteter og høyskoler er et sted for å lære profesjonelle ferdigheter og for kritisk tenkning og refleksjon har sin plass også i den generelle institusjonsbeskrivelsen. I tillegg er det studieprogrammene og deres faglige innhold som får mest plass i katalogene totalt sett. Slik jeg ser det er studiekatalogene ikke et eksempel på *hyperadaptasjon*, men kanskje heller på en *balansert identitet* (jf. Hatch & Schultz 2002). Særlig universitetene var tidligere kritisert for å være lite næringslivsrelevante og med dårlige læringsmiljø for studentene – og de hadde et dårlig omdømme (Stensaker & Larsen 1997). Ut i fra studiekatalogene å dømme synes det som om man har evnet å imøtekomme kritikken uten å kaste over bord sin substans og historiske arv.

8. PROBLEMSTILLING 3: REKTOR SOM OMDØMMEBYGGER

Hvilken rolle har rektorene i norske høyskoler og universiteters omdømmehåndtering?

Ansvar for omdømmet hviler på ulike aktører i organisasjonen. I tidligere norske forskningsartikler om omdømmehåndtering har ofte kommunikasjonsavdelingene vært studieobjekt (se f.eks. Nærland 2016; Røvik 2011; Sataøen 2011b). Toppledere har derimot fått langt mindre oppmerksomhet, tiltros for at lederen ofte er den aktøren i en organisasjon som har størst kontakt med omverden. Det samme synes å være tilfelle også i andre land. Zerfass et al. (2016) skriver i en gjennomgang av forskningen på topplederens kommunikasjon at: «While the relevance and rationale of CEO communication and positioning is prevalent in academic and professional literature [...] there is a dearth of both theoretical concepts and empirical knowledge about these practices». Undersøkelsen av problemstilling 1 indikerte at rektorene er aktive kommunikatører, og undersøkelsen av studiekatalogene viste at rektor også der vises frem. Dette gir grunn til å tro at rektor er sentral i institusjonenes omdømmehåndtering. Det finnes overraskende lite forskning på rektorenes rolle – både i omdømmehåndtering og mer generelt. Litteraturen om ledelse ved høyere utdanningsinstitusjoner er i begrenset grad konsentrert om topplederrollen, og mer orientert mot det typiske ved ledelse av og i akademiske organisasjoner. Antakelsen om at rektorene er viktig i omdømmehåndtering og mangelen på kunnskap understreker behov for ny innsikt. I dette kapitlet forsøker jeg å tette kunnskapshullet. Datagrunnlaget er tre semistrukturerte intervju. Jeg ser på hvordan rektorene oppfatter behovet for å drive omdømmehåndtering på institusjonen, hvilke funksjoner rektor utfører i dette arbeidet og hvilke rammer rektor opererer innenfor. Mot slutten diskuterer jeg også hvilke positive og negative effekter rektors kommunikasjonsaktiviteter kan ha.

8.1 TEORI- OG LITTERATURGJENNOMGANG

Den praktiske omdømmelitteraturen er tydelig på at ledere, og særlig toppledere, er en svært viktig aktør i omdømmehåndteringen. Oppfatningen av toppledere og den øvrige ledelsen anses også som å ha direkte betydning for omdømmet. I RepTrack-modellen som brukes for å kartlegge organisasjoners omdømme blir ledelse vurdert som den nest mest betydningsfulle dimensjonen, med en relativ betydning for det samlede omdømmet på 15.8 % (Apeland 2010: 56). En undersøkelse fra Burson-Marsteller hevder at topplederens omdømme står for så mye som 64 % av bedriftens omdømme i Tyskland og 45 % i USA (Wæraas et al. 2011a: 21). Også det arbeidet som lederen gjør internt i organisasjonen anses som viktig i omdømmelitteraturen.

Det anbefales at toppledelsen bør være involvert i de strategiske prosessene knyttet til både omdømmebygging og omdømmeforsvar, herunder utforming av strategi og omdømmeplattform, kartlegging av forventninger, vurderinger av omdømmerisiko og problemidentifikasjon (Brønn & Ihlen 2009). Det hevdes også at omdømme er et tydelig topplederansvar, og ikke bør delegeres ned i organisasjonen (ibid: 16). Et ideal for organiseringen av toppleders utadvendte rolle er «a management process that ranges from analysis to planning, execution and evaluating» (Zerfass et al. 2016: 45)

AKADEMISKE LEDERIDEALER

Det klassiske forskningsuniversitetet opererte opprinnelig som foreninger av autonome og profesjonelle individer, som innenfor et gitt mandat ble styrt i fellesskap gjennom kollektive organer (Bleiklie 2005: 192). I en idealtypisk fremstilling var dette institusjoner hvor mål og verdier var internalisert av medlemmene, og beskyttelsen av disse verdiene var et kollektivt ansvar. Som (Bleiklie 2005: 192-193) poengterer: «In such a situation leadership is not just easy, it is hardly needed». Over tid, og særlig de siste tiårene, har imidlertid denne modellen blitt utfordret. Bleiklie (2005: 193) viser til at studenter og andre ansattgrupper enn professorene har fått innflytelse, og at eksterne interessenter har fått sterkere fotfeste i styringen av universitetene. Dette har også fått konsekvenser for lederrollen, som er blitt mer kompleks og har fått flere forventninger knyttet til seg enn tidligere.

Bleiklie (2005) hevder at fire ulike lederidealer for akademiske organisasjoner er tilstede i vår tid. Disse er ikke gjensidig utelukkende, men hvordan de vektlegges varierer over tid, og mellom forskjellige institusjoner og utdanningssystemer. Idealet *academic authority* er knyttet til den klassiske universitetsmodellen, hvor kun professorene var ansett som egnet til å lede arbeidet og vurdere prestasjoner mot akademisk kvalitet som kriterium. Også i dag er det sterke forventninger om at akademiske ledere også skal være fremragende akademikere. Idealet *collegial coordinator* er knyttet til fremveksten av disiplinuniversitetet, organisert i fakulteter og institutter som fungerer som relativt egalitære fellesskap. Ledere er valgte representanter som koordinerer aktivitetene internt og kjemper for fellesskapets interesser eksternt. Idealet *socially responsible leader* henger sammen med økende forventninger til at universitetene skal gi noe tilbake til samfunnet utover tradisjonell output i form av forskning og utdanning. Lederes rolle er å samle sosial støtte fra omgivelsene ved å følge opp føringer fra myndighetene eller ta ansvar for utviklingen av lokalsamfunnet eller nasjonalstaten. Idealet *business executive* er knyttet til en fremvoksende forståelse av universitetet som «serviceprodusent» av utdanning og forskning, der forventninger om effektivitet komplementerer akademisk kvalitet som mål.

Lederes rolle er å ivareta bunnlinjen og forbedre effektiviteten. De ulike ledelseidealene Bleiklie skisserer kan langt på vei knyttes til Olsen (2005) sine fire visjoner av universitetet (se kapittel 4):

Aktører deler normer og mål			
Intern orientering	<i>“Academic authority” in a “Community of scholars”</i>	<i>“Socially responsible leader” in an “Instrument for national purposes”</i>	Ekstern orientering
	<i>“Collegial coordinator” in a “Representative democracy”</i>	<i>«Business executive» in a “Service enterprise»</i>	
Aktørers normer og mål er i konflikt			

REKTORROLLEN I NORGE

Alle norske UoH er pålagt å ha en rektor som fungerer som øverste leder, men de formelle rammene for denne rollen varierer. Etter Universitets- og høyskoleloven (2005) åpnes det for to ledelsesmodeller: ansatt og valgt rektor. De to ordningene gir et noe ulikt legitimitetsgrunnlag. Der valgordningen i større grad kan sies å gi legitimitet nedenfra, henter ansatte rektorer legitimitet fra institusjonens styre. Hovedmodellen er etter en lovendring i 2016 ansatt rektor på åremål. Ansatt rektor fungerer som daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet, og har ansvar for å forberede og gi tilrådning i sakene som legges frem for styret (enhetlig ledelse). Den alternative modellen innebærer at en valgt rektor fungerer som faglig ansvarlig for institusjonens virksomhet, og i tillegg er styrets leder. Ved valgt rektor skal det også være en administrerende direktør som leder den administrative virksomheten, samt forbereder og gir tilrådning i styresaker (todelt ledelse).

Rektorrollen ved norske institusjoner har endret seg over tid, og særlig som en følge av Kvalitetsreformen. Reformen gitt økt institusjonell autonomi, der institusjonsledelsen har fått større frihet i forholdet til staten og styrket sin kapasitet til å styre institusjonen (Bleiklie et al. 2006: 64). Med tanke på omdømmehåndtering er det også verdt å merke seg at institusjonsledere etter reformen bruker mer tid på kontakt internt og eksternt enn tidligere, og særlig gjelder dette ved de minste og mellomstore institusjonene. Bleiklie et al. (2006: 43) mener dette kan skyldes at omgivelsene og ressursituasjonen har endret seg slik at også de mindre høyskolene må drive aktiv påvirkning overfor myndighetene, etablere en klar medieprofil og markedsføre institusjonen.

De fire akademiske lederidealene Bleiklie (2005) skisserer eksisterer også i Norge. Historisk har prinsippet om *fagstyre* stått sterkt, knyttet til at universiteter og høyskoler tradisjonelt har blitt sett som kulturelle institusjon der den viktigste oppgaven er å ivareta undervisnings- og forskningsoppgaver på et uavhengig faglig grunnlag (Bleiklie et al. 2006:

26). Men også styringsprinsippene *samfunnsstyre* og *partsstyre* er sentrale, basert på prinsipper om at offentlig finansierte institusjoner bør styres av folkevalgte politikere og at alle ansatte i en organisasjon skal ha innflytelse over måten den drives på (ibid.: 13-14). Bleiklie et al. (2006: 26) antyder at partsstyret har blitt redusert over tid, mens samfunnsstyre har blitt viktigere ved at den kraftige veksten i høyere utdanning har gjort sektoren mer politisk betydningsfull. Samfunnsstyret har derimot endret karakter i retning *offentlig bedriftsstyring*, kjennetegnet av fristilling, mål- og resultatstyring og deltakelse fra offentlig oppnevnte representanter i institusjonsstyrene.

Blant ledere og ansatte ved institusjonene står idealet om fagstyre imidlertid fortsatt relativt sterkt. I undersøkelse til Bleiklie et al. (2006: 27) ble høy faglig autoritet trukket frem som viktigst av om lag en tredjedel av de ansatte på spørsmålet «Hvilke lederegenskaper trengs ved institusjonen?» Den egenskapen som oftest trekkes frem er likevel strategisk planlegging – særlig blant ledere, men også blant ansatte. Dette kan forstås i lys av utviklingen mot større institusjonell autonomi og det nye finansieringssystem som i tilsier at UoH skal opptre strategisk og konkurrere om studenter og andre ressurser.

Viktigste lederegenskap (Bleiklie et al. 2006)	Rektorer / Direktører	Ansatte
Høy faglig autoritet	14 %	32 %
Ivaretar institusjonens interesser utad	3 %	20 %
Sikrer maksimering av inntjeningsvevnen	3 %	1 %
Lojal overfor instruksjoner og pålegg fra overordnede myndighet	0 %	1 %
Utvikler institusjonen gjennom strategisk planlegging	79 %	46 %

REKTORENE OG OMDØMMEHÅNDTERING

Det er så langt jeg kjenner til ikke gjort undersøkelser av rektors holdning til og rolle i omdømmehåndtering i Norge. En undersøkelse av institusjonsledere ved engelske universiteter viser imidlertid at disse omfavnet branding¹⁰ som konsept, og også at de oppfattet at de som ledere hadde en nøkkelrolle i forvaltningen av deres institusjons merkevare og omdømme (Chapleo 2007). De intervjuede lederne viste derimot til at merkevarebygging av universiteter var problematisk på grunn av intern motstand og vanskeligheter knyttet til å fange institusjonens natur i en klar profil. Det eksisterte også ulike oppfatninger blant institusjonslederne av hvorvidt profileringen burde styres fra toppen eller bygge på de ansattes oppfatninger.

Basert på en undersøkelse av ledere og informasjonsarbeidere ved svenske universiteter finner Engwall (2008: 18) at «branding, which was not often talked about in universities, some

¹⁰ Mens det i den norske litteraturen skilles mellom merkevarebygging og omdømmehåndtering, brukes branding og reputation management ofte med overlappende meningsinnhold i den internasjonale litteraturen.

decades ago, is nowadays a common concern among university leaders». Engwall (2008) viser at det eksisterer en oppfatning av at det er svært viktig at universitetsledere er synlige både internt i organisasjonene og eksternt, og at institusjonene har et bevisst forhold til ledereksponering. Institusjonslederne har særlig en viktig funksjon knyttet til å promotere institusjonen. Engwall identifiserer også tre strategier for å håndtere og forebygge negativ oppmerksomhet mot institusjonene, herunder deres lederne: *regler og prosedyrer* for informasjons- og krisehåndtering, *medietrening* og *buffering*.

8.2 METODE

Ettersom tidligere kunnskap om temaet er begrenset er det valgt en relativt åpen tilnærming for å undersøke rollen rektorene ved norske høyskoler og universiteter har i institusjonenes omdømmehåndtering. Rektor er studert fremfor universitets- og høyskoleledere fordi mange av rektorene i den første undersøkelsen ble funnet å ha en så synlig profil. Hovedgrunnlaget for å besvare problemstillingen er en kvalitativ analyse av tre semistrukturerte intervjuer med personer som er eller nylig har vært rektor. Et intervjuobjekt valgt ut fra hver av de tre kategoriene *universitet*, *vitenskapelig høyskole* og *høyskole*.

Intervjuer på i underkant av en time ble gjennomført med utgangspunkt i en intervjuguide, tatt opp på bånd, transkribert og deretter analysert. Intervjuguiden inneholdt spørsmål om forhold knyttet til blant annet institusjonens generelle omdømmehåndtering, rektorenes forståelse av egen rolle, press og forventninger knyttet til rollen, samt deres aktiviteter og erfaringer (se vedlegg 3). Til tross for at semistrukturerte intervjuer tar utgangspunkt i en intervjuguide, har intervjuer en fleksibilitet hva gjelder rekkefølge, formuleringer og oppfølgingsspørsmål. Gitt undersøkelsens utforskende karakter var jeg forberedt på at nye momenter av interesse kunne dukke opp i løpet av samtalen, og valgte derfor å ikke følge intervjuguiden rigid. Et argument for denne fleksibiliteten var også et ønske om at respondentene skulle få frem sine oppfatninger og erfaringer ut i fra det de opplevde som sentralt. I praksis var samtalen springende, og fulgte bare til en viss grad den strukturen som var utformet på forhånd, og spørsmålsformuleringen avvek ofte fra den i intervjuguiden. Grunnet tidsbegrensninger ble også enkelte spørsmål prioritert bort, slik at ikke alle forhold ble dekket i samtlige intervjuer.

Ettersom gruppen *norske rektorer* er svært liten har det vært nødvendig å gjøre vesentlige tiltak for å sikre reell anonymisering. Der jeg har brukt utdrag fra intervjuene har jeg normalisert utsagnene språklig, og ved bruk av særegne uttrykksformer er utdragene mildt omformet. Sitater er også forkortet av hensyn til konsistent presentasjon av hovedpoenget.

Sitatene er ikke koblet til institusjonskategori, til tross for at intervjuobjektene ble opplyst om at dette kunne bli gjort, og jeg har valgt å heller ikke presentere sitatene med nøytrale koder (eksempel «rektor 1»). Vurderingen er at sammenstilling av sitater gir betydelig risiko for identifisering.

Den omfattende anonymisering er i konflikt med ønsket om å skildre konteksten som aktørene inngår i og sikre at fremstillingen ligger tettest mulig opp til de faktiske utsagnene. Hensynet til anonymisering gjør også at jeg ikke kan redegjøre for vurderinger av hvor representativt utvalget er ut i fra relevante bakgrunnsvariabler som kjønn, alder, ansatt vs. valgt rektor, institusjonsstørrelse, osv. Slik jeg ser det har likevel anonymiseringen vært nødvendig og hensiktsmessig. Informantene ble på forhånd lovet anonymisering, fordi det ble antatt at dette ville være nødvendig for å få tak i informanter. Anonymisering er også, som redegjort for i kapittel 5, vurdert å øke informasjonens troverdighet. Det kan i tillegg argumenteres for at forventninger og funksjoner vil være forholdsvis konsistente på tvers av variabler som kjønn, alder og ledelsesmodell. En viss representativitet er i tillegg sikret gjennom å inkludere en rektor fra hver av institusjonskategoriene, som må antas å være en av de mest sentrale skillelinjene.

8.3 EMPIRISKE FUNN OG ANALYSE

Omdømmedoktrinen legger til grunn en bestemt forståelse av organisasjoners omdømme og omdømmehåndtering. De intervjuede rektorene ser et stykke på vei ut til å dele denne forståelsen. De er godt kjent med omdømmebegrepet, og viser stor kunnskap om hvordan et omdømme oppstår og hvordan det kan påvirkes. I alle intervjuene kommer det tydelig frem at et godt omdømme som institusjon blir ansett som svært viktig. En av dem uttaler at:

«Om noen sier at det er flott å få til et samarbeid med Stanford så vil alle være enig. Det er ingen som spør om hva i all verden samarbeidet går ut på eller om det er viktig. Det er jo fordi det er et omdømme knyttet til Stanford. Men det kan jo være et utrolig teit menneske som sitter der også»

Årsaken til at et godt omdømme er viktig begrunnes hovedsakelig ut i fra en instrumentell forståelse av omdømme som et virkemiddel for å oppnå andre mål. Aller viktigst fremstår omdømmet å være i forbindelse med studentrekruttering, men et godt omdømme trekkes også frem som positivt opp mot blant annet departementet og politikerne, potensielle ansatte, andre akademiske institusjoner og næringslivet. Samtlige rektorer trekker også frem betydningen av et godt omdømme i samfunnet mer generelt, og en av dem knytter også et godt omdømme til deres legitimitet som samfunnsinstitusjon. Inntrykket fra intervjuene er at det å drive omdømmehåndtering og kommunikasjonsarbeid har blitt viktigere over tid, som et resultat av sterkere konkurranse om studenter, rangeringer og målingers økte betydning, mindre tydelige

forskjeller mellom institusjonen og økt behov for samarbeid med aktører som ikke kjenner godt til institusjonen fra før. Særlig mye viktigere har et internasjonalt omdømme blitt. En uttaler:

Jeg vet jo ikke hvor dette skal ende, men det er klart at med sosiale medier og alt så har dette blitt enda viktigere. Enda større konkurranse om oppmerksomheten.

Rektorene utviser gjennomgående en positiv innstilling til omdømmehåndtering som aktivitet. På spørsmålet om i hvilken grad institusjonen kan kontrollere sitt omdømme uttrykker de et relativt nyansert synspunkt, men er likevel klar på at omdømmet kan påvirkes – slik omdømmedoktrinen forutsetter. Samtlige bekrefter også at det å bygge opp og forsvare omdømmet er noe det jobbes systematisk med på deres institusjon. Av virkemidler for å oppnå vektlegges særlig betydningen av *synlighet* i intervjuene. Som en av dem sier:

Vi er veldig opptatt av om det vi holder på med blir lagt merke til og om det blir betraktet som positivt.

I tillegg til synlighet trekker også intervjuobjektene frem betydningen av å kommunisere en tydelig profil, altså forhold som er tett knyttet til *merkevarebygging*. Av aspekter som nevnes er behovet for å vise frem det som skiller dem fra andre institusjoner med tanke på utdannings- og forskningsprofil, betydningen av å løfte frem der hvor institusjonen gjør det bedre enn andre institusjoner og viktigheten av å hevde seg på rangeringer. Intervjuene antyder at det å drive merkevarebygging er mer omstridt på institusjonene enn den mer generelle omsorgen for omdømme. Alle trekker frem at det er konflikter knyttet til hva som er institusjonens identitet, hva man skal løfte frem eller hva det skal satses på. Rektorene synes likevel å oppfatte en prioritering som nødvendig. En er tydeligere enn de andre på dette, og sier for eksempel:

Hvis du hver gang skal skryte av hele institusjonen, favne overalt og være redd for at du er urettferdig mot noen, så klarer du ikke å få frem forskjellene. Vi kan ikke nevne alle på en gang, det virker ikke ute. Du må ha noen spydspisser.

Rektorene er ikke spurt direkte om kommunikasjonsavdelingens rolle, men det er likevel interessant å merke seg at kun en av rektorene fremhever avdelingens sentrale betydning i løpet av samtalen. Denne rektoren forteller at det har vært satset sterkt på avdelingen, blant annet ved å ansette personer med høy kompetanse, utvide avdelingen, løfte den opp i organisasjonen og knytte dem tett til ledelsen. I et annet intervju er det først og fremst fagpersonenes rolle i å skape positiv oppmerksomhet som trekkes frem som viktig for omdømmet.

Selv om omdømme fremstår som et viktig hensyn, er det ingen av intervjuobjektene som forteller at det tillegges stor vekt i de viktigste beslutningsprosessene ved institusjonen. I omdømmedoktrinen fremstilles omdømmehensyn som svært viktig i alt organisasjonen beslutter og foretar seg. Basert på intervjuene fremstår det mer som om omdømmehåndtering handler om å formidle det som skjer best mulig, og håndtere utfordringer som dukker opp. En uttaler for eksempel:

Nei, jeg vil si at omdømmet har en underordnet rolle i slike prosesser. Det er noe vi tar med på kjøpet. Når vi gjør noe forsøker vi å vinkle det mest mulig positivt. Men store ting som etablering av studier gjør vi ikke bare for å forbedre vårt omdømme. Det er veldig gode faglige argumenter bak.

Det samme intervjuobjektene ble også spurt om det å hevde seg på ulike rangeringer og målinger var noe man arbeidet strategisk mot:

Vi har sagt at de lavhengende fruktene skal vi høste. Hvis det er ting som vi med relativt enkle grep kan forbedre oss på. Sånne ting jobber vi veldig aktivt med. Men hvis det er spørsmål om vi vil gjøre store endringer i strategien eller utformingen av studiene for å score bedre, så nei. Det må være ting som vi ønsker å gjøre uansett.

REKTORS BETYDNING

På spørsmål om rektors mulighet til å påvirke institusjonens omdømme er samtlige tydelig på at rektor har en viktig funksjon. For rektor, som for institusjonen som helhet, vektlegges særlig betydningen av *synlighet*. Det at rektor får oppmerksomhet utenfor institusjonen fremstår som positivt i alle intervjuene. En uttaler til og med at det å være synlig kanskje er viktigere enn hva som sies. Basert på intervjuene synes det også å være hovedregelen at det er rektor som uttaler seg på institusjonens vegne når det dukker opp saker i media. Det virker derimot å variere hvor mye innsats det legges i å være proaktiv overfor media, og ikke bare respondere på saker som dukker opp. To av intervjuobjektene gir flere eksempler på at de har jobbet aktivt for å få oppmerksomhet fra mediene eller innlegg på trykk. For den tredje rektoren har slik synlighet vært mindre viktig, og det har bare unntaksvis vært jobbet for å komme ut i media. Dette intervjuobjektet trekker derimot frem andre arenaer som prioritert:

Jeg deltar veldig mye på konferanser og møter, og er på den måten er tilstede og snakker med folk. Det å bygge opp og vedlikeholde nettverk er viktig. I de foraene synes jeg det er verdi i å være tilstede så, langt man har tid til.

Ingen av intervjuobjektene er konkret på hvor viktig omdømmehåndtering er i forhold til andre oppgaver, men det er tydelig at kommunikasjon og representasjon er relativt høyt prioritert. En av de intervjuede rektorene uttaler også at han er overbevist om at det vil svekke institusjonen om ikke rektor tar omdømmeområdet på alvor, og sier det er viktig å tenke på og bruke tid på. En annen rektor forteller at utadrettet virksomhet var lite fremme i prosessen frem mot egen tiltredelse, men at evnen til å gjøre institusjonen synlig og vel ansett har blitt viktigere etter hvert.

REKTORS FEM OMDØMMEFUNKSJONER

Rektor ser ut til å innta flere ulike funksjoner i institusjonenes omdømmehåndtering:

Merkevarebygger-funksjonen handler om å posisjonere institusjonen vis-a-vis øvrige institusjoner i sektoren. Samtlige intervjuobjekter trekker dette frem som sentralt. En sier at:

Jeg forsøker å fortelle hvilken type institusjon dette er. Det er viktig i det nye landskapet, med en liten flora av universiteter og høyskoler. Rollefordelingen i sektoren – hva er det som er det ene og hva er

det som er det andre, er ikke like tydelig lenger for folk flest. Og da er det viktig for meg å fortelle hva vår særegenhet er, hvorfor vi er her og hva det er vi skal sysle med.

Promotør-funksjonen handler om å løfte frem den aktiviteten som foregår og de bragdene som oppnås, både hva gjelder forskning, formidling og undervisning. Også dette er noe alle intervjuobjektene forteller at de gjør, enten i media eller på andre arenaer. En uttaler for eksempel:

Jeg forsøker å snakke rosende om hva våre forskere bidrar med. Jeg ønsker å fortelle om at vi har flotte forskere. Det viser at dette er en flott institusjon, i kraft av de folkene vi har.

Forsvarer-funksjonen innebærer å håndtere mer krevende saker som angår institusjonen. Noen av disse kan være knyttet til forventninger fra aktører utenfra som ikke kan innfris. Alle nevner for eksempel at de møter ønsker om å innrette utdannings- eller forskningsporteføljen på bestemte måter, der rektor må forklare institusjonens posisjon. Andre ganger kan funksjonen innebære å forklare hvordan academia grunnleggende sett fungerer:

Når jeg snakker med næringslivet er det viktig å få frem det spesielle med academia. Det er veldig viktig for næringslivet å forstå at vi kan ikke legge bånd på våre forskere hvis de kommer frem til resultater som næringslivet ikke liker, eller legge bånd på våre ansatte når de uttaler seg i den offentlige debatt. Det er viktig å forklare dette, for det er forbausende mange som ikke skjønner det.

Ofte dukker det også opp vanskelige saker i media. Et intervjuobjekt viser til et eksempel der det var stor debatt om et av institusjonens forsknings- og utdanningsområder, der rektor inntok en viktig rolle i å forsvare og forklare institusjonens posisjon. En annen forteller om et medieoppslag hvor enkelte studenter ikke var tilfreds med deler av utdannelsen, der rektor håndterte situasjonen og møtte journalisten for å forklare institusjonens oppfatning av saken. Andre ganger dukker det også opp saker i media som ikke bare er konfliktfylte, men åpenbart uheldige for institusjonen. En rektor trekker dette frem som en sentral oppgave:

Det kan være veldig ubehagelige saker, knyttet til oppsigelser, straffbare forhold blant våre ansatte eller at vi surrer til ting på ledelsesnivå. Da handler det om å begrense omdømmetap i spesifikke saker, ikke det langsiktige omdømmearbeidet. Begge de to områdene er viktig å arbeide på.

Relasjonsbygger-funksjonen innebærer å ta initiativ til og vedlikeholde god kontakt med institusjonens viktigste samarbeidspartnere og sentrale samfunnsaktører. Også dette trer frem som en sentral funksjon som alle rektorene nevner. En av dem uttaler:

Det handler om å delta på møteplasser og å etablere god kontakt med sentrale aktører i samfunnet. Altså politikere, store bedrifter i næringslivet, næringslivsorganisasjoner, andre utdanningsinstitusjoner.

Samfunnsdebattant-funksjonen innebærer deltakelse i den mer generelle debatten omkring høyere utdanning. Slik det fremgår av intervjuene handler det på den ene siden om å skape legitimitet og oppslutning om de oppgavene høyere utdanningsinstitusjoner har i samfunnet. Et intervjuobjekt trekker eksempelvis frem det å forsvare og skape forståelse i samfunnet for

akademias verdier og samfunnsrolle som en sentral oppgave i sin rektorgjerning. Men det handler også om å påvirke i forbindelse med konkrete politikkforslag eller uttale seg i aktuelle debatter om høyere utdanning. En forteller:

Rektor er institusjonens fremste talsmann. Så jeg har myndighet til å uttale meg om utdannings- og forsknings spørsmål. Det å være synlig tilstede i debatten om forskning og høyere utdanning sier noe om hvilken institusjon vi ønsker å være.

Antenne-funksjoner handler om at rektor som representant for institusjonen deltar på mange arenaer med aktører utenfor institusjonen, og møter mange ønsker, krav og forventninger som han eller hun tar med seg tilbake. Særlig to av rektorene løfter frem dette som viktig for dem:

Rektor er kanskje den som har den gode kontakten utad, sant, og fanger opp signal. Og rektor må jo ta de signalene med seg, og ta det videre.

Når jeg deltar på arrangementer så treffer jeg jo ofte uteksaminerte kandidater. Da er det naturlig å høre hva de synes om oss. Og det er veldig viktig, ikke bare fordi de sitter i sentrale posisjoner, men fordi at de brenner for at vi skal gjøre det bra og ha et godt omdømme.

RAMMER FOR REKTORS UTADRETTEDE ARBEID

Et interessant funn er at rollen rektor har som frontfigur for institusjonen i liten grad ser ut til å være klart definert eller formalisert. Ingen intervjuobjekter forteller at det var konkrete forventninger eller formelle instruksjoner knyttet til hvordan de skulle løse rollen som representant utad. I stedet vektlegges at man må finne en stil og metode som passer en selv. En sier:

Nei, det lå ingenting på bordet. Men uansett om det hadde gjort det, så er jeg helt sikker på at du må utforme den rollen selv. Det er fordi det er veldig avhengig av hvilken personlighet du har, hva som er dine styrker og dine svakheter. Jeg har forsøkt å fylle den rollen slik som jeg ser at jeg kan fylle den, og forhåpentligvis på en måte som institusjonen kan være tjent med.

Det vektlegges likevel at det er visse begrensninger på hva rektor kan uttale seg om. Dette gjelder særlig i funksjonen som samfunnsdebattant, der alle intervjuobjektene trekker frem institusjonens strategi og vedtak i styret som et viktig holdepunkt. Også nødvendigheten av å forsøke å begrense seg til standpunkt som det finnes støtte for internt og at rektor ikke bør uttale seg om partipolitiske forhold blir påpekt. Rektorene nevner institusjonens overordnede strategi som et utgangspunkt for sitt arbeid. De snakker derimot ikke om sin rolle i utformingen av denne. Slik det fremstilles i den praktiske litteraturen er strategiarbeid med formulering av identitet og profil et viktig lederansvar, som man kunne anta ville bli nevnt av rektorene som et av deres bidrag til omdømmehåndteringen. Tross noen holdepunkter fremstår det likevel å være et betydelig rom for å målbære meninger om hva institusjonen skal satse på eller om universitets- og høyskolepolitikk, utover det styret har vedtatt. To av rektorenes sitater kan illustrere dette:

Altså, rektor må føle seg vel med de strategiske prioriteringer som styret har gjort gjennom strategien. Det er på overordnet plan, og innenfor det så er det stort handlingsrom. Det er klart at rektor har selvfølgelig mulighet til, og skal ta initiativ til, nye ting og nye satsinger.

Det er jo jeg som bestemmer hva som skal sies. Men så føler jeg at det er veldig viktig å uttale seg om ting som er relevant. Når jeg uttaler meg så skal det gjelde [institusjonen], ting som er viktig for [institusjonen], og kanskje i enkelte tilfeller ting som er viktig for utdanningssektoren.

Gitt at rektor i utgangspunktet har en relativt fri rolle, er det overraskende at det i to av tre tilfeller ikke fremstår som om det finnes noen klar plan for å bygge opp rektor som en profil, og for hvordan rektor skal gå frem for å styrke oppfatningen av institusjonen. De to rektorer forteller riktignok at de tidvis får hjelp internt, men også at de ikke hadde noen forestillinger eller klar plan for hvordan de skulle fylle den utadrettede rollen da de startet opp, utover det å være synlig. De forsøker å løse rollen så godt de kan, og det synes å handle om å svare for seg når det er påkrevd og gripe mulighetene som dukker opp underveis. Disse to rektorene virker også mer orientert mot å vise frem institusjonen i hele sin bredde, enn å finne frem til og formidle en tydelig profil. Den begrensede planmessigheten er noe overraskende gitt at rektorvervet er en tung posisjon som er utsatt for stor oppmerksomheter, og også i lys av omdømmedoktrinen sin sterke vektlegging av en strategisk tilnærming til kommunikasjon. Det er imidlertid ikke uvanlig. I en studie av store europeiske bedrifter finner Zerfass et al. (2016) at de fleste søker å eksponere og profilere topplederen, men at kun et mindretall gjør dette på en systematisk måte.

Kun en av rektorene viser til at måten rektors kommunikasjon har blitt tatt i bruk på har vært helt bevisst og planlagt, rettet inn mot å gjøre institusjonen mer synlig og sende ut et bestemt bilde, der rektor selv har hatt en oppgave i å finne frem til profilen. Det nevnes at rektors rolle er formalisert i en kommunikasjonsstrategi, og også til at hele ledelsen ved institusjonen har gjennomgått kurs i mediehandling der ekstern kompetanse var leid inn. Intervjuobjektet uttaler for eksempel:

Jeg følte veldig raskt at her måtte jeg spille en rolle, ta ansvar for å gjøre oss synlig som institusjon. Synlighet i media gjennom kronikker og debattartikler. Helt bevisst planlagt når vi trenger det. Lete etter spydspisser som media vil bite på for å skape synlighet. Det har jeg gjort.

REKTORS KOMMUNIKASJON

Et interessant poeng som fremkommer av intervjuene er at det ikke bare er det som direkte gjelder institusjonen som rektorene engasjerer seg i og kommuniserer om, men også høyere utdanning mer generelt. Det gjelder deltakelse i den løpende debatten, som vist i funksjonen samfunnsdebattant. Men det berettes også om at man forteller om og forsvare akademiske verdier og måter å operere på, altså det som er felles for sektoren, i møtet med næringsliv og samfunnet generelt. Et annet svært interessant poeng som fremkommer av intervjuene er at rektor ikke bare fronter de positive sakene, men også forsvare institusjonen i spørsmål der det er uenighet og konflikt. Dette bryter med det Engwall (2008) finner i sin studie av svenske

institusjonsledere. Han identifiserer *buffering* som en viktig strategi i forsvaret av institusjonenes omdømme, som blant annet inkluderer at institusjonsledere skjermes for negativ ved at andre uttaler seg på vegne av institusjonen i slike saker, eller at alle medieforespørsler til institusjonsleder går gjennom kommunikasjonsavdelingene for å vinne tid og forberede svar. Også de to rektorene i denne studien som forteller om prosedyrene ved deres institusjon, forklarer at andre enn rektor kan uttale seg i visse tilfeller. Men det vektlegges at hvem som uttaler seg henger sammen med kunnskap om og ansvar for området saken gjelder. Det er hovedregelen ved begge læresteder at rektor er talsperson. En av rektorene forteller at det bes om betenkningstid når journalister ringer for å hente kommentarer til saker. Det er derimot ingen tegn til at rektor bevisst unngår negativ oppmerksomhet ved å unngå å svare eller la andre svare for seg.

Forsvarsstrategiene Engwall (2008) identifiserer er knyttet til de 10 prosentene av totale medieoppslag som det estimeres er negative. Imidlertid kan negative og positive saker sees som ytterpunkter på et kontinuum, der det også finnes saker som kan vendes til å bli positive eller negative avhengig av hvordan de håndteres. Det virker som norske rektorer har en rimelig offensiv fremgangsmåte i den kategorien vi kan kalle *omstridte saker*. Og det gjelder ikke bare løpende saker som er direkte relevant for institusjonen, i intervjuene blir det gitt eksempler på at rektorer av fri vilje går inn i konfliktfulle debatter selv om det ikke fremstår som noe de strengt tatt er tvunget til å ta stilling til, eller kunne ha kommet unna med å svare «ingen kommentar». En av dem fortalte for eksempel:

Så jeg har jo litt sånn forsiktig uttalt meg om [aktuell utdanningspolitisk sak], og det er jo kontroversielt. Det er ikke noe som er [institusjonens] policy, men da har jeg hatt lyst til å lansere det som en debatt.

Branding og boosting, men også backing og building

Engwall (2008) skiller mellom to positive effekter av institusjonens og institusjonslederens kommunikasjon: *branding*, som handler om at omgivelsene blir gjort oppmerksom på hva man er gode på, og *boosting*, som handler om å skape intern stolthet. Denne doble effekten er antar også en av rektorene gjelder for sin egen rolle:

Jeg tror at det gjør noe med stoltheten til institusjonen, hvis de har en leder som de ser er ute i media. De ser at lederen nyter respekt og tillitt.

Denne rektoren viser også til at noen kommunikasjonskanaler kanskje først og fremst er interne og andre eksterne, men peker på at slik kommunikasjon likevel både blir lagt merke til ute og i egen organisasjon. En kikk på de plattformene som brukes av rektor ved NTNU, landets største institusjon, antyder også litt ulike målgrupper. Der bloggpostene fremstår som hovedsakelig rettet mot ansatte ved institusjonen, og konsentrerer seg først og fremst om interne

organisatoriske forhold. Twitterkontoen og Facebook-siden synes å være orientert mot et større publikum, som f.eks. samarbeidspartnere, studenter og politikere i tillegg til ansatte.

Funnet av at rektorene ikke bare involverer seg i positive saker antyder at Engwalls tidligere nevnte todeling er for grovkornet. Som Olsen (2005) sin universitetsmodell tar opp i seg er det nemlig ikke slik at høyere utdanningsinstitusjoner (og deres ledere) nødvendigvis befinner seg i situasjoner der det er enighet om normer, verdier, mål og virkemidler. Basert på datamaterialet mener jeg det er hensiktsmessig å legge til ytterligere to B-er: *building* og *backing*. Begrepene viser til potensielle positive resultater av vellykket kommunikasjon og omdømmehåndtering der det i utgangspunktet ikke eksisterte klar støtte for standpunktet. Backing innebærer å skape ekstern forståelse for eller tilslutning til institusjonens interesser, samfunnsrolle eller policy, mens building handler om å bygge intern støtte.

EKSTERNE EFFEKTER	UENIGHET		INTERNE EFFEKTER
	Backing	Building	
	Branding	Boosting	
	ENIGHET		

De interne effektene kan knyttes til oppfyllelse av rolleforventningene som ligger i idealene *academic authority* og *collegial coordinator*, mens de eksterne effektene kan assosieres med forventninger om å være *business executive* og *social responsible leader*. Modellen støttes opp av en gjennomgangen jeg gjorde i ettertid av rektor ved NTNU, som er den største institusjonen, sine bloggposter høsten 2016. Det tydeligste eksempelet på en omstridt sak der rektor gikk inn er en bloggpost om akademisk boikott av Israel, hvor rektor argumenterte mot boikott og for samarbeid. Gitt at argumentene ble oppfattet som overbevisende kan det ha resultert i building og backing. Et blogginnlegg om statsbudsjettet kan sees som backing, ved at det presenterer rektors og institusjonens syn på styrker og svakheter ved det foreslåtte budsjettet, og argumenterer for økte tildelinger til visse områder. Det kan naturligvis også gi boosting, ved at ansatte og studenter ser at rektor kjemper for institusjonens og sektorens interesser. En post om den kommende Starmus-festivalen som institusjonen er arrangør for viser hvilke spennende foredrag med verdenskjente forelesere som kommer til Trondheim og NTNU (branding og boosting), men argumenterer samtidig for at dette var en god prioritering av knappe økonomiske midler (building).

8.4 AVSLUTTENDE DISKUSJON

At materialet er begrenset til tre intervjuer gjør nødvendigvis at muligheten til å trekke generelle konklusjoner norske rektors rolle i omdømmearbeidet er begrenset. Det trer likevel frem noen

mønster og hypoteser. Det generelle inntrykket er at antakelsene i omdømmedoktrinen langt på vei deles av rektorene. De har et bevisst forhold til hva et omdømme er, hvorfor det er viktig, og hvordan det kan påvirkes og det fremstår videre svært viktig å være synlig og komme ut med sitt budskap. Sataøen (2011c: 137) viser til at flere studier finner en motvilje mot å jobbe med merkevare og omdømme, særlig i offentlige og ikke-kommersielle institusjoner. Rektorene uttrykker derimot en velvillig innstilling til å profilere institusjonen og å drive omdømmehåndtering. Utførelsen av rollen er derimot ikke nødvendigvis spesielt strategisk, slik anbefalingen i omdømmedoktrinen anbefaler.

Rektorene inntar flere funksjoner i rollen som representant for institusjonen utad; som *merkevarebygger*, *promotør*, *forsvarer*, *samfunnsdebattant* og *antenne*. De ulike funksjonene, og de konkrete eksemplene og beskrivelsene rektorene gir, kan knyttes til alle de fire akademiske lederidealene. Slik jeg ser det trer ikke et av idealene frem som dominerende i det rektorene sier. Det handler mer om å kombinere det å fremme akademiske verdier, vise ansvarlighet overfor myndigheter og samfunnet, kjempe for institusjonens interesser utad og posisjonere seg overfor andre institusjoner. Samtidig uttrykker rektorene at også de ikke bare må snakke til, men også må være lydhør overfor både omgivelsene og det interne miljøet. Slik sett er rektorenes virke i tråd med anbefalingen hos Hatch og Schultz (2002: 1014) om å balansere hensynet til indre og ytre oppfatninger, og unngå *narsissisme* eller *hyperadapsjon*. De hevder at nøkkelen til en balansert identitet er nettopp en åpen dialog mellom toppledere, organisasjonsmedlemmer og interessenter om hva organisasjonen er og skal være, som holdes i gang kontinuerlig (ibid.).

Det er vist til at vellykket utførelse av rektors utadrettede arbeid kan ha positive effekter, i form av *branding* og *backing* eksternt, og *boosting* og *building* internt. Det må imidlertid bemerkes at det ikke er gitt at håndteringen vil være vellykket. Særlig forsvarer- og samfunnsdebattantfunksjonen kan innebære betydelig risiko. Ved å engasjere seg i kontroversielle spørsmål eller forsvare institusjonen i negative saker risikerer rektorene at budskapet de kommer med – og rektor som person – ikke blir godt mottatt. At det likevel synes å være høy villighet til å gå inn i omstridte saker kan ha en sammenheng med at det er forventninger om dette internt, jf. idealene collegial coordinator og academic authority. Det må sannsynligvis også forstås i lys av at synlighet vektlegges så sterkt blant rektorene – en av dem antyder til og med at det å være synlig er viktigere enn hva som sies.

Dersom premisset er korrekt betyr det at rektors kommunikasjon kan ha en positiv omdømmeeffekt selv om publikum ikke er enig i sak, fordi deltakelse i debatten oppfattes som positivt i seg selv. Gitt akademiske verdier om engasjement, kritisk tenkning og frihet kan

kanskje mulighetene for å uttale seg uten at det oppfattes negativt være høyere enn andre organisasjoner. Dette gjelder kanskje særlig sammenlignet med andre offentlige organisasjoner hvor tradisjonelle byråkratiske verdier om lojalitet og nøytralitet står sterkere.

Rektorene tar betydelig risiko ved å delta aktivt i den offentlige debatten. Et eksempel som illustrerer dette er fra rektor ved UiO, Ole Petter Ottersen, sitt forsvar av stipendiat Aksen Braanen Sterri gjennom blogginnlegg og medieuttalelser våren 2017. Bakgrunnen var kritikk mot både Braanen Sterri og UiO som arbeidsgiver fra statssekretær Bjørnar Laabak i forbindelse med førstnevntes uttalelser om abort og Downs syndrom. Rektor Ottersen (2017) forsvarte Braanen Sterris rett til å uttale seg, og rettet samtidig kritikk mot statssekretæren for manglende forståelse for ytringsfrihet og politisk innblanding i forskningsspørsmål. Dette dempet på ingen måte debatten. I tiden som fulgte kom det blant annet krav om etisk veiledning av forskere på UiO (Lie 2017b), oppfordringer til at rektor burde unnskyldte overfor mennesker med Downs syndrom på vegne av UiO (Gitlesen 2017), samt kritiske spørsmål fra pressen rettet mot rektor (Toft 2017).

Konsekvensene av debatten for UiOs omdømme er uklare, men det er neppe heldig dersom UiO blir assosiert med krenkende uttalelser overfor mennesker med Downs syndrom, slik enkelte har karakterisert Braanen Sterris ytringer som (Gitlesen 2017). Det er antatt at lederens omdømme er tett knyttet til organisasjonens omdømme (Wæraas et al. 2011a: 21), og slik involvering medfører dermed en betydelig omdømmerisiko. Når rektor som øverste representant for UiO uttaler seg skaper det økt oppmerksomhet om saken, og økt risiko for at også institusjonen assosieres med den. Det er heller ikke gitt at omgivelsene oppfatter skillet mellom at rektor forsvare akademikerens rett til å ytre seg, og at rektor forsvare det substansielle innholdet i det de sier.

Rektors rolle i omdømmehåndtering berører også spørsmålet om ledelse ved høyere utdanningsinstitusjoner mer generelt. Rektors handlingsrom og innflytelse har noen åpenbare begrensninger sammenlignet med andre ledere, ikke bare i privat næringsliv, men også andre offentlige ledere. Rektors handlingsrom er bundet av Universitets- og høyskoleloven, i tillegg til føringer fra Kunnskapsdepartementet. Rektor har for eksempel ikke kontroll over forfremmelser av mesteparten av personalet, og lønnsfastsettelsen foregår etter faste satser ut fra ansenitet og kompetanse. Rektor har også liten grad av mulighet til påvirke inntektsstrømmen, som langt på vei skjer gjennom faste tildelinger fra departementet eller som direkte, ekstern finansiering av prosjekter. Med akademisk frihet som grunnleggende prinsipp er det også grenser for hva rektor kan gjøre for å påvirke enkeltansatte og avdelingers faglige prioriteringer, utover mer begrensede midler som universitetet kan omprioritere.

Den rollen rektor inntar i omdømmehåndteringen kan likevel åpne for en oppgradering av rektors betydning for institusjonen. På den ene siden kan det tenkes at rektor har blitt viktigere for å skape gunstige eksterne betingelser og hente inn ressurser. Resonnementet hviler på to premisser. For det første at et godt omdømme er viktigere enn før for å tiltrekke seg ansatte, studenter, samarbeid og økonomisk støtte. For det andre at rektor faktisk i betydelig grad påvirker institusjonens samlede omdømme. Rektorene selv gir klart uttrykk for en slik oppfatning, og også i litteraturen finnes sterke antakelser om omdømmets stadig økende betydning og om toppleres innvirkning. Meng og Berger (2013, i: Zerfass et al. 2016: 38) hevder for eksempel at «CEOs personify and represent their organizations through their visibility in media. In this way their leadership influences perceptions of the organization among stakeholders, and thereby organizational reputation and performance».

På den andre siden kan det også tenkes at rektor har blitt viktigere for den interne organisasjonsutviklingen. Først og fremst kan en rektor som lykkes med å representere institusjonen på en god måte utad oppnå beundring og tillitt internt, og dermed styrke sin autoritet og gjennomslagskraft i organisasjonen. En av de intervjuede rektorene trekker dette som en mulig konsekvens av sitt utadrettede arbeid. Men rektor kan også gjennom sin eksterne kommunikasjon mer indirekte påvirke holdninger og identiteter i organisasjonen. Interne oppfatningen av hva organisasjonen er og hva de bør drive med påvirkes i betydelig grad av hvordan omgivelsene oppfatter organisasjonen (Hatch & Schultz 2002). Gjennom å påvirke omgivelsenes bilde kan rektorene dermed også påvirke den interne identiteten.

Påvirkningen på organisasjonen kan også skje uten å gå veien om omgivelsenes inntrykk. Begrepet *autokommunikasjon* viser til at organisasjoner som kommuniserer til omgivelsene samtidig snakket med seg selv, og dermed også konstruerer sine omgivelser (Solbakk 2014: 36). Budskapet som kommuniseres kan være uforandret, men får et offisielt preg og større autoritet når det publiseres eksternt. Å snakke til egen organisasjon via eksterne medier kan dermed øke de interne konsekvensene, ved at budskapet oppleves som mer forpliktende og ved at det påvirker det *oppfattede* speilbildet som organisasjonsmedlemmene forstår identiteten ut i fra (ibid.). Det at rektorene har såpass stor synlighet i media og når ut til mange gjennom kanaler som Twitter og Facebook kan dermed potensielt være et viktig verktøy for å påvirke interne holdninger og verdier.

9. HOVEDFUNN OG ANALYSE

I de foregående kapitlene er besvarelsen av tre problemstillinger presentert. De ulike undersøkelsene har sett på forskjellige sider ved omdømmefenomenet i UH-sektoren, og gir ny innsikt om temaer som tidligere er lite forsket på. Men selv om undersøkelsene er relevante hver for seg, gir de også grunnlag for å trekke noen mer generelle slutninger om hvordan omdømmehåndtering foregår i akademien. Det teoretiske utgangspunktet er at omdømmehåndtering er en sterk *idestrøm* i samtiden som sees igjen både på *praksisfeltet* og i *organisasjonstenkningen*. Videre eksisterer det antakelser og anbefalinger om omdømmehåndtering som er felles blant mange aktører, som kan forstås som familie av organisasjonsoppskrifter eller en teori om omdømmehåndtering, her døpt *omdømmedoktrinen*, med stor gjennomslagskraft også i offentlig sektor. Det ble lagt til grunn at anbefalingene i *omdømmedoktrinen* sannsynligvis vil bli tilpasset ulike institusjonelle kontekster. Selv om forskjellene mellom høyere utdanningsinstitusjoner og andre organisasjoner kanskje har blitt redusert, ble det antatt at det fortsatt er viktige forskjeller som vil virke inn.

Funnene fra dette prosjektet viser klart og tydelig at omdømmefenomenet har slått inn også i akademien. Dette kan forstås delvis som en tilpassing til endrede betingelser i omgivelsene, og delvis som et resultat av gjennomslaget til en innflytelsesrik organisasjonside. Rektoriintervjuene bekrefter at antakelsene i omdømmedoktrinen har gjennomslag, og det ser ut til at rektorene til en viss grad har fått *omdømmeblikket* (jf. Byrkjeflot 2011). De er tydelig på at oppfattelse i omgivelsene har stor betydning for mulighetene til å realisere institusjonens målsetninger, formidler en forståelse av at omdømmet langt på vei kan påvirkes av institusjonen selv og ønsker å signalisere sin unikhet og egenart utad. Også tidligere undersøkelser antyder at forståelsen som er innbakt i omdømmelitteraturen har nådd akademien. Johnson (2008) og Wæraas og Solbakk (2009) beskriver eksempelvis merkevareprosjekter på to norske universiteter som var tydelig inspirert av slike anbefalinger.

I dette kapitlet beskriver jeg hvordan omdømmefenomenet arter seg i UH-sektoren gjennom å vurdere empirisk kunnskap opp mot innholdet i omdømmedoktrinen. Videre diskuterer jeg hvordan de observerte likheter og forskjeller mellom ide og praksis kan forstås i lys av kunnskap om UH-sektoren og trekk ved offentlige organisasjoner mer generelt. Et hovedpoeng er at måten omdømmehåndtering utføres og organiseres på ikke bør forstås som en mangelfull inkorporering av beste praksis, men som en nødvendig og hensiktsmessig tilpassing til landskapet institusjonene befinner seg innenfor. Slik Wæraas et al. (2011b) fremsetter en *omdømmeoppskrift for offentlig sektor*, kan elementene jeg presenterer i dette

kapittelet være et bidrag til en *omdømmeoppskrift for akademien*. Mot slutten av kapittelet utvikles et teoretisk rammeverk som universiteter og høyskoler som omdømmehåndterende institusjoner kan analyseres ut i fra. Ved å kombinere kunnskap om UH-sektoren med begrepsforståelsen som er utviklet i oppgaven konstrueres en typologi som kaster lys over to viktige dimensjoner ved hvordan institusjonene oppfattes. Dette rammeverket gir også en forståelse av hva som kan skje med oppfatningen når læresteder havner i kriser eller endrer seg over tid.

9.1 OMDØMMEFENOMENET I AKADEMIEN

De undersøkelsene som er gjennomført i dette prosjektet viser at norske UoH – bevisst eller ubevisst – har adoptert mange av de elementene man finner i omdømmedoktrinen. Likevel har omdømmefenomenet på enkelte områder fått en egen vri.

STOR VEKT PÅ SYNLIGHET

I omdømmelitteraturen legges det stor vekt på betydningen av å være synlig, og ekstroversjon er også et trekk som er funnet i studier av hvordan omdømmefenomenet manifesterer seg i ulike organisasjoner på tvers av land og sektorer. At synlighet er sentralt også i den norske UH-sektoren bekreftes av denne studien. Det er funnet at institusjonene kommuniserer aktivt i en rekke ulike kanaler. At det anses som svært viktig å være synlig og oppnå medieoppmerksomhet bekreftes også i rektorintervjuene. Inntrykket fra dette prosjektet stemmer også overens med Nærland (2016) funn om at synlighet, både i media og mer generelt, ansees som et viktig mål blant kommunikasjonsrådgivere og sjefer i sektoren.

REKTOR SOM SENTRAL AKTØR

Den praktiske litteraturen understreker betydningen av at ledelsen inntar en viktig rolle i omdømmehåndteringen, og av å ha en dyktig kommunikator som sjef for immaterielle verdier med ansvar for organisasjonens samlede fremtreden (Wæraas et al. 2011a: 21). I mitt materiale fremstår rektor som en svært viktig og synlig representant for institusjonene utad, med funksjoner både for å fremme og forsvare institusjonen i offentligheten. At rektor innehar denne rollen virker å være lite omstridt – den kritikken mot rektorene som nevnes i intervjuene er knyttet til konkrete saker og ikke til at rektor er utadrettet og synlig som sådan. Det antydes også at den utadrettede funksjonen ved rektorrollen har blitt viktigere over tid. Selv om det gis uttrykk for relativt stor frihet i rollen som representant for institusjonen, er det begrensninger i hva rektor kan uttale seg om, og et behovet for å forankre budskapet internt. Rektor kan heller ikke pålegge andre å uttale seg på visse måter, eller å hindre ansatte i å uttale seg, selv om det

skulle være skadelig for omdømmet. Rektor fremstår dermed ikke som en allmektig sjef for den samlede fremtreden utad, slik deler av omdømmelitteraturen foreslår.

STERKE KOMMUNIKASJONSAVDELINGER

I omdømmelitteraturen tillegges kommunikasjonsavdelingene en sentral rolle, og det eksisterer en sterk forestilling om nødvendigheten av å profesjonalisere organisasjoners eksterne kommunikasjon. Undersøkelsene som er gjort viser at utdanningsinstitusjonene har bygget opp kommunikasjonsavdelinger av betydelig størrelse, som i dag er plassert høyt i organisasjonshierarkiet. Avdelingen ivaretar sentrale funksjoner knyttet til å bygge opp gode relasjoner og et positivt inntrykk i omgivelsene. Likevel ser det ikke ut til at kommunikasjonsrådgiverne selv kommer til orde i media eller direkte trer frem i den øvrige eksternkommunikasjonen. Når det gjelder å uttale seg på vegne av institusjonen er dette først og fremst en oppgave tillagt rektor, eventuelt den ansvarlige lederen for det aktuelle området saken gjelder. Det er ikke gjort systematiske undersøkelser av forskningsformidling og deltakelse i samfunnsdebatten, men inntrykket er at dette overlates til de vitenskapelig ansatte. Kommunikasjonsavdelingen virker først og fremst å fungere som støttespiller og tilrettelegger for ledere og fagpersoner.

BEGRENSET MERKEVAREBYGGING OG CORPORATE COMMUNICATION

Idealet i omdømmeoppskriften er at de ulike formene for kommunikasjon skal være integrert og harmonisert, og støtte opp under et unikt og enhetlig bilde av organisasjonen. Mine analyser viser at utdanningsinstitusjonene bare til en viss grad opererer i tråd med dette idealet. På den ene siden er komprimerte visjoner, og i noe grad også kjerneverdier, vanlige virkemidler for å uttrykke hvem institusjonen er og hva de ønsker å være. I studiekatalogene løftes generelle trekk ved institusjonen frem og skaper et inntrykk av at de ulike studieprogrammene er en del av universitetet eller høyskolen som en overordnet helhet. Rektorene hevder også at de er opptatt av å få frem forskjellene mellom egen og andres institusjon.

På den andre siden tar kun halvparten av de undersøkte universitets- og høyskolebibliotekene i bruk institusjonens visuelle profil i sin konto på sosiale medier, som er en relativt enkel måte å signalisere tilhørighet til institusjonen som helhet. Den begrensede muligheten til å pålegge ansatte å uttale seg på visse måter eller unngå å uttale seg gir også vanskelige betingelser for å samordne og harmonisere den eksterne kommunikasjonen. Analysen av studiekatalogene viser også at det er relativt liten grad av rendyrking av profiler og distinksjon mot andre institusjoner. Heller enn å vise seg frem som best på et eller få områder, forsøker studiekatalogene å formidle at institusjonen er gode på mange ting samtidig.

Lærestedene forsøker også å forene tilsynelatende motstridende identiteter, og signaliserer dermed kompleksitet mer enn konsistens. Både argumentene som brukes og det språklige uttrykket er forholdsvis likt på tvers av institusjonene.

De visjonene som brukes som slagord er så abstrakte og vidtfavnende at de kunne tilhørt enhver institusjon i utvalget. Inntrykket av en kommunikasjon som bare i begrenset grad signaliserer konsistens og distinksjon stemmer overens med Sataøen (2014) sin vurdering av norske utdanningsinstitusjoners visjoner og verdier som heterogene i både innhold og uttrykk, og med Wæraas og Solbakk (2009) som identifiserte store utfordringer med å komme frem til en klar, overordnet identitet for UiT. Det samme er funnet i fremstillingen av nasjonale utdanningssystemer i nettportaler rettet mot utlandet, der Sataøen og Wæraas (2016: 173) konkluderer med at: «the HE sectors are presented using the same language and referring to the same sets of standards and objectives».

BEGRENSET STRATEGISK TILNÆRMING

I forlengelsen av idealet om integrert og harmonisert kommunikasjon, vektlegger også den praktiske omdømmelitteraturen behovet for at arbeidet med identitet og kommunikasjon skjer bevisst og planmessig. Kartleggingen viser at samtlige institusjoner, i tillegg til en overordnet strategi, har en kommunikasjonsstrategi som kommunikasjonsavdelingen eller institusjonen som helhet arbeider ut i fra. Tilstedeværelsen av slike strategier er et tegn på planmessighet i omdømmearbeidet, og det samme er rektorenes beretninger om at de har fått hjelp eller trening i forbindelse med kommunikasjon.

Men rektorintervjuene illustrerer også at det på toppnivå ikke nødvendigvis er en strategisk tilnærming som ligger til grunn for deres utadrettede rolle. To av tre forteller at de ikke hadde noen klar plan for hvordan de skulle fylle den utadrettede rollen da de startet, utover det å være synlig. På spørsmål om hva de forsøker å formidle om institusjonen har svarene mer karakter av være noe rektorene resonnerer seg frem til i øyeblikket, heller enn å være innarbeidede budskap de raskt henter frem fra en kommunikasjonsplattform. I Nærland (2016) sin undersøkelse av kommunikasjonsrådgivere- og sjefer kommer det også frem at mange gjerne skulle kommet inn på et tidligere tidspunkt i eksempelvis forskningsprosjekter med sin kompetanse. Det er dermed uklart hvor strategisk tilnærmingen til kommunikasjon og omdømme er på institusjonene, og hvor tette koblinger det er mellom personalet med spesialkompetanse på kommunikasjon og dem som faktisk er synlige i omgivelsene.

VISSE LOKALE FORSKJELLER

En generell fremstilling av omdømmefenomenet i academia spiller nødvendigvis ned institusjonsspesifikke forskjeller. Slike forskjeller finnes, noe det empiriske materialet også illustrerer. Det er derimot noe overraskende er at det ikke er et klart og tydelig mønster ut i fra de trekkene som på forhånd ble antatt å kunne påvirke hvordan omdømmefenomenet ville utspille seg. Det er uklart om dette skyldes trekk ved virkeligheten eller metoden. I den kvantitative undersøkelsen av omdømmetiltak kom det likevel frem at BI, den eneste private institusjonen, plasserte seg høyest på omdømmeindeksen. Sammenlignet med NHH, som tilhører samme institusjonskategori og som også er en handelshøyskole, var derimot forskjellen ikke påfallende stor.

Kartleggingen av rektorenes aktivitet illustrerer at det går en todeling der lederne for UiO, UiB, NTNU, NMBU og HiOA er svært aktive kommunikatører, og de øvrige vesentlig mindre aktive. Dette kan antyde et mønster basert på institusjonstype og/eller størrelse, der rektorene på de største og/eller høyest rangerte institusjonene i større grad trer frem som offentlige personer. I undersøkelsen av studiekatalogene er det NHH, som den minste og mest spesialiserte institusjonen, som i størst grad skiller seg ut med en tydelig profil, og størst vektlegger høy faglig kvalitet. Det er også antydninger til, i tråd med klassiske skillelinjer mellom institusjonstypene, at høyskoler og nye universiteter vektlegger praksisnærhet og næringslivssamarbeid, mens breddeuniversitetene vektlegger forskning og teoretisk kunnskap, med de to øvrige kategoriene et sted i midten.

9.2 EN OMDØMMEOPPSKRIFT FOR AKADEMIA?

En grunnleggende antakelse innenfor det *instrumentelle paradigmet* er at gode løsninger og beste praksiser i prinsippet kan tas ut fra de organisasjonene de er identifisert i, og overføres til andre organisasjoner der de kan antas å reprodusere gode effekter (Røvik 2007: 50). Den *pragmatiske posisjonen* utfordrer derimot tanken om at ideer enkelt kan hentes ut fra en kontekst og installeres i en annen. Utgangspunkt er i stedet at ideer vil bli oversatt for å passe i en kontekst der det allerede eksisterer aktører, strukturer og prosedyrer – og at oversettelsen kan være både god og dårlig (ibid. 56-57).

I det *institusjonelle perspektivet* legges det til grunn at organisasjonsatferd- og endring ikke bare kan forklares ut i fra hensyn til effektivitet og tilpassing til den teknologiske og økonomiske utviklingen. Organisasjoner og mennesker i organisasjoner opplever også sosialt press for å handle og kommunisere på visse måter. I *historisk institusjonalisme* er man særlig opptatt av den interne kulturen som utvikler seg i organisasjoner over tid. Denne kulturen

utvikler seg langsomt, der særlig de normene og verdiene som preget organisasjonen i dens formative år har stor betydning for videre utviklingsveier – det gir en *stivhengighet* (Christensen et al. 2015: 61-62). Ideer utenfra må derfor tilpasses kulturen og etablerte måter å handle på (ibid.: 92).

I *nyinstitusjonalismen* er man i større grad opptatt av presset som kommer fra aktører i omgivelsene rundt organisasjonen. En viktig innsikt er at organisasjoner gjør tilpasninger for å oppnå institusjonell legitimitet (Dimaggio & Powell 1983). Organisasjoner og tilknyttede konkurrenter, leverandører, konsumenter og regulerende aktører utgjør et *institusjonelt felt*, og organisasjoner innenfor feltet utsettes for *mimetisk*, *tvangsmessig* og *normativt* press for å opptre eller se ut på bestemte måter (ibid.). Organisasjoner som forholder seg til lignende omgivelser utvikler derfor lignende strukturer, prosedyrer og uttrykk, som kan skille seg fra organisasjoner som opererer i andre felt. En likhet med andre signaliserer tilslutning til felles verdier og forestillinger, og gir dermed legitimitet, selv om de ikke nødvendigvis blir mer effektive (Christensen et al. 2015: 75-76)

TILPASSINGER TIL TREKK VED AKADEMISKE INSTITUSJONER OG UH-SEKTOREN

At høy synlighet ser ut til å være et ideal på UoH er ikke unaturlig sett i lys av at engasjement er en klassisk akademisk verdi. Stor synlighet er også i tråd med formålet i Universitets- og høyskoleloven (2005) om å formidle kunnskap om og forståelse for virksomheten, prinsippet om faglig frihet og vitenskapelige og kunstneriske metoder og resultater. Offentlig informasjonsvirksomhet mer generelt har også en lang tradisjon i Norge som et virkemiddel for folkeopplysning og demokrati (Wæraas et al. 2011a: 16). Disse forholdene kan også tenkes å være med å legitimere kommunikasjonsavdelingene, som har utspring i tidligere formidlings- eller informasjonsavdelinger. Kommunikasjonsrådgivere viser også til institusjonenes formidlingsoppdrag når de legitimerer sin egen funksjon (Nærland 2016). En slik kobling til kjernevirksomheten kan tenkes å være med å gi legitimitet til avdelingen og kommunikasjonsarbeid som helhet, selv om ansvarsområdet ofte er utvidet til profilering av institusjonen og ledelsen, samfunns- og myndighetskontakt og studentrekruttering.

Til tross for at kommunikasjonsavdelingene er store og høyt plassert i hierarkiet, ser det ut som om UoH avviker fra den generelle tendensen i offentlig sektor, der profesjonelle kommunikatorer synes å overta stadig mer av den utadrettede kommunikasjonen (Røvik 2011: 78). Det er ingen tegn til at rektorene kun viderefremmer ferdigutformede budskap fra kommunikasjonsavdelingene i offentligheten. Riktignok har de fleste avdelingene ansvar for å produsere innholdet på institusjonenes nettsider og å drifte kontoer i sosiale medier, men det

virker sjelden at kommunikasjonsrådgiverne kommer direkte til orde som formidlere av fag eller representanter for institusjonen.

Som Bleiklie (2005: 195) poengterer har mange oppgaver på et universitet tradisjonelt vært eksklusive for professorer, med utgangspunkt i forestillingen om at kun de var egnet til å vurdere kvaliteten på akademisk arbeid. En lignende forestilling kan tenkes å ligge bak en norm om at det er vitenskapelig ansatte som skal uttale seg om faglige spørsmål. Et slikt arrangement kan også være hensiktsmessig. Av de mest synlige aktørene i offentligheten er det fagekspertene nordmenn har klart størst tillit til (TNS Gallup 2016). Kommunikasjonsrådgivere sliter derimot med troverdigheten. I en undersøkelse blant journalister oppgir 55 prosent at de har lav tillitt til kommunikatorer i offentlig sektor (Røvik 2011). Et avvik fra at de akademisk ansatte trer frem er imidlertid funnet i studie-katalogene, hvor nåværende studenter, alumner og rektor representerer institusjonen. At rektor også ser ut til å håndtere mediasakene som handler om institusjonen som helhet kan forstås ut i fra at prinsipper om fagstyre og bedriftsdemokrati står sterkt i UH-sektoren (Stensaker et al. 2013). Rektorer vil, som direkte eller indirekte valgt av institusjonsmedlemmene og med sin faglige tyngde, sannsynligvis anses som mer legitime og troverdige talspersoner enn en kommunikasjonsjef både internt og eksternt.

Det innledende eksempelet fra UiB der kommunikasjonsrådgivere protesterte mot en omlegging kan kanskje være et eksempel på en konkret brytning mellom forestillingene i omdømmedoktrinen og etablerte forestillinger i academia. Kommunikatorenes visjon om en sterk, sentral avdeling som bruker kommunikasjon som et strategisk verktøy for å realisere universitetet sin overordnede strategi, tapte mot fakultetenes ønsker om å knytte kompetansen tettere til fagmiljøene (Njåstad 2016). UiO og NTNU sine forholdsvise begrensede sentrale kommunikasjonsavdelinger kan kanskje også være et tegn på at forestillingen om at kommunikasjonen skal skje strategisk og samordnet ut fra en sentral enhet bare oppfattes som fornuftig (eller bare tolereres) inntil et visst punkt på store og komplekse institusjoner. Det er derimot uvisst om den nevnte desentraliseringen på UiB, og også den observerte utflatingen i veksten til avdelingene, kan tolkes som et tegn på at omdømmefenomenet avtar i styrke.

Både denne studien, samt tidligere undersøkelser utført av Wæraas og Solbakk (2009) og Sataøen (2014), viser at norske utdanningsinstitusjoner har utfordringer med å fremstille seg selv gjennom en enhetlig og tydelig profil, som viser forskjellene til andre institusjoner. Til tross for at merkevarebygging og corporate communication er kjerneelementer i omdømmedoktrinen er det ikke overraskende at dette er lite kompatibelt med academia. Wæraas og Solbakk (2009) peker på at universiteter er komplekse organisasjoner som vanskelig kan uttrykkes gjennom en enhetlig og distinkt identitet, og viser til at forsøk på å utforme mer

spissede merkevarer kan utløse intern motstand fra dem som er uenig i eller ikke er tjent med profilen som er aktuell. Med akademisk frihet som grunnleggende prinsipp er det trolig også vanskelig å begrense den aktive motstanden mot slike forslag, og det finnes få sanksjonsmuligheter overfor akademisk ansatte som ikke kommuniserer i tråd med vedtatt strategi. Å skape en profil ved hjelp av verdier og visjoner kan også være vanskelig fordi det er en sterk motstand mot bruken av slike elementer i seg selv, uavhengig av deres innhold. Kristian Gundersen, professor ved UiO, har for eksempel omtalt dette som «en type ledelsesverktøy som kanskje egner seg på McDonalds, men ikke i en kunnskapsorganisasjon» (Larsen 2016). Bjarne Vandeskog (2016), førsteamanuensis ved HVL, kaller dem «meningsløse» og en del av «svulstige strategier som ikke gir mening for oss som gjør jobben».

Intern motstand kan kanskje også forklare det tilsynelatende paradokset at rektorene er opptatt av at institusjonen skal fremstå som ulik andre, mens selvfremsstillingene i mindre grad uttrykker dette. Gjennom *virusteorien* fremstiller Røvik (2007: kap. 15) organisasjonsideer som «virus» som «smitter» organisasjonen gjennom «smittebærere» (ofte ledelsen), og etter en viss «inkubasjonstid» gir «symptomer» i form av manifestasjon av visse elementer eller strukturer. Men virusteorien lanserer også tanken om at organisasjoner kan være «immune» mot visse ideer. Organisasjoner har et indre forsvar, der ideer kan motarbeides og avvises fordi de ikke passer med praksisfeltets kompleksitet, rådende normer og verdier eller med interne aktører og grupperes interesser (ibid.: 346). En fremgangsmåte for å unngå intern motstand og for å romme hele bredden av institusjonen i en identitetsbeskrivelse blir i stedet at abstrakte og generelle kjennetegn løftet frem. Dette kan for eksempel gjøres ved å ta utgangspunkt i et generelt offentlig etos eller klassiske akademiske verdier (Sataøen 2014), eller i *det gode liv* i form av natur, kultur, sosialt fellesskap og velferdstilbud som funnet i katalogene. Men på et slikt abstraksjonsnivå blir nødvendigvis uttrykket også mindre tydelig og unikt.

Også ytre faktorer bidrar til den observerte likheten mellom institusjonene. Selv om det er et politisk ønske om at institusjonene skal konkurrere og opptre som strategiske aktører, er de samtidig pålagt å samarbeide med andre universiteter og høyskoler. Å fremstille seg selv som best eller unik, enten direkte eller indirekte på bekostning av andre, kan tenkes å gjøre slikt samarbeidsforhold vanskeligere. Institusjonene følger også med på hverandre, og gir korrektiver dersom noen opptrer «usolidarisk» ved å stikke seg for mye frem, slik det tidligere omtalte eksempelet der UiO omtalte seg som «det ledende universitetet i Norge» illustrerer. Institusjonene er også i stor grad påvirket av de samme globale og nasjonale trendene hva gjelder studenters preferanser, og myndighetene og samfunnet for øvrig sine krav til hva

akademiske institusjoner skal være og drive med. Alt i alt synes det vanskelig å være eliteinstitusjon eller en særegen institusjon i en sektor der de reelle forskjellene kanskje i utgangspunktet er av mindre karakter, og forsøk på å stikke seg for mye ut enten er lite hensiktsmessig eller blir møtt med negative reaksjoner. Christensen og Gornitzka (2016: 136) antar også at liten fremheving av prestasjoner og bragder kan skyldes utviklingen av en felles omdømmehåndteringspraksis eller den egalitære kulturen i nordiske samfunn:

The fact that performative reputation symbols score lowest may reflect converging reputation management within the Nordic 'club' and the fact that the Nordic countries overall are egalitarian. Consequently, it is problematic for a university to boast about how good it is relative to others.

Mangel på distinksjon og enhet behøver derimot ikke å være negativt for institusjonenes omdømme. Det at institusjonene deler noen egenskaper og ikke er helt ulike hverandre gjør det også lettere å oppfatte dem som en del av en helhet. Alle medlemmer av en sektor deler et felles omdømme, som påvirker hver enkelt organisasjon – særlig når det er vanskelig for utenforstående å skille mellom aktørene (Sataøen & Wæraas 2016: 166). Dersom institusjonene i fellesskap makter å ivareta et godt sektoromdømme skaper det altså en verdi for hver enkelt institusjon.

Denne omdømmeverdien kan i liten grad brukes i posisjoneringen overfor hverandre. Men i et samfunn som det norske, med stor grad av offentlig finansiering av forskning og utdanning, er det kanskje vel så viktig å vinne frem i konkurransen mot alle andre gode tiltak som ønsker oppmerksomhet og finansiering. I et land med stor villighet til statlig styring er det også en fordel med et godt felles omdømme for å sikre sektoren gode rammebetingelser og for å unngå sterkere politisk inngripen og detaljkontroll. På samme måte som lav tillitt kan gi krav mot enkeltorganisasjoner om budsjettkutt, fusjoner eller modernisering (Wæraas et al. 2011a: 19) kan også hele sektorer oppleve det samme.

Som Wæraas og Solbakk (2009) bemerker er universiteter i kontakt med mange ulike interessenter, noe som gjør at en mangfoldig og kompleks identitet også kan være en fordel, ved at ulike kjennetegn og verdier kan fremheves i ulike sammenhenger. I dette prosjektet kan funnet av at institusjonenes selvpresentasjon i ulike kanaler ikke er standardisert og at det er opprettet forskjellige kommunikasjonskanaler mot ulike målgrupper være et tegn på en slik tilnærming. Som jeg ser nærmere på senere i kapitlet er kanskje en vag, hybrid og mangfoldig identitet en *forutsetning* for å oppnå et godt omdømme for UoH, ettersom institusjonene skal tilfredsstillende så mange forskjellige forventninger og krav samtidig.

TILPASSINGER TIL OFFENTLIG SEKTOR

Omdømmefenomenet slik det gir seg utslag i UH-sektoren har likheter med hvordan offentlige organisasjoner innenfor andre sektorer driver omdømmehåndtering. Situasjonen i UH-sektoren hvor det synes problematisk å formulere og kommunisere et klart og konsistent budskap minner om den man finner i kommunene. Salomonsen (2011: 213) peker på at kommunene som politiske virksomheter har vansker med det strategiske elementet i corporate communication om å fremstå som en helhet. Han skriver:

«[Et] viktig mål med demokratiet er å diskutere og forklare forskjeller i politiske prioriteringer og beslutninger. Derfor er mangfoldet og de noen ganger motstridende «stemmene» i politiske virksomheter ikke bare en forutsetning, men også en viktig del av offentlige virksomheters interne og eksterne kommunikasjon». (Salomonsen 2011: 213)

På UoH er det helt naturlig og en del av den vitenskapelige metode at ulike fagpersoner og fagmiljøer ser ting på ulike måter. Men offentlige universiteter og høyskoler skiller seg også fra andre statlige etater ved et svært omfattende internt demokrati på alle nivåer. Selv om ansatt ledelse har blitt mer vanlig, er det mange steder fortsatt valgte rektorer, dekaner og/eller instituttledere. Også flertallet av institusjonenes styremedlemmer velges direkte av studenter og ansatte. Organisasjonsmedlemmene har altså en dobbel rolle, både som ansatt/student og som borger av det akademiske samfunnet. Dette illustreres av den kontinuerlige debatten om hvordan institusjonene bør styres og hvilke beslutninger som bør fattes i internaviser eller mediene som dekker sektoren – der kritikk av egen institusjon eller dens ledelse ikke er uvanlig. Slike diskusjoner gir nødvendigvis en mindre harmonisk fremstilling av institusjonen enn om styringen og kommunikasjonen var overlatt til ledelsen og kommunikasjonsavdelingen. Det må imidlertid forstås som et grunnleggende trekk ved organisasjoner som er politiske, og noe som det er vanskelig å tenke seg kan endres uten at demokratisk påvirkning som verdi utfordres.

Omdømmehåndteringen på UoH har også likheter med tilstanden på sykehusene. Både sykehus og utdanningsinstitusjoner kan forstås som *moralske fellesskap*; organisasjoner som er bærere av en bestemt misjon som de har til felles med andre organisasjoner i samme kategori (Wæraas et al. 2011b). Sataøen (2011a) finner i liten grad et ønske om å skille seg ut som distinkte sykehus med unike kvaliteter, noe som begrunnes med både profesjonalitet, trygghet, likhetshensyn og demokrati. Byrkjeflot og Angell (2011) påpeker at mange sykehus fremstår med en hybrid identitet – dels som forvaltning og dels som foretak, og at flere av budskapene som kommuniseres kan hevdes å være selvmotsigende. UH-sektoren og sykehusene ble omtrent på samme tid utsatt for reformer kjennetegnet av innføringen av et kvasimarked og forventninger om å opptre som strategiske aktører mer lik private bedrifter. Men verken sykehus eller de offentlige utdanningsinstitusjonene står like fritt som private bedrifter. De har særskilte

lokale og regionale oppgaver, er instrumenter for nasjonale prosjekter om å tilby likeverdige tilbud av høy kvalitet, og har i tillegg et felles ansvar for å sikre legitimiteten til verdiene og metodene som aktiviteten deres bygger på. At de skal ivareta slike ulike og delvis motstridende hensyn, og i fellesskap forvalter et moralsk prosjekt, gjør det naturlig at forskjeller blir mindre fremtredende og identitetene mindre tydelige.

TILPASSINGER TIL EN GENERELL ORGANISATORISK VIRKELIGHET

De to foregående analysene bygger på en forutsetning om at det eksisterer anbefalinger som i teorien kan implementeres på en fullstendig måte i en organisasjon, men at den observerte virkeligheten er ulik ideen på grunn av nødvendige lokale tilpassinger. Utfordringen blir da å forklare hvorfor *praksis avviker fra oppskriften*. Imidlertid kan man også snu på dette, og spørre seg hvorfor *ideen avviker fra virkeligheten*. Et relevant poeng i så måte er at anbefalingene i litteraturen stort sett hentet fra utlandet, og særlig arbeidet ved Reputation Institute som blant annet Fombrun og van Riel (2004) baserer seg på. Det gjelder også de norske bøkene til Apeland (2010) og Brønn og Ihlen (2009), selv om de er ispedd anekdotiske bevis fra den norske bedriftsfloraen. Anbefalingene baserer seg dermed i liten grad på den norske organisasjonsvirkeligheten.

Men som Røvik (2007: 268) peker på kan det også være et mer grunnleggende misforhold mellom idemessige representasjoner og den faktiske praksisen de fremstilles som representasjoner av. En årsak til et slikt misforhold er begrenset kunnskap og forståelse av praksisfeltet som praksisen skal hentes ut i fra. Særlig praksiser som i liten grad er gjort eksplisitte og synlige, som er komplekse og vanskelig å få oversikt over, eller som er sterkt innvevd i konteksten de er en del av, kan gjøre at representasjonene som lages får vesentlige feil og mangler (ibid.: 263-264). En annen årsak til misforhold er at ideer også kan konstrueres uten å forholde seg til faktiske praksiser i det hele tatt (ibid.: 269-270). De ulike anbefalingene i doktrinen er hentet fra mange ulike organisasjoner og studier, og det er dermed vanskelig å vurdere i hvilken grad det faktisk finnes organisasjoner som etterlever deler eller hele pakken av anbefalinger. Det er imidlertid grunn til å være skeptisk til dette.

Byrkjeflot (2011) er blant dem som stiller spørsmål ved hvor gjennomførbar anbefalingene i omdømmelitteraturen er i praksis. Blant innvendingene er at flere av premissene i oppskriften fremstår urealistisk, herunder tanken om ledelsens store frihet til å utforme strategier og mål, antakelsen om at formulerte mål og visjoner automatisk får fotfeste i organisasjonen og ideen om at omdømmet kan bygges gjennom en sekvensiell prosess der man først utvikler identitet og deretter arbeider med profileringen. Byrkjeflot peker på at

organisasjoner i stor grad er bundet av den eksisterende identiteten, at organisasjonens medlemmer ikke nødvendigvis lar seg påvirke av strategier, at den rasjonelle modellen omdømmeoppskriften representerer sjelden lar seg gjennomføre i praksis, og at det er usikkert om gapet mellom forventninger, fremtreden og substans kan lukkes. En videre innvending kan være at når ulike grep settes sammen til en pakke, er det ikke nødvendigvis slik at de ulike delene er kompatible med hverandre. Et eksempel er de to sentrale omdømmefremmende prinsippene *autentisitet* og *konsistens*, som Fombrun og van Riel (2004) fremhever. Som pekt på i denne oppgaven vil en klar og konsistent profil være i konflikt med universiteter og høyskolars natur som komplekse og mangfoldige, og dermed gi et lite autentisk bilde. Lignende konflikter kan tenkes for flere av anbefalingene i litteraturen. Gitt tilsynelatende urealistiske premisser og intern inkonsistens er det dermed grunn til å stille spørsmål ved om det i det hele tatt finnes organisasjoner der anbefalingene i omdømmedoktrinen er mulig å følge fullt ut.

9.3 DEN UTMERKEDE UTDANNINGSINSTITUSJON

Som tidligere bemerket argumenterer Wæraas og Solbakk (2009) for at en mangfoldig og kompleks identitet, der ulike kjennetegn og verdier fremheves i ulike sammenhenger, kan være en fordel for høyere utdanningsinstitusjoners omdømme. Det naturlige oppfølgingsspørsmålet blir da: Hvilke ulike kjennetegn og verdier kan det være fordelaktig å fremheve? For å si noe om antatt omdømmefremmende egenskaper tar jeg utgangspunkt i den gjennomgåtte litteraturen om høyere utdanningsinstitusjoner, rektorintervjuene og analysen av studiekatalogen. Fra dette materialet har jeg hentet ut noen av de forventningene institusjonene må leve opp til, egenskapene institusjonene forsøker å bli assosiert med og de faktorene som antas å påvirke omdømmet positivt og. Dette er kombinert med forestillingene om hva som er ønskelig på en høyere utdanningsinstitusjon slik det fremkommer i Universitets- og høyskoleloven (2005) og i de ti institusjonene i hovedutvalget sine egne strategier. Basert på dette materialet trer idealtypen «den utmerkede utdanningsinstitusjon» frem, med følgende omdømmefremmende kjennetegn:

- *Moderne og innovativ organisasjon, med en lang og stolt historie som sitter i veggene*
- *Stor institusjon med betydelig faglig bredde, kjennetegnet av nærhet mellom både ansatte og studenter*
- *Fremragende kvalitet på forskningen som utføres, og et svært høyt nivå på undervisningen*
- *Driver nysgjerrighetsdrevet grunnforskning baser på prinsippet om akademisk frihet, og ivaretar samfunnets, næringslivets og forvaltningens behov for oppdatert ekspertise og kunnskap*
- *Har tette bånd til byen og regionen, og med et internasjonalt perspektiv i alt den foretar seg*
- *Tiltrekker seg de beste og mest ambisiøse studentene og forskerne til et mangfoldig, likestilt og inkluderende miljø*
- *Har forskningsmiljøer som er ledende internasjonalt, på en institusjon som ivaretar faglig bredde*

- *Gir studentene solid forskningskompetanse i en praksisnær og yrkesrettet utdanning*
- *Oppfyller forventningene fra folkevalgte politikere, på en institusjon preget av akademisk frihet og et velfungerende interndemokrati*
- *Er en unik og distinkt organisasjon som verner om de felles akademiske verdiene og styrer etter en global standard for akademisk eksellense*
- *Er en kulturbærer som bidrar i dannelsen av demokratiske og ansvarlige samfunnsborgere, og som bidrar til innovasjon og økonomisk verdiskapning*
- *Søker samhandling og dialog med arbeidsliv, myndigheter og andre utdannings- og forskningsinstitusjoner, på en institusjon hvor kritisk tenkning og uavhengighet verdsettes*
- *Tar ansvar for å videreutvikle norsk som fagspråk, og produserer forskning med stort internasjonalt gjennomslag*

Som idealtypen illustrerer er forventningene og kravene som utdanningsinstitusjonen skal leve opp til ikke bare mange, men i mange tilfeller også inkonsistente og i konflikt med hverandre. Wæraas og Solbakk (2009: 459) uttrykker likevel en viss optimisme med tanke på institusjoners muligheter for å lykkes med å fremstille seg med en fleksibel identitet. En rimelig antakelse er likevel at enkelte institusjoner vil lykkes bedre enn andre i å leve opp til de samlede forventningene. Noen kan kanskje oppnå å komme tett opptil «den utmerkede utdanningsinstitusjon», mens andre vil bli oppfattet å kun delvis oppfylle forventningene.

I forlengelsen av dette er det relevant å drøfte om de ulike egenskapene kan relateres til noen overordnede omdømmedimensjoner. Den omdømmeforståelsen som er utviklet i kapittel 2 legger til grunn at en organisasjons omdømme er et resultat av oppfatninger langs to hoveddimensjoner: *varme* og *kompetanse*. Slik jeg ser det er dette en fruktbar innfallsvinkel også for å analysere utdanningsinstitusjonenes omdømme. Som Christensen og Gornitzka (2016: 12) bemerker kan høyere utdanningsinstitusjoner i sin omdømmehåndtering formidle både *hvem de er* og *hva de gjør*, som slik jeg ser det uttrykker noe av det samme som varme- og kompetansedimensjonene. Jeg foreslår *sosial ansvarlighet* og *akademisk kvalitet* som betegnelser på de to grunnleggende dimensjonene som utdanningsinstitusjoner vurderes opp mot. Dette reflekterer en viktig og grunnleggende dualitet ved norske læresteder: de er både *akademiske institusjoner* og *samfunnsinstitusjoner*.

AKADEMISK KVALITET

Generelt er ytelse i form av effektivitet og kvalitet på produktene og tjenestene som leveres ansett som den viktigste faktoren som bestemmer en organisasjons omdømme (Wæraas et al. 2011a: 26). Som Stensaker et al. (2013: 15) skisserer kan hierarkier av læresteder bygge på ulike elementer, herunder «kvaliteten på undervisningen og forskningen som tilbys, hvor avanserte grader institusjonen tilbyr, utdanningsnivået til det vitenskapelige staben, hvor

selektiv adgangen er til studiene, studentenes prestasjonsnivå, kandidatenes senere suksess i arbeidslivet, forskernes internasjonale prestisje osv.».

Slike forhold kan forstås langs to av dimensjonene som Christensen og Gornitzka (2016) operer med i sin tilnærming til universiteters omdømme. *Den performative dimensjonen* handler om «whether an organization is delivering instrumentally on outputs and outcomes that relate to its core mission and activities» (ibid.: 128). *Den tekniske dimensjonen* hos Christensen og Gornitzka (2016: 129) handler om i hvilken grad institusjonen har «[the] professional capacity, the knowledge and competences [...] that are required to deal with complex tasks and environments» (ibid.: 129). Denne dimensjonen viser altså til mer iboende trekk ved institusjonen, som kan antas å ha betydning for kvalitet og utfall, men der sammenhengen er vanskeligere å måle direkte. For utdanningsinstitusjoner kan slike trekk signaliseres både ved å løfte frem nåværende faglige standarder, men også en stolt historie, samt strategier og planer for fremtiden (ibid.).

Et relevant spørsmål er i hvilken grad akademisk kvalitet handler om subjektive og kvalitative vurderinger, eller objektive og mer kvantitative vurderinger. I sin diskusjon av begrepet *akademisk kvalitet* skiller Paradeise og Thoenig (2013) mellom det de omtaler som to svært forskjellige former for kvalitetsvurderinger: *akademisk omdømme* og *akademisk eksellense*. De ser akademisk omdømme som en sosial evaluering som er kontekstuell avhengig, dannet i samfunnet som helhet basert på oppfattet image og merkevarekjennskap. Eksellens på sin side er en ekspertevaluering som er a-kontekstuell, basert på evalueringer og målinger av faktisk produksjonsutfall utført av myndigheter, byråer, media, etc. Paradeise og Thoenig (2013: 6-7) hevder videre at: «the two highly differentiated styles of quality recognition – reputation and excellens – that coexist nowadays may not be superimposed upon each other», og viser videre til eksempler på at omdømmet kan være nærmest upåvirket av faktiske akademiske prestasjoner.

Det er grunn til å stille spørsmål ved det skarpe skille Paradeis og Thoenig gjør mellom akademisk omdømme og eksellense. Basert på det empiriske materialet som fremkommer i denne oppgaven virker det langt fra å være vanntette skott mellom disse – i hvert fall i Norge. Samtlige rektorer nevner evalueringer som kan assosieres med eksellense som svært betydningsfulle for deres omdømme, slik som internasjonale rangeringer og akkrediteringer, og nasjonale evalueringer av kandidater, studieprogram og fagmiljø. Det er også observert at de lærestedene som har mottatt ytre autoriseringer på akademisk kvalitet ofte løfter dette frem i studiekatalogene som en del av sin markedsføring mot potensielle studenter. I tillegg er det vanskelig å unngå å legge merke til den oppmerksomheten ulike former for rangeringer eller

tildelinger av priser og forskningsmidler får i mediene. Slike oppslag må antas å være en viktig del av den offentlige diskursen der utdanningsinstitusjonenes omdømmet formes.

SOSIAL ANSVARLIGHET

De øvrige to dimensjonene hos Christensen og Gornitzka (2016) kan kaste lys over hvilke forhold som har betydning for oppfattet sosial ansvarlighet. *Den moralske dimensjonen* handler om i hvilken grad institusjonen oppfattes som «compassionate, flexible and honest, i.e., emotionally appealing [...], and is seen as protecting the interests of its members, external stakeholders, or wider constituencies» (ibid.: 129). *Den prosedurale dimensjonen* handler om «whether a public organization adheres to the appropriate procedural and legal requirements» (ibid.). De to dimensjonene kan langt på vei forstås som to sider av samme sak, ved å vise til enten formelle eller uformelle normer og krav til passende, verdifulle og attråverdige verdier og atferd i et samfunn. Av elementer relevant for UoH kan for eksempel nevnes oppgaven med å utdanne til arbeidslivet og danne til sivilsamfunnet (jf. Sataøen 2014), tilslutning til offentlige verdier om åpenhet, demokrati, rettsikkerhet, etc. (Christensen et al. 2015: 114-117) og mer generelle samfunnsverdier om rettferdighet, likestilling og mangfold.

I diskusjonen om sosial ansvarlighet er det interessant å kikke nærmere på beskrivelsen til Paradeise og Thoenig (2013: 13) av den typen institusjoner som i liten grad er orientert mot akademisk kvalitet: *misjonærene*. Denne gruppen kjennetegnes av et egalitært syn på offentlig tjenesteyting. Utgangspunktet deres er at alle de tre oppdragene til utdanningsinstitusjoner er like viktige, og at forskning og høyere utdanning er fellesgode som bør tilbys ved alle institusjoner. Undervisning på laveregradsnivå, formidling og samarbeid med næringslivet gir samme status som forskning internt, og ideen er at ulike institusjoner bør være uselviske bidragsytere til et felles prosjekt, heller enn konkurrenter om prestisje og ressurser. Hos Paradeise og Thoenig er misjonærene plassert lavest i det akademiske hierarkiet. Men i diskusjonen om UoH sitt omdømme mer generelt kan imidlertid dette tjene som prototypen på den ansvarlige samfunnsinstitusjon.

Men mye tyder på at kravene som stilles om å bidra til samfunnet er høyere og mer omfattende enn før. Distansen mellom akademia og samfunnet for øvrig er bygget ned, og flere av samfunnets problemer kanaliseres mot utdanningsinstitusjoner for å bli løst (Frank & Meyer 2007: 22). Det har vært en sterkere vektlegging av det såkalte tredje oppdraget, i form av etter- og videreutdanning, populærvitenskapelig formidling, teknologioverføring og samarbeid med næringslivet (Sataøen 2016). Dette illustrerer den økende betydningen av å nå ut til aktører i omgivelsene. Å vise sosial ansvarlighet kan foregå på flere nivå. Christensen og Gornitzka viser

at det å vise globalt engasjement eller å ta ansvar for den nasjonale samfunnsutviklingen er eksempler på nordiske universiteters forsøk på å signalisere moralsk og sosial ansvarlighet. Sataøen (2014) finner også at mange norske UoH holder frem et tydelig lokalt eller regionalt prosjekt. Og som analysen av studiekatalogene viser kan dette også gjelde på et individuelt plan, ved å vise omsorg for studenters velferd, trivsel og karriere.

OMDØMME SOM SOSIAL ANSVARLIGHET OG AKADEMISK KVALITET

Ved hjelp av de to grunndimensjonene kan fremstillingen av den utmerkede utdanningsinstitusjon suppleres med ytterligere tre rendyrkede typer.

	HØY SOSIAL ANSVARLIGHET		
LAV AKADEMISK KVALITET	<i>Den ansvarlige institusjon</i>	<i>Den utmerkede institusjon</i>	HØY AKADEMISK KVALITET
	<i>Den utsatte institusjon</i>	<i>Den ambisiøse institusjon</i>	
	LAV SOSIAL ANSVARLIGHET		

Det empiriske materialet gir ikke dekning for å fordele de undersøkte institusjonene i kategoriene. Materialet illustrerer tvert imot høy tvetydighet, der norske institusjoner ikke fremstår ekstreme og rendyrkede, men opererer med hybride identiteter. Det er likevel naturlig å anta at tradisjonelle universiteter og en del vitenskapelige høyskoler i større grad vil oppfattes som kompetente og med høy akademisk kvalitet, ettersom de har et særskilt ansvar for å drive grunnforskning, utdanne på doktorgradsnivå, har en større andel studenter på masternivå og høyere andel ansatte med doktorgrad.

De statlige høyskolene kan derimot antas å bli vurdert som varme og sosialt ansvarlige, med sin sterke lokale og regionale forankring, tette kobling til næringsliv og praksisfelt, tradisjonelt stor grad av nærhet og oppfølging av studenter, samt utdanning av kandidater til yrker som blir etterspurt og verdsatt i den offentlige debatten slik som lærere, sykepleiere og ingeniører. Imidlertid er ikke skillet helt tydelig. Mange høyskoler har studier med høye inntakskrav og ettertraktede kandidater. Eldre universiteter kan ha en solid lokal forankring, eller kompensere med å ta nasjonalt ansvar for viktige prosjekter. Det er heller ikke et en-til-en forhold mellom faktisk og oppfattet kvalitet og ansvarlighet, ettersom omdømme i betydelig grad også handler om hvordan organisasjoner fremstiller seg og hvordan omgivelsene tolker inntrykkene.

Til sist i oppgaven kan det være interessant å rette søkelyset mot det som må antas å ha størst betydning for omdømmet: de viktige beslutningene institusjonene faktisk fatter og som de får mest oppmerksomhet omkring. Modellen kan kaste lys over omdømmerisiko knyttet til

den pågående utviklingen i sektoren. Høyskoler som søker universitetsstatus kan risikere å miste noe av fordelene den lokale forankringen gir når de også skal ta ansvar på nasjonalt nivå, og opprettelsen av master- og doktorgrader kan gi mindre oppmerksomhet omkring de korte, yrkesrettede utdanningene de historisk har tilbudt. Å øke andelen ansatte med doktorgrad og satse på forskning kan også svekke nærheten til praksisfeltet. Samtidig er det svært vanskelig for disse institusjonene å konkurrere med de etablerte universitetene på sentrale kriterier for vurdering av akademisk kvalitet (Reymert et al. 2015). Resultatet kan bli en oppfattelse av redusert sosial ansvarlighet, uten gevinst i form av akademisk kvalitet.

Universiteter som tar opp i seg tidligere distriktshøyskoler risikerer den motsatte utviklingen. Det kan tenkes at disse får en gevinst ved å sikre en tettere kobling til praksisfeltet og sterkere lokal forankring. Samtidig gir sannsynligvis slike fusjoner, som både NTNU og UiT har gjennomgått, svekket plassering på rangeringer ettersom høyskolene har et mindre fordelaktig forhold mellom studenter og vitenskapelig ansatte, i mindre grad siteres og publiseres i anerkjente tidsskrift, og har en mindre gunstig balanse mellom kandidater på ulike nivå. Dette har tidligere blitt brukt som argumenter av UiB og NTNU mot fusjon med høyskoler, der NTNU-rector før prosessen som endte med sammenslåing med HiST uttalte rektor Gunnar Bovim at «mange [vil mene] at en lokal fusjon generelt vil svekke NTNUs omdømme og prestisje» (Lie 2014).

Også andre strategiske beslutninger kan ha betydning. I 2014 meldte UiO at de ikke lenger ville ta ansvar for de norske ordbøkene eller språksamlingene. I en nyhetsartikkel ble situasjonen beskrevet på følgende måte: «UiO vil bli et internasjonalt toppuniversitet, og ledelsen prioriterer hardt. [...] Ordbøker og språksamlinger blir ikke regnet som sentrale oppgaver» (Kvittingen 2014). Her ser altså hensynet til kvalitet ut til å ha trumfet hensynet til å fremstå sosial ansvarlige. UiB, som overtok ansvaret samlingene, brukte i hvert fall anledning til å fremstå som en ansvarlig samfunnsinstitusjon. I deres egen nettsak etter overtakelsen heter det at «UiB tar eit nasjonalt språkansvar» for å «sikra at alle som treng språkhjelp kan fortsetja å bruka dei populære ordbøkene», og leserne minnes om at «det er ikkje første gongen UiB tar på seg eit nasjonalt viktig oppdrag og lukkast med det» (UiB 2016).

Oppfattet kvalitet og ansvarlighet kan også være et resultat av kriser. I 2016 ble det rettet kritisk søkelys mot Karolinska Institutet i forbindelse med at gjesteprofessor Paolo Macchiarini ble anklaget for vitenskapelig uredelighet, forskningsjuks og etisk betenkelig virksomhet (Khrono u.d.). Karolinska fikk kritikk for måten de håndterte saken på og for ikke å ha reagert tidligere. Avsløringene førte til at rektor, viserektor og forskningsdekan trakk seg, i tillegg til at regjeringen byttet ut flere medlemmer av styret. En slik sak svekker

både oppfattelsen av akademisk kvalitet og sosial ansvarlighet, og førte ikke overraskende til et sterkt omdømmefall for institusjonen (Metro 2016). Et annet eksempel er avsløringene om at den private høyskolen Westerdahls Oslo ACT har tatt mer i skolepenger enn loven tillater, og på grunn av feilrapportering fikk utbetalt mer i statsstøtte enn de hadde krav på (Gjerde 2017). Når slike hendelser oppdages og det stilles spørsmål ved om institusjonen handler i tråd med lovverket og studentenes interesse, er det stor risiko for at det stilles spørsmål ved den sosiale ansvarligheten, og at legitimiteten til institusjonen svekkes.

10. AVSLUTNING

Oppgaven kaster lys over noen viktige aspekter ved omdømmehåndtering i UH-sektoren. Hovedfunnene er at utdanningsinstitusjonene er opptatt av sitt omdømme, og kjennetegnet av høy utadvendthet og store, sentralt plasserte kommunikasjonsavdelinger. Rektor ser ut til å ha en viktig rolle, og er helt sentral både i arbeidet med å promotere og forsvare institusjonen. Til en viss grad kan man se tendenser til merkevarebygging, men det er utfordringer med å skape en enhetlig profil som har en distingverende effekt. Fremstillingen av egen fortreffelighet er forholdsvis moderat, også på de mest prestisjefylte institusjonene. anbefalingene i den praktiske litteraturen ser ut til å ha blitt tilpasset, og det kan sees spor av en oversatt *omdømmeoppskrift for akademia*. Tilpassingene kan sees som nødvendige ut i fra lokale, nasjonale og sektorielle forhold, og kan tenkes å være positive for lærestedenes omdømme.

Det er foreslått å forstå akademiske institusjoners omdømme langs to grunnleggende dimensjoner; *sosial ansvarlighet* og *akademisk kvalitet*. Idealtypen *den utmerkede utdanningsinstitusjon* kombinerer høye verdier på de to dimensjonene, men illustrerer også de mange ulike og potensielt motstridende forventningene til norske læresteder som de i større eller mindre grad kan innfri. Jeg peker på at institusjoner som søker å forbedre oppfattelsen langs en av dimensjonene kan risikere at eksisterende styrker forvitrer. Også løpende hendelser utgjør en omdømmerisiko, og kan føre selv de utmerkede i retning *sosialt ansvarlige institusjoner* eller *ambisiøse institusjoner* – eller i verste fall *utsatte institusjoner*.

Det er uklart hva arbeid med kommunikasjon og identitet egentlig betyr for omdømmet. Men det er grunn til å være kritisk til om en sentralt styrt og instrumentell merke-varebygging i håp om å bedre omdømmet og nærme seg en posisjon som en *utmerket institusjon* vil lykkes. En interessant parallell finnes i Paradeise og Thoenig (2013) sin fremstilling av universitetstypen *The wannabes* sin jakt på status som akademisk fremragende.

Their ambition is to become visibly successful quickly [...] Unlike the establishments at the top of the pile, they deploy radical rebuilding strategies that involve clean breaks with their past. (ibid.: 12)

Selv om *The wannabees* forsøker å klatre mot toppen ved å adoptere de til enhver tid rådende ledelsesmodeller, strukturer og instrumenter, klarer de kun unntaksvis å nærme seg *The top of the pile*. Derimot risikerer de å rive ned den institusjonelle kulturen som deres tradisjonelle status er bygget på. Fremgangsmåten hos *The top of the pile* er annerledes (ibid.: 15):

Top institutions experience a strong drive for administrative rationalization that uses allembreacing modern management techniques harnessing different skills, processes and procedures ranging from external communications to procurement[...]. Nevertheless this administrative rationalization has to cope with the academic voice built into long-lasting internal governance processes that safeguard the

primary legitimacy of the academic sphere [...]. These professional standards are explicitly incorporated into the organization, and are bandied about in key debating forums at all levels.

VIDERE UNDERSØKELSER

Oppgaven reiser like mange spørsmål som svar, og gir et utgangspunkt for videre undersøkelser. Den skisserte måten omdømmefenomenet utspiller seg på vil være relevant å undersøke gjennom ytterligere studier med flere institusjoner, andre kildetyper og andre metoder.

Også det teoretiske rammeverket som foreslås med omdømme som en vurdering av sosial ansvarlighet og akademisk kvalitet kan med fordel utvikles. Det baserer seg på teorier om oppfatninger av organisasjoner generelt, kunnskap om de forventningene UoH møter og deres selvfremstilling. Derimot finnes det lite kunnskap om hvordan institusjonene faktisk blir oppfattet av interessentene de søker å påvirke. Det vil være interessant å undersøke modellens gyldighet mot slik empiri, hvordan norske UoH faktisk plasserer seg langs disse aksene, og om ulike kombinasjoner på dimensjonene fasiliterer bestemte former for atferd. En slik undersøkelse kunne også sett på hvilke konsekvenser forsøk på strategisk kommunikasjon og merkevarebygging har for legitimiteten til utdanningsinstitusjonene og academia generelt.

Videre er det grunn til å rette ytterligere fokus mot rektorene. Den utviklingen som er observert, der rektor er en tidvis svært synlig representant med mange funksjoner i omdømmearbeidet, kan gi utgangspunkt for videre undersøkelser. En hypotese er at omdømmesamfunnets vektlegging av ekstern fremtreden og gode relasjoner til omgivelsene gjør dem til mer betydningsfulle aktører også internt. En annen aktør som fortjener oppmerksomhet er kommunikasjonsavdelingene. Størrelsen og plasseringen i strukturen gjør det naturlig å anse den som en innflytelsesrik aktør, slik at mer kunnskap om de ansattes bakgrunn, verdier, metoder, kunnskapsgrunnlag og innflytelse vil være av stor interesse.

Det kanskje mest interessante, ubesvarte spørsmål er hvordan hensynet til omdømmet spiller inn på viktige beslutninger som tas. Basert på rektorintervjuene kan det fremstå som om det er mer snakk om «make-up artisteri» enn «plastisk kirurgi»; man kan sende ut et velsminket bilde av det man holder på med, men ikke å gjøre dyptgripende endringer *kun* for å fremstå bedre. Det er heller ikke tydelige tegn på *hyperadapsjon* (jf. Hatch & Schultz 2002: 1010), der ytre aktørers forestillinger blir dominerende for identitet og selvfremstilling.

Med et godt omdømme som høyt verdsatt og kommunikasjonsavdelingen tett på institusjons-lederen, er det likevel grunn til å undersøke hvilken påvirkning hensynet til omgivelsenes oppfatning får i sentrale prosesser som strategiutforming, fusjoner, valg av satsingsområder eller utformingen av studieprogram. Det er liten tvil om at

omdømmefenomenet har inntatt norsk akademia, og dette prosjektet viser noe av måten fenomenet utfolder seg på. Det gjenstår derimot å fastslå hvilke dypere konsekvenser dets inntog har i høyere utdanning.

LITTERATUR

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*, 7: 263-295.
- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 22 (3): 278-298.
- Antorini, Y. & Schultz, M. (2005). Corporate branding and the conformity trap. I: Schultz, M., Antorini, Y. & Csab, F. F. (red.) *Corporate branding. Purpose/people/processes*, s. 57-78. København: Copenhagen Business School Press.
- Apeland, N. M. (2010). *Det gode selskap : omdømmebygging i praksis*. 2 utg. Høvik: Hippocampus.
- Aula, H.-M. & Tienari, J. (2011). Becoming “world-class”? Reputation-building in a university merger. *Critical perspectives on international business*, 7 (1): 7-29.
- Bakken, P. (2013). Institusjonell dynamikk i høyere utdanning og fagskolesektoren, 2013-4: NOKUT.
- Balmer, J. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. *European journal of marketing*, 35 (3/4): 248-291.
- Bleiklie, I. (1998). Justifying the evaluative state: New public management ideals in higher education. *Journal of Public Affairs Education*, 4 (2): 87-100.
- Bleiklie, I. (2005). Academic leadership and emerging knowledge regimes. I: Bleiklie, I. & Henkel, M. (red.) *Governing Knowledge*, s. 189-211. Netherlands: Springer.
- Bleiklie, I., Ringkjøb, H.-E. & Østergren, K. (2006). Evaluering av Kvalitetsreformen. Delrapport 9. *Nytt regime i variert landskap: Ledelse og styring av universiteter og høyskoler etter Kvalitetsreformen*: NIFU STEP.
- Bleiklie, I. & Frølich, N. (2014). Styring, organisering og ledelse i høyere utdanningspolitikk. I: Frølich, N., Hovdehaugen, E. & Terum, L. I. (red.) *Kvalitet, kapasitet og relevans. Utviklingstrekk i norsk høyere utdanning*. Oslo: Cappelen Damm.
- Bleiklie, I., Enders, J. & Lepori, B. (2015). Organizations as penetrated hierarchies: Environmental pressures and control in professional organizations. *Organization Studies*, 36 (7): 873-896.
- Bratberg, Ø. (2014). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Brochs-Haukedal, W. (2009). *Arbeids- og lederpsykologi*. 8 utg. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21 (4): 721-746.
- Brønn, P. S. & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt : omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brønn, P. S. (2011). Forståelse av omdømme i offentlig sektor. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angel, S. I. (red.) *Substans og framreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor.*, s. 34-50. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Bulotaite, N. (2003). University heritage—an institutional tool for branding and marketing. *Higher Education in Europe*, 28 (4): 449-454.
- Byrkjeflot, H. (2011). Et kritisk blikk på omdømmeblikket. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (red.) *Substans og framreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*, s. 51-70. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2011). Omdømmehåndtering og strategisk kommunikasjon i sykehus. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (red.) *Substans og framreden: omdømmehåndtering i offentlig sektor*, s. 116-130. Oslo: Universitetsforlaget.
- Chapleo, C. (2007). Barriers to brand building in UK universities? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12 (1): 23-32.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T. & Gornitzka, Å. (2016). Reputation Management in Complex Environments—A Comparative Study of University Organizations. *Higher Education Policy*, 30 (1): 123–140.
- Connolly, W. E. (1993). Essentially Contested Concepts in Politics. I: Connolly, W. E. (red.) *The Terms of Political Discourse*. Oxford: Blackwell.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T. & Glick, P. (2008). Warmth and Competence as Universal Dimensions of Social Perception: The Stereotype Content Model and the BIAS Map. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40: 61-149.
- DBH. (u.d.). Database for statistikk om høgre utdanning. NSD online database. Tilgjengelig fra: <http://dbh.nsd.uib.no/index.action>.
- Dimaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160.
- Drori, G., Delemstri, G. & Oberg, A. (2013). Branding the university: relational strategy of identity construction in a competitive field. I: Engwall, L. & Scott, P. (red.) *Trust in Higher Education Institutions*. London: Portland Press.

- Drori, G., Delmestri, G. & Oberg, A. (2016). The iconography of universities as institutional narratives. *The International Journal of Higher Education Research*, 71 (2): 163-180.
- Drori, G. S. (2013). Branding of Universities: Trends and Strategies. *International Higher Education* (71): 3-5.
- Drori, G. S., Tienari, J. & Wæraas, A. (2015). Guest Editors' Introduction: Strategies of Building and Managing Higher Education Brands. *International Studies of Management & Organization*, 45 (2): 99-104.
- Engwall, L. (2008). Minerva and the media: Universities protecting and promoting themselves. I: Mazza, C., Quattrone, P. & Riccaboni, A. (red.) *European universities in transition: Issues, models and cases.*, s. 31-48. Cheltenham, England: Edward Elgar.
- Ferlie, E., Musselin, C. & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher education*, 56 (3): 325-348.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C. & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: warmth and competence. *Trends in cognitive sciences*, 11 (2): 77.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12 (2): 219-245.
- Fombrun, C. J. & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune : How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, N.J: FT Prentice Hall.
- Frank, D. J. & Meyer, J. W. (2007). Worldwide expansion and change in the university. I: Krücken, G., Kosmützky, A. K. & Torke, M. (red.) *Towards a multiversity*, s. 19-44. Bielefeld: Transcript.
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. BCSIA studies in international security. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Gitlesen, J. P. (2017). *Rektor Ottersens ytringsfrihet* [Kronikk]. Verdidebatt.no. Tilgjengelig fra: <http://www.verdidebatt.no/innlegg/11683548-rektor-ottersens-ytringsfrihet> (lest 12.05.17).
- Gjerde, A. S. (2017). *Varsler enda et millionkrav mot Westerdals* [Online Newspaper]. Dagens Næringsliv. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/talent/2017/01/27/1352/Utdannelse/varsler-enda-et-millionkrav-mot-westerdals> (lest 14.05.17).
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gulbrandsen, T. & Eriksen, I. (2013). Kommunikasjonsrådgivere - en yrkesgruppe med innflytelse i samfunns- og arbeidsliv? Oslo: Institutt for samfunnsforskning og Proba samfunnsanalyse.
- Gundersen, K., Bruusgaard, J. & Nilsson, G. (2016). *Uetisk forskningsformidling* [Online Newspaper]: NRK Ytring. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/ytring/uetisk-forskningsformidling-1.13152422> (lest 15.10.16).
- Guri-Rosenblit, S., Šebková, H. & Teichler, U. (2007). Massification and diversity of higher education systems: Interplay of complex dimensions. *Higher Education Policy*, 20 (4): 373-389.
- Hansen, T. I. (2017). *Høyskole* [Online encyclopedia]. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/h%C3%B8yskole>. (lest 10.03.17).
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55 (8): 989.
- Hogg, M. A. & Vaughan, G. M. (2011). *Social psychology*. 6 utg. Harlow: Pearson.
- Ihlen, Ø. (2007). Retorikk i organisasjoner. I: Nordhaug, O. & Kristiansen, H. I. (red.) *Retorikk, organisasjon og ledelse*, s. 81-92. Oslo: Forlag 1.
- Ipsos MMI. (2012). *Samfunnsansvar og omdømmebygging*. Tilgjengelig fra: http://www.ipsos-mmi.no/files/Dokumentasjon/FrokostSeminar010313/IpsosMMI_Frokost_01032013_Samfunnsansvar_og_omdømmebygging.pdf (lest 20.04.16).
- Johnson, Ø. (2008). *Hvordan gjøre et universitet til en merkevare? : bakgrunn, prosess og utfall for arbeidet med en identitetsplattform ved NTNU i Trondheim*. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Khrono. (u.d.). *Dette er Macchiarini-saken* [Online Newspaper]. Khrono.no. Tilgjengelig fra: <https://khrono.no/fakta/dette-er-macchiarini-saken> (lest 21.05.17).
- Kjeldsen, J. (2006). *Retorikk i vår tid : en innføring i moderne retorisk teori*. 2. utg. utg. Oslo: Spartacus.
- Kornberger, M. (2010). *Brand Society: How brands transform management and lifestyle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kunnskapsdepartementet. (2013). *Veileder. Rammer for arbeidet til styrene for universiteter og høyskoler*. Kunnskapsdepartementet: Departementenes servicesenter.
- Kunnskapsdepartementet. (2016). *Fra 33 til 21 statlige universiteter og høyskoler*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/fra-33-til-21-statlige-universiteter-og-hoyskoler/id2515995/> (lest 28.02).
- Kvilhaugsvik, H. (2015). *Pedagogikk, politikk og styring. Eit komparativt casestudium av læringsutbytte i norsk høgare utdanning*. Masteroppgave. Bergen: Universitetet i Bergen, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap.
- Kvittingen, I. (2014). *Vil ikke lage ordboken din*. Forskning.no. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/historie-kulturhistorie-kulturpolitikk-sprak-boker-forskningsfinansiering/2014/07/vil-ikke-lage> (lest 29.05.17).
- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Samlaget.

LITTERATUR

- Kvåle, G. (2011). Omdømmearbeid i en ny statlig organisasjon - en casestudie av Tinglysingen. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angel, S. I. (red.) *Substans og framreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Kyvik, S. (2006). Endringsprosesser i høyskolesektoren i Vest-Europa. I: STEP, N. (red.). *Arbeidsnotat*, 1504-0887.
- Larsen, H. (2016). *Visjoner for UiO* [Online Newspaper]. Khrono. Oslo: Khrono. Tilgjengelig fra: <http://www.khrono.no/2016/03/mener-visjonsarbeid-er-bortkastet> (lest 05.05.16).
- Larsen, I. M. (2006). Ekstern relevans og eksterne aktører i høyere utdanning. I: STEP, N. (red.). *Arbeidsnotat*, 1504-0887.
- Leite, S. R. (2016). *Snus like farlig som røyking* [Online Newspaper]. I: Forskning.no (red.). Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/2016/09/snus-farlig-som-royking/produisert-og-finansiert-av/ntnu> (lest 15.10.16).
- Lie, T. (2014). *NTNU frykter tap av prestisje ved fusjon med nær høyskole*: Khrono. Tilgjengelig fra: <http://www.khrono.no/2014/11/universitetsskepsis> (lest 98.11).
- Lie, T. (2017a). *19 universiteter og høyskoler har blitt til sju*. Khrono.no. Tilgjengelig fra: <https://khrono.no/samfunn/2016/12/nye-hogskoler-2017> (lest 10.03.17).
- Lie, T. (2017b). *Braanen Sterri etterlyser mer konstruktiv debatt fra statsråd Røe Isaksen*. Khrono. Tilgjengelig fra: <https://khrono.no/2017/05/isaksen-om-sterri-saken?nav=forside> (lest 12.05.17).
- Luoma-Aho, V. (2011). Skapes offentlig sektors omdømme av forventninger? I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angel, S. I. (red.) *Substans og framreden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor.*, s. 87-100. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design : an interactive approach*. 3rd ed. utg. Applied social research methods series, b. 41. Los Angeles: Sage.
- Meld. St. 18. ((2014-2015)). *Konsentrasjon for kvalitet*. Kunnskapsdepartementet. Oslo.
- Metro. (2016). *Karolinska institutet rasar i anseende*. Metro.se, 2017, 21.05.
- Michelsen, S. & Aamodt, P. O. (2007). *Evaluering av Kvalitetsreformen - Sluttrapport*. Oslo: Norges Forskningsråd.
- Moen, L.-M. W. (2005). *Omdømme og image – to sider av samme sak?* Kommunikasjon: Norsk kommunikasjonsforening. Tilgjengelig fra: <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/fagbladet/student/omd%C3%B8mme-og-image-to-sider-av-samme-sak> (lest 05.04).
- Moses, J. W. & Knutsen, T. L. (2012). *Ways of knowing : competing methodologies in social and political research*. 2nd ed. utg. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Musselin, C. (2006). Are Universities specific organisations? I: Krucken, G., Castor, C., Kosmutzky, A. & Torka, M. (red.) *Towards a Multiversity ? Universities between Global Trends and national Traditions*, s. 63-84. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Njåstad, M. (2016). *Omlægging skaper uro i kommunikasjons-avdelingen* [Online Newspaper]. På Høyden. Tilgjengelig fra: <http://pahoyden.no/2016/11/omlegging-skaper-uro-i-kommunikasjons-avdelingen> (lest 28.05.16).
- NOKUT. (u.d.). *Akkrediterte institusjoner: NOKUT - Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen*. Tilgjengelig fra: <http://www.nokut.no/no/Fakta/Databaser-og-oversikter/Akkrediterte-institusjoner/>.
- Nygård, D. (2016). *Organisasjoners omdømmehåndtering. Dominerende antakelser og omstridte spørsmål i den norske litteraturen om organisasjoners omdømme.*: Universitetet i Bergen. Upublisert manuskript.
- Nærland, T. U. (2016). Colonising the academy? Organisational mediatisation and public research institutions in Norway. *MedieKultur: Journal of media and communication research*, 32 (60): 21.
- Olsen, J. (2005). The institutional dynamics of the (European) University. *ARENA Working Paper*, 2005 (15).
- Ottersen, O. P. (2017). *Oppsiktsvekkende uttalelser fra statssekretær Laabak* [Blogg]. Rektors blogg. Tilgjengelig fra: <http://www.uio.no/om/aktuelt/rektors-blogg/2017/oppsiktsvekkende-uttalelser.html> (lest 12.5.17).
- Paradise, C. & Thoenig, J.-C. (2013). Academic institutions in search of quality: Local orders and global standards. *Organization studies*, 34 (2): 189-218.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. New York: Free Press.
- Pedersen, L. E. (2012). *Lik eller unik? : en studie av identitetsuttrykkene til Universitetene i Tromsø og Stavanger*. Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Retriever. (u.d.). *Mediearkivet Atekst. I: Retriever Norge*. Tilgjengelig fra: <https://web.retriever-info.com/services/archive.html>.
- Reymert, I., Hjellbrekke, J., Aamodt, P. O. & Frølich, N. (2015). *Skillelinjer i universitets-og høyskolesektoren: Et eksplorerende notat. NIFU-rapport*, 8232701161: NIFU.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2011). Analyse av kommunikatørens innmarsj i offentlig sektor. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angel, S. I. (red.) *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor.*, s. 71-84. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Salomonsen, H. H. (2011). Strategisk kommunikasjon og organisasjonsidentiteter i kommunene. I: Angel, S. I., Wæraas, A. & Byrkjeflot, H. (red.) *Substans og framturen - Omdømmehåndtering i offentlig sektor*.
- Sataøen, H. (2011a). Omdømmearbeid i norske helseforetak: både selvsagt og suspekt. I: Angell, S. I., Byrkjeflot, H. & Wæraas, A. (red.) *Substans og framturen : omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sataøen, H. (2014). «Åpne, mangfoldige og respektfulle?» Visjoner og kjerneverdier i norske og svenske høyere utdanningsinstitusjoner. *Högge Utbildning*, 4 (2): 95-108.
- Sataøen, H. L. (2011b). *Frå folkeopplysning til omdømmehåndtering? : om institusjonalisering og profesjonalisering av informasjons- og kommunikasjonsarbeid i norske sjukehus*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Sataøen, H. L. (2011c). Omdømmearbeid i norske helseforetak: både selvsagt og suspekt. I.
- Sataøen, H. L. (2016). Transforming the “Third Mission” in Norwegian Higher Education Institutions: A Boundary Object Theory Approach. *Scandinavian Journal of Educational Research*.
- Sataøen, H. L. & Wæraas, A. (2016). Building a sector reputation: the strategic communication of national higher education. *International Journal of Strategic Communication*, 10 (3): 165-176.
- Scholz, R. W. & Tietje, O. (2002). *Embedded case study methods: Integrating quantitative and qualitative knowledge*. London: Sage.
- Skoie, H. (2012). *Vitenskapelig høyskole*. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: https://snl.no/vitenskapelig_h%C3%B8yskole (lest 31.05.17).
- Solbakk, M. (2014). Kommuniserer med «de andre» eller oss selv? En studie av kommunikasjonsidealer i den norske sykehussektoren. *Nordiske Organisasjonsstudier* (2-2014): 30-52.
- SSB. (2017). Norsk mediebarometer 2015. Oslo - Kongsvinger.
- Stensaker, B. & Larsen, I. M. (1997). *Universiteter i krise?* [Kapittel i bok. Ukjent tittel.]. Tilgjengelig fra: http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/kart_prot2010/bakgrunnsinformasjon---seminar/Universiteter%20i%20krise%20-%20%20Tradisjon%20og%20tilpasning.pdf (lest 31.05.17).
- Stensaker, B. (2007). The Relationship Between Branding and Organisational Change. *Higher Education Management and Policy*, 19 (1): 1-19.
- Stensaker, B., Vabø, A., Frølich, N., Bleiklie, I., Kvam, E. & Waagene, E. (2013). Styring og strategi: Betydningen av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Teigen, K. H. (2012). *Persepsjon: psykologi*. Svartdal, F. (red.). Store norske leksikon
- Thune, T. (2015). *Norsk Utdanningshistorie*. Store norske leksikon.
- TNS Gallup. (2014). *Omdømmeindekser 2014* Tilgjengelig fra: <http://www.tns-gallup.no/document-file7891?pid=Native-ContentFile-File&attach=1> (lest 20.04.16).
- TNS Gallup. (2016). *Hvem stoler vi på? Tillitsundersøkelsen 2016*. Tilgjengelig fra: <http://www.tillitsundersokelsen.xyz/#hovedsaken-> (lest 19.05.17).
- Toft, M. (2010). *UiO har skifta slagord* [Online Newspaper]. Uniforum. Tilgjengelig fra: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2010/06/uio-skiftar-slagord-pa-nettstaden.html> (lest 26.04.17).
- Toft, M. (2017). *Ytringsfridomen skal vera plagsam!* Uniforum, 2017, 12.5.17.
- UiB. (2016). *UiB tar eit nasjonalt språkansvar*. Tilgjengelig fra: <http://www.uib.no/aktuelt/101440/uib-tar-eit-nasjonalt-spr%C3%A5kansvar> (lest 28.05.17).
- Universitets- og høyskoleloven. (2005). *Lov om universiteter og høyskoler*: Kunnskapsdepartementet.
- Vandeskog, B. (2016). Kast dei tomme slagorda i bosset. *Bergens Tidende*, s. 52.
- Wæraas, A. (2007). Fra forvaltningsinstruks til visjon: NSBs identitetsutvikling ved tusenårsskiftet. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 23 (2): 149-226.
- Wæraas, A. & Solbakk, M. (2009). Defining the essence of a university: lessons from higher education branding. *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 57 (4): 449-462.
- Wæraas, A. (2011). Alt om min etat: Transparenstrenden i offentlig sektor. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (red.) *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Wæraas, A. & Bjørnå, H. (2011). Kommunegrå eller unik? Omdømmehåndtering i kommunesektoren. I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angel, S. I. (red.) *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

LITTERATUR

- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2011a). Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og framtrede. I: Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot & Angel, S. I. (red.) *Substans og framtrede. Omdømmehåndtering i offentlig sektor.*, s. 15-33. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angel, S. I. (2011b). Hvordan oversette omdømmeoppskriften for offentlige organisasjoner? I: Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angel, S. I. (red.) *Substans og framtrede. Omdømmehåndtering i offentlig sektor.* Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. (2011c). Forord. I: *Substans og framtrede : omdømmehåndtering i offentlig sektor.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S. I. r. (2011d). *Substans og framtrede : omdømmehåndtering i offentlig sektor.* Oslo: Universitetsforl.
- Wæraas, A. & Byrkjeflot, H. (2012). Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal*, 15 (2): 186-206.
- Zerfass, A., Verčič, D. & Wiesenber, M. (2016). Managing CEO communication and positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. *Journal of Communication Management*, 20 (1): 37-55.

